

Sommaire



- **Éditorial:** _____ p. 3
Par le Général de corps d'armée J.-M. DUQUESNE
- **L'adresse du Commandant de l'EMSST** _____ p. 5
Le Général O. JUMELET
- **..Un penseur militaire**
- Jean-Charles de FOLARD (1669-1752)** _____ p. 8
Par Monsieur T. WIDEMANN
- **Articles d'intérêt général**
- La France, la PSDC et l'OTAN** Comment la France peut faire de l'Europe un acteur géopolitique reconnu _____ p. 10
Par le Général de division (2S) Maurice de LANGLOIS
- Réflexions passagères sur des temps lointains ou rien ne va plus?** _____ p. 14
Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT
- **Libres opinions¹**
- L'action en zone urbaine: une préparation nécessairement globale** _____ p. 19
Par le Chef de bataillon BOELL
- Les SIC et les principes de la guerre** _____ p. 22
Par le Chef de bataillon Matthieu LARA
- La bataille de KARAMEH (21 mars 1968): défaite fondatrice pour le Fatah** _____ p. 26
Par le Chef de bataillon Benoît ROSSILLON
- Kosovo 2011: n'oublions pas les principes de la guerre** _____ p. 31
Par le Chef de bataillon Philipp SEGUR-CABANAC
- L'État et les cabinets de consultants privés** _____ p. 35
Par le Commissaire principal Jean-François LECOMTE
- Pacifique 1942: quand tirer sa langue est devenu une arme...** _____ p. 38
Par le Chef de bataillon François DICKES
- Comment optimiser la maintenance des avions de nouvelle génération** _____ p. 41
Par le Capitaine Sophie PINET
- Éthique et stratégie: la pensée militaire au cœur des enjeux économiques contemporains** p. 45
Par le Chef d'escadrons Charles-Emmanuel DAVIET
- Management et leadership: «nouvelles» convergences entre institution militaire et entreprises** p. 49
Par le Lieutenant-colonel Hervé FERNANDO
- **Un chef dans l'action**
- «Autorité et obéissance» dans l'historiographie de la Grande Guerre** _____ p. 53
Par le Chef de bataillon Bertrand PHILIP de LABORIE

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

➤ **Nouvelles d'Amérique**

Strategic Land Power _____

Par le Colonel Patrick TEISSERENC

p. 58

Unified Quest 2013 – Senior Leader Seminar _____

Par le Colonel Philippe ROUX

p. 59

➤ **On a aimé**

Les ravages de la désinformation _____

De Michel KLEN

p. 64

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 Jean-Marc DUQUESNE,
directeur de l'Institut des hautes études de la défense nationale
et de l'enseignement militaire supérieur*

La formation à la gestion civilo-militaire des crises extérieures à l'IHEDN Pour un «Smart Power» français?

Le concept de «gestion civilo-militaire des crises extérieures» (GCMCE) – appelé aussi «approche globale» par l'Union européenne et l'OTAN ou «missions intégrées» par les Nations unies – est utilisé depuis une dizaine d'années par les praticiens. Il s'agit d'un domaine complexe dont le périmètre doctrinal est encore en construction. Toutefois, une certitude se dégage, résultant de la réalité du terrain: aujourd'hui, dans la plupart des cas, la gestion des crises extérieures ne peut plus se concevoir sous un seul volet, qu'il soit civil ou militaire. Devenues hybrides et pluridimensionnelles, les crises nécessitent le plus souvent un mode de gestion à la fois civil et militaire. Elles nécessitent une réponse interministérielle. Les menaces globales (catastrophes naturelles, climat, santé, criminalité, réseaux terroristes...) demandent des réponses elles aussi globales et le recours à toute une gamme de moyens: économiques, juridiques, humanitaires, financiers, civils et militaires.

Citée dans le Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale de 2008, la gestion civilo-militaire des crises extérieures a fait l'objet en 2009 d'un rapport, rédigé par le Préfet Jean Dussourd, qui ouvre de nombreuses pistes de réflexion conduisant à l'élaboration d'une stratégie interministérielle pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures.

La conséquence immédiate de la mise en place de ce dispositif interministériel a été l'émergence d'un besoin de formation. L'IHEDN a reçu pour mission de répondre à ce besoin en contribuant à former une nouvelle génération de gestionnaires des crises. C'est toute l'ambition de ce cycle de formation initié par notre Institut depuis 2010: former des civils et des militaires, jeunes ou confirmés, du secteur public comme du secteur privé, français ou étrangers, aux réalités actuelles en matière de politique étrangère, de géopolitique, de sécurité et de défense.

Nous avons mis sur pied un programme de sensibilisation et d'apprentissage présentant les outils et les modes de gestion des crises extérieures. De façon plus ciblées, et notamment à travers des exercices pratiques, ces formations visent à aider au maximum le personnel susceptible d'être mobilisé dans un environnement de crise extérieure – civil ou militaire, basé à Paris, en régions ou déjà sur le terrain –, afin de mieux le préparer à aborder la complexité des mécanismes et des contraintes auxquels il sera confronté au cours de sa mission.

Au niveau international, l'enjeu est que notre pays reste en phase avec l'évolution générale sur l'approche globale des crises. Nous ne sommes évidemment pas les seuls à nous intéresser à cette question, discutée dans les enceintes internationales et dans les capitales. L'influence française en ce domaine passe d'abord par notre expertise, et celle-ci ne pourra être reconnue et valorisée au niveau international que si elle se maintient à un niveau d'excellence. La capacité d'un État à gérer les crises extérieures est aujourd'hui un marqueur essentiel de sa place dans l'arène internationale.

Confirmé en 2013 dans le Livre blanc Défense et sécurité nationale, le concept d'approche globale dans la gestion des crises extérieures trouve sa pertinence dans «la consolidation d'États fragiles ou le rétablissement de leur stabilité [qui] requièrent la mise en œuvre d'un ensemble d'actions complémentaires et cohérentes dans tous les domaines. Une coordination accrue est nécessaire dans le cadre d'une approche globale interministérielle et multilatérale, afin d'optimiser l'emploi de moyens comptés». Inscrite dans le cadre de la politique de prévention de la France, l'approche globale vise à éviter l'apparition de foyers de crise, notamment dans notre environnement proche.

La mobilisation rapide d'expertises civiles dans le domaine de la sécurité publique, des douanes, de l'administration publique, de la magistrature, du génie civil, etc. implique de consolider, d'élargir et d'actualiser un vivier d'experts volontaires. «Ce travail d'identification et de mobilisation doit aussi s'accompagner d'un effort dans le domaine de la formation des agents aux opérations civiles de gestion de crise», observe le Livre blanc de 2013.

Ceux qui seront mobilisés demain, civils ou militaires, le seront à raison de leurs compétences professionnelles. Ce sont des spécialistes, des professionnels qui interviendront dans un système d'interdépendance complexe et devront accepter surtout de ne jouer qu'un rôle parcellaire. La gestion civilo-militaire des crises extérieures ne signifie nullement que les spécialités de chacun doivent être diluées ou doivent s'estomper dans un protocole intemporel et universel adaptable à toutes les situations. Au contraire, chacun doit être accueilli dans le respect de ses compétences, dans le respect de sa raison d'être professionnelle, dans le respect de la valeur ajoutée qu'il peut apporter. Mais il faut en même temps décroïsonner, dans le but de créer des synergies. Pour éviter que chacun ne s'érige en citadelle ou travaille en silo en s'abritant derrière son savoir, il est nécessaire d'instaurer et

développer une «culture du dialogue» entre militaires et civils. Cela passe d'abord par la connaissance mutuelle des contraintes et des possibilités de chacun.

L'enjeu est d'abord d'instaurer une dynamique de coopération et d'éviter la lourdeur des processus décisionnels; il consiste également à assurer la cohérence d'ensemble fondée sur une vision partagée de ce que peut être l'intérêt général; il s'agit, enfin, de permettre une continuité d'action: continuité sur l'ensemble de la séquence de la prévention à l'émergence de la crise, de l'urgence dans la gestion de crise proprement dite à la reconstruction. Les spécialistes distinguent généralement quatre étapes pour gérer les crises:

- **L'alerte précoce**, d'abord, est dans tous les cas le point de départ fondamental d'une action efficace dans la gestion des crises. Elle comprend d'un côté la veille politico-sécuritaire, militaire et diplomatique, de l'autre la veille sur les risques majeurs, les catastrophes naturelles.

- **La prévention**, ensuite, avec la «diplomatie préventive», constitue un élément d'approfondissement important. Le centre de prévention des conflits de l'OSCE à Vienne s'efforce de creuser cette logique de la diplomatie préventive. Une culture semble être en train de se développer dans ce domaine. L'aide publique au développement est aussi, ne l'oublions pas, un outil de prévention des crises. Par sa dimension durable, sa programmation, sa continuité, elle est un investissement dans la prévention des crises.

- **La gestion de crise**, elle-même, dont l'enjeu réside dans la question du partage et de la combinaison civil/militaire.

- **La reconstruction**, enfin, est une étape majeure et très délicate à mener qui doit être pilotée avec une infinie précaution.

Dans chaque situation, le vrai défi est de repérer l'axe de conduite à respecter qui permet de satisfaire toutes les parties prenantes à la gestion de la crise.

Plus que jamais, dans un climat de restrictions budgétaires intenses, la recherche d'une plus grande cohérence et d'une plus grande complémentarité dans les actions des uns et des autres sur le terrain devient un impératif incontournable. C'est désormais sous cette forme là qu'apparaîtra – et vraisemblablement pour longtemps – la contribution de notre pays à la résolution des crises extérieures. Nous avons opéré un virage stratégique sans précédent depuis vingt ans. Nous n'en sommes plus à préparer des guerres de mobilisation avec des générations entières. Qu'avons-nous fait hier en Libye, que faisons-nous aujourd'hui au Mali, que ferons-nous demain sur d'autres théâtres d'opération, si ce n'est de la gestion de crise?

La gestion civilo-militaire des crises extérieures est un concept qui se traduit en méthode pour agir face aux défis qu'il nous appartient de relever, ou face aux menaces devant lesquelles nous devons réagir. En tant que gestionnaires de crises, nous devons être en mesure de choisir le bon outil ou la bonne combinaison d'outils. Cela ne s'improvise pas, mais nécessite des structures, un savoir-faire, et surtout des hommes et des femmes capables et désireux d'ouvrir les yeux sur les réalités des crises d'aujourd'hui. Être en phase avec les réalités stratégiques du moment est la clé de notre projet.

Au final, la gestion de crises offre une panoplie d'outils interministériels relevant de la puissance (*hard power*) et de l'influence (*soft power*). À ce titre, elle peut être considérée comme une manifestation de ce que Joseph Nye¹ a défini comme le *smart power*, soit la combinaison du *hard* et du *soft power*. Notre pays peut aussi s'en réclamer, à bien des égards.



[Retour Sommaire](#)

¹ «*Soft Power: the Means to Success in World Politics*», Joseph Nye, Public Affairs, New York 2004.

L'adresse du Commandant du Collège de l'enseignement supérieur de l'armée de Terre



Le Général Olivier JUMELET

Après un hiver rigoureux, un printemps morose, l'été peine à s'installer. Un peu comme si le climat se mettait à l'unisson de la crise économique et sociale, ou peut-être est-ce l'inverse? C'est dans ce contexte que les derniers vestiges de l'École supérieure de guerre vont s'effacer avec la disparition du Cours supérieur d'état-major (CSEM). Nous allons tourner cette page dont l'écriture commença au lendemain de la défaite de 1870, lorsque fut créée en 1876 l'École supérieure de guerre qui donna à la France les chefs prestigieux de Foch à de Gaulle en passant par Leclerc ou de Lattre. Ainsi le reconnaissait le Maréchal Foch en 1928: «Si j'ai pu faire ce que j'ai fait c'est parce que j'ai été professeur à l'École supérieure de guerre. Jusque là, je n'avais pas médité sur les conditions générales de la guerre. Professeur, j'y fus obligé et afin de les enseigner, de les connaître à fond».

La dernière édition du Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale rappelle la dangerosité d'un monde où les arsenaux militaires s'accroissent, les tensions s'aiguisent, les inégalités se creusent, les menaces se diversifient et se globalisent. Dans ce contexte, s'il faut certainement prendre en compte la réalité économique, il faut néanmoins la conjuguer avec la nécessité de garantir la protection et la sécurité des Français. La réduction des formats des armées et la limitation des contrats opérationnels sont une conséquence inévitable de la crise économique. Aussi, la formation des militaires, et en particulier de leurs chefs, constitue-t-elle l'un des principaux leviers de mise en œuvre de la résilience qui doit permettre, dans toutes les hypothèses, la protection des intérêts vitaux de la Nation.

Aujourd'hui, la dimension interarmées des opérations militaires est une évidence, elle est prise en compte dans la formation dispensée à l'École de guerre (EdG). Mais nous ne pouvons pas oublier que l'évolution technologique des armements et la complexité croissante des situations de crise rendent toujours plus difficile la maîtrise de la dimension interarmes. Il faut donc veiller au maintien de cette formation pour les officiers de l'armée de Terre.

Il a donc été décidé de maintenir une formation interarmes en mettant en place une période de trois mois d'enseignement spécifique d'armée au début du cycle de l'École de guerre. Cette période sera mise en œuvre par l'École de guerre avec l'appui du Collège de l'enseignement supérieur de l'armée de Terre (CESAT). Responsable devant le CEMAT du niveau tactique interarmes détenu par les officiers, le CESAT définit le contenu des modules du spécifique Terre, en assure l'évaluation et agit en appui de l'École de guerre pour dispenser cet enseignement indispensable aux stagiaires. On peut néanmoins s'interroger sur la suffisance d'une telle mesure dans le contexte où nous évoluons actuellement. La soudaineté des crises, leur caractère multinational, l'implication voire l'imbrication des populations, l'émergence des nouvelles technologies imposent une maîtrise de l'interarmes, une intelligence des situations tactiques, le choix des vecteurs et de leurs combinaisons. Cette période de trois mois au début de l'année de formation interarmées sera-t-elle suffisante?

La nouvelle Direction de l'enseignement supérieur tactique interarmes (DESTIA), construite à partir du socle de savoir-faire du CSEM, assurera le suivi des officiers de l'armée de Terre dès leur réussite au concours de l'École de guerre. Elle veillera à ce qu'ils acquièrent les prérequis nécessaires pour suivre l'enseignement spécifique en début d'École de guerre. L'adéquation entre l'expérience du lauréat et le choix de l'opération extérieure pré-EdG, mais aussi la définition de contrats d'objectifs individualisés et l'enseignement à distance, permettront à la DESTIA de s'assurer du bon niveau initial des officiers. Cette direction sera ensuite en appui direct de l'EdG pendant la période de formation spécifique à chaque armée. Pour l'armée de Terre, l'objectif pédagogique est clair: Les officiers sont sélectionnés par un concours qui garantit qu'ils ont une bonne maîtrise des procédures de la brigade interarmes; ils doivent consolider et parfaire cette compétence du niveau de la brigade dans un contexte multinational avant d'arriver à l'EdG, pour ensuite progresser jusqu'à la maîtrise du niveau de la composante terrestre à la fin de l'enseignement spécifique d'armée. Les modules définis par la DESTIA s'appuient sur des processus qui ont fait leur preuve: on retrouve un exercice sur le simulateur JANUS en double action qui permet de placer un maximum de stagiaires en situation de commandement; l'étude historique de terrain reste un temps fort, les stagiaires pouvant réfléchir *in situ* sur les options prises par leurs grands anciens lors de la deuxième guerre mondiale. Au-delà de ces aspects tactiques, la maîtrise des procédures de planification de l'OTAN est au cœur de l'enseignement. Ils doivent s'approprier ces procédures afin qu'elles ne constituent pas une contrainte à la réflexion, mais au contraire le cadre et le support qui permettent aux officiers français de faire valoir leurs options et savoir-faire dans un contexte multinational.

Cette réforme peut sembler séduisante car elle paraît conserver l'essentiel tout en permettant de contracter le temps consacré à la formation. Elle est en réalité porteuse de faiblesses et d'incertitudes. Obtenir par les vertus conjuguées de l'enseignement à distance et d'un face à face pédagogique réduit à trois mois le même niveau qualitatif qu'aujourd'hui constitue en soi un véritable défi. Les trois mois d'enseignement spécifique Terre seront très denses au regard de ceux des autres armées qui, n'étant pas confrontées à la même problématique interarmes, ont donc dû construire *ex nihilo* un enseignement spécifique naturellement plus

aéré et plus attractif. Les stagiaires de l'armée de Terre ressentiront fatalement de l'injustice face à cette situation. La dimension interarmées risque d'en être affaiblie, d'autant plus qu'au lieu de dix mois pour exécuter son programme, l'EdG n'en disposera plus que de huit. Finalement, sans être sûr d'atteindre le niveau interarmes indispensable, nous risquons d'affaiblir les apprentissages interarmées.

Alors y a-t-il une autre voie ou au moins une voie complémentaire? L'armée de Terre y réfléchit. Ainsi a-t-elle décidé d'accroître le poids de la formation interarmes à chaque période de formation des officiers, et cela depuis la formation initiale à Coëtquidan puis dans les écoles d'application. Ces phases de formation seront complétées par des phases d'entraînement où seront privilégiées les séances interarmes, notamment en mettant à profit les capacités des nouveaux simulateurs et des centres d'entraînement comme le CENTAC et le CENZUB. Mais il s'agit là du socle interarmes, et il n'en reste pas moins que la formation à l'interarmes des officiers sélectionnés pour être les futurs chefs de l'armée de Terre reste aujourd'hui contrainte par la réforme qui intervient dès cet été. Cette importance accordée par l'armée de Terre à l'interarmes est également une priorité pour les puissances occidentales: ainsi, aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Allemagne, la formation à l'interarmes dure en moyenne quarante mois.

Le Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale souligne la volonté de s'inscrire pleinement dans le cadre des réflexions de l'OTAN. Il préconise également de lutter contre le désintérêt des autres nations européennes vis-à-vis des sujets de Défense. Il pourrait alors être pertinent de proposer à nos alliés anglais, allemands et italiens de créer une École de guerre interarmes européenne. Cette initiative aurait un sens politique dans la suite de l'édition du Livre blanc, elle serait finalement peu coûteuse si on partait du principe d'une scolarité en quatre modules de deux mois se déroulant successivement dans les quatre pays. Elle se déroulerait en langue anglaise et permettrait de créer des liens solides entre les officiers amenés à travailler ensemble dans les opérations multinationales. Elle permettrait d'harmoniser les procédures et de peser ensuite sur les structures de l'OTAN.

Chaque officier qui a travaillé dans un environnement multinational a été frappé par la proximité de pensée que l'on retrouve entre les officiers des différentes armées de Terre. Chacun de ces quatre pays dispose d'une École de guerre interarmes et des structures d'accueil où des stagiaires étrangers sont hébergés. Les organisations existent déjà et il suffirait de mettre en place un comité commun qui serait chargé d'identifier les modules pédagogiques et de les faire valider par les chefs d'état-major.

Quelles que soient les options retenues, nous ne pouvons pas oublier que lorsqu'une armée voit son format se réduire, alors il est plus que jamais vital de s'assurer de la qualité et de la compétence de ses officiers. Dans cet esprit, réduire le format et la formation est contradictoire.



[Retour Sommaire](#)

Un penseur militaire



Jean-Charles de FOLARD (1669-1752)

Par Monsieur Thierry WIDEMANN¹

En France, deux théoriciens militaires dominent le siècle des Lumières: le Chevalier de Folard et le Comte de Guibert. L'historiographie a davantage mis en valeur le second, considéré – un peu abusivement – comme le prophète des guerres de la Révolution et de l'Empire. Quant au Chevalier de Folard, souvent cité mais mal lu, la description de son système se limitait à celle de sa fameuse *colonne*: une formation d'infanterie en profondeur, dont la fonction était de percer le centre du dispositif adverse et ainsi de lever le fameux blocage tactique du XVIII^{ème} siècle.

Le Chevalier de Folard est né en 1669. Entré comme cadet dans l'armée dès 1687, blessé à plusieurs reprises (son courage ne fut jamais contesté), il était présent à la bataille de Malplaquet en 1709. Sa carrière militaire ne fut pas très reluisante. Il la quitta avec le grade de «mestre de camp», c'est à dire colonel. Son caractère difficile et l'audace, voire l'arrogance de ses jugements sur les faits et les personnes peuvent l'expliquer. Sa carrière de théoricien militaire commença en 1715 avec un manuscrit dédié à Charles XII de Suède et intitulé: «*Traité de la colonne*». Mais son grand projet était d'appuyer sa théorie sur un commentaire de l'«*Histoire*» de Polybe, dont les six volumes parurent entre 1727 et 1730.

Le système militaire en vigueur à l'époque était l'*ordre mince*. Les bataillons se déployaient sur quatre rangs, formant un dispositif qui s'étirait parfois sur plusieurs kilomètres. Toute manœuvre devenait ainsi périlleuse et l'on optait le plus souvent pour des positions défensives à partir desquelles on exploitait essentiellement la puissance de feu. La réaction que représente le système de Folard repose sur une réhabilitation de l'offensive, donc du choc par rapport au feu. Il s'agit d'échapper à un immobilisme tactique, mais un immobilisme souvent meurtrier: lorsque deux adversaires «se passent mutuellement par les armes» pendant des heures, les pertes finissent par être considérables. D'où l'intuition de Folard: parvenir au contact le plus vite possible, ne pas perdre de temps à faire feu et traverser la zone battue par l'ennemi pour l'affronter par le choc à la baïonnette. Cette conception peut paraître étrangement archaïque eu égard aux progrès des armes à feu portatives et de l'artillerie au XVIII^{ème} siècle, et l'impression peut être renforcée par l'abondance des références antiques. Mais elle repose la fameuse question de l'efficacité véritable du feu à cette époque. Le point est essentiel, non seulement pour la doctrine de Folard, mais pour penser l'art de la guerre au siècle des Lumières, puisque tout le dispositif de l'ordre mince est conçu dans ce double but: éviter le débordement par les ailes et exploiter au maximum la puissance du feu.

En fait, à l'époque de Folard, le feu est relativement peu meurtrier. Un certain nombre de comptes fantastiques (un fusil sur cinq ferait mouche selon certains auteurs contemporains) reposent sur la confusion permanente entre l'effet d'une salve et le bilan d'une bataille. La première salve, même tirée à courte portée, a une efficacité réduite.

En quoi consiste la doctrine de Folard? Dans le «*Traité de la colonne*», il définit cette formation comme «un corps d'infanterie surpréssé». Son principe justificatif est que la force d'un tel corps réside davantage dans sa profondeur et dans sa densité au moment du choc que dans l'augmentation de son feu. La baïonnette devient alors l'arme privilégiée. Il propose même de doter de piques (des pertuisanes) les soldats en tête de colonne de façon à augmenter la force d'impact. Mais la doctrine de Folard n'est pas un système mécaniste. D'abord et contrairement à de nombreuses lectures rapides, il n'a jamais été question d'une colonne unique. Comme l'a bien montré Jean Chagniot, ce que permet précisément la disposition en plusieurs colonnes, ce sont des changements de dispositifs dont le but est de ne jamais opposer à l'ennemi «une disposition semblable à la sienne» et donc d'entretenir l'*incertitude*, notion centrale de sa pensée stratégique. La méthode mise en œuvre par Folard ne repose ni sur une nostalgie, ni sur une admiration inconditionnelle de l'Antiquité, mais sur une véritable démarche historique, démarche qui suppose une mise à distance, affective et intellectuelle, de son objet. Pour lui, ce ne sont pas des modèles qu'il faut chercher dans l'histoire, mais plutôt des *exemples*. Plus précisément, il entretient avec l'Antiquité un rapport *dialectique*: ce n'est pas seulement le passé qui sert à expliquer le présent, mais le texte ancien qui est mis en lumière grâce à des exemples tirés d'époques plus récentes, voire de sa propre expérience.

Folard a été beaucoup commenté mais finalement peu lu: son érudition a souvent rebuté, son goût du paradoxe a déconcerté. En ce qui concerne l'application de ses théories sur le champ de bataille, son influence a été relativement limitée, en tout cas jusqu'aux guerres de la Révolution. En revanche, son recours à l'autorité des Anciens, sa conception de l'art de la guerre comme science plus spéculative qu'expérimentale, réclamant par conséquent une culture spécifique, eurent une influence réelle sur la seconde moitié du XVIII^{ème} siècle. Et surtout, il fut à l'origine d'une vaste querelle entre les partisans de l'ordre mince et ceux de l'ordre profond, querelle qui dura jusqu'à la fin de l'Ancien Régime. L'adversaire le plus acharné de son système fut le Comte de Guibert qui considérait, en substance, que l'ordre profond trahissait surtout chez ses partisans un refus de la modernité. C'était finalement bien vu.



[Retour Sommaire](#)

¹ Chargé d'études à l'Institut de recherches stratégiques de l'École militaire

Articles d'intérêt général



La France, la PSDC et l'OTAN

Comment la France peut faire de l'Europe un acteur géopolitique reconnu

Par le Général de division (2S) Maurice de LANGLOIS

Malgré les contraintes et obstacles de toute nature, le Général de division (2S) Maurice de Langlois plaide pour une approche résolument européenne en matière de défense, en s'appuyant sur les acquis opérationnels récents et en maintenant son attachement indéfectible au lien transatlantique.

La France est le seul pays en Europe, avec le Royaume-Uni, qui compte en matière de défense. Et pourtant, de nombreux déficits capacitaires sont apparus au cours de ces dernières années, transport stratégique, ravitaillement en vol, appuis, munitions... qui ont nécessité de faire appel à une contribution extérieure indispensable. Cela s'est vérifié à plusieurs reprises en opérations, notamment au niveau de l'engagement de nos troupes au sol.

Bref, et ce n'est pas une révélation, la France a de plus en plus de difficultés à tenir son contrat opérationnel. De fait, elle est déjà rentrée dans une logique d'interdépendance, ceci à la veille de nouvelles contraintes budgétaires qui la contraindront à poursuivre davantage dans cette logique¹.

Le risque de déclassement stratégique pour la France est de plus en plus prégnant dans un environnement qui est loin d'être favorable: une crise économique forte, une politique de sécurité et de défense commune (PSDC) absente et qui se cherche, une OTAN qui a réussi mais qui n'a plus d'horizon et des Américains qui tournent leur regard vers l'Asie Pacifique.

Au moment de la sortie d'un nouveau livre blanc national, notre pays doit, plus que jamais, réfléchir à l'approche européenne de sa défense et de sa sécurité. En d'autres termes, comment la France va développer des capacités de défense avec d'autres pays européens, dans un esprit de souveraineté partagée et maîtrisée, au service d'intérêts communs, donnant par là la visibilité nécessaire à l'Europe politique.

Cela ne peut se faire que par une vision stratégique européenne générale, portée par les États qui en auront la volonté. Basée sur des constats et des faits bien connus, cette nouvelle approche impactera les évolutions de l'OTAN et de la PSDC et facilitera une complémentarité nécessaire.

Des faits qui changent la donne

- **La globalisation**

Il est impossible de parler de la France sans parler de l'Europe et de parler de l'Europe sans parler du monde. Si cela est particulièrement vrai pour l'économie, cela l'est tout autant pour la défense.

Les menaces identifiées dans les derniers livres blancs ou concepts stratégiques, à savoir la prolifération des armes de destruction massive, le terrorisme, la criminalité organisée, les phénomènes migratoires, la cybercriminalité, la sécurité énergétique..., ont cette caractéristique de pouvoir s'affranchir de toute notion de frontière, en revêtant un caractère régional voire mondial.

La réponse doit donc être globale, reconnaissant ainsi la continuité entre sécurité intérieure et sécurité extérieure des États et nécessitant un rapprochement de leurs politiques nationales.

- **L'unité économique et monétaire de l'Europe**

L'Europe réalise aujourd'hui l'union économique et monétaire au travers du mécanisme de stabilité. Dans ce domaine régalién qui est celui de la monnaie, elle a déjà acté un partage de sa souveraineté² pouvant aller, pour certaines compétences, jusqu'à un transfert de sa souveraineté aux autorités bruxelloises.

Ceci impose de revisiter les notions purement nationales d'autonomie stratégique et de souveraineté à un niveau plus global. Et la logique européenne qui prévaut maintenant au niveau économique doit faire aussi l'objet d'un développement dans les domaines de la défense et de la sécurité, en en tirant toutes les conséquences.

- **L'impact de la crise financière**

La crise financière et ses effets sur les budgets de défense devraient être perçus comme une opportunité pour opérer les rapprochements des outils de défense et de sécurité des États. S'il est relativement aisé de lancer des initiatives visant à rapprocher les «petits» pays, à l'exemple du BENELUX, le rapprochement entre États de plus grande importance est rendu plus difficile car ils tiennent plus que les premiers à préserver leur autonomie nationale. À ce titre, l'exemple du traité franco-britannique de Lancaster House est éclairant.

¹ «Le modèle défini par le Livre blanc de 2008 n'est plus soutenable, malgré les efforts que l'État a consentis pour la défense et ceux des armées pour s'optimiser... Il faut en conséquence repenser nos ambitions». Amiral E. Guillaud, commission de la défense nationale 10 octobre 2012

² Les métamorphoses de la souveraineté, 2011, Pauline MORTIER Thèse de doctorat: «Le processus de l'Union européenne entérine l'idée que la souveraineté de l'État est donc désormais partagée. Cependant, l'influence de l'Union va encore plus loin avec la notion de compétences exclusives puisque dans les domaines de compétences exclusives, l'État se trouve dépossédé de sa compétence et n'a plus les moyens d'agir».

Les questions sont nombreuses. Que faut-il abandonner? Que faut-il partager? Avec qui? À combien? À quel niveau? Questions épineuses, mais y-a-t-il encore le choix? Le pire, au niveau national, serait, sous la pression des contraintes budgétaires, de continuer sur une logique de réductions homothétiques. Elle n'aurait plus aucun sens, une fois franchi le seuil minimum de capacités. Celles-ci deviendraient échantillonnaires et perdraient toute valeur opérationnelle.

Il faut accepter de partir sur une logique d'interdépendance choisie, donnant plus de visibilité à la défense européenne, renforçant la coopération et l'interopérabilité et permettant de retrouver une cohérence capacitaire à plusieurs. C'est déjà le cas pour nos engagements actuels (Libye, Mali) où la notion de souveraineté nationale a déjà évolué.

- **Le rôle des États-Unis**

Le changement d'attitude des Américains vis-à-vis des Européens, initié par le discours de Robert Gates en juin 2011 devant l'OTAN³, se confirme. Le pivot vers le Pacifique est une réalité et se traduit déjà par les faits: renforcement de la présence militaire américaine dans la région Asie-Pacifique avec le déploiement de troupes en Australie, renforcement de la coopération militaire avec le Japon et consolidation des liens militaires avec certains pays d'Asie, en particulier les Philippines et le Vietnam. Ceci pose la question, non pas du maintien du lien transatlantique qui n'est pas remis en cause, mais de l'acceptation des Européens, non plus de partager le fardeau, mais bien d'en prendre en charge une partie sans assistance américaine. D'ores et déjà les Américains ont annoncé le 16 janvier à l'OTAN qu'ils ne contribueraient plus au dessus de 50% aux différents paquets de capacités⁴. La réélection du Président Obama ne va qu'accentuer cette tendance. Plusieurs experts estiment qu'il pourrait diminuer le budget de défense davantage que ce qui est envisagé. Nous entrons dans une phase de concentration budgétaire à l'image des baisses enregistrées sur les trois décennies d'après-guerre des années 50, 70 et 80⁵. L'exemple de l'appui américain pour notre action au Sahel sera alors intéressant à suivre.

Une OTAN à l'avenir incertain

L'OTAN est dans une situation paradoxale. Les succès remportés en Libye sont évidents; mais ils laissent un goût d'inachevé, voire d'amertume, notamment avec la révélation de nombreuses fractures entre les nations au moment du montage de l'opération. Pour l'instant, les nations continuent à concentrer leurs efforts sur le conflit afghan. Le transfert progressif des missions et des compétences à l'autorité afghane devrait permettre d'envisager à terme un retrait complet, à un horizon post-2015, peut-être plus tôt. Ces efforts des nations engagées ont été maintenus malgré la crise économique et les réductions des budgets de défense, au détriment du reste bien entendu.

L'OTAN s'interroge sur son ambition de l'après Afghanistan. Elle n'est pas prête à repartir pour une guerre expéditionnaire. Les Américains ont déjà annoncé leur baisse de participation en capacités et ils ne fourniront certainement pas les deux tiers des troupes dans le prochain engagement. Alors l'OTAN va-t-elle se focaliser uniquement sur sa mission principale, la sécurité collective basée sur l'article 5, ou élargir ses capacités à la gestion de crise en se dotant d'une capacité civile? Ces questions, qui ont déjà fait l'objet de nombreux débats, n'ont pas de réponse aujourd'hui.

Malgré tout, l'OTAN reste l'outil de la sécurité collective des nations européennes. C'est l'assurance-vie qui leur a permis de vivre une période de paix sans précédent. Il n'y a pas pour l'instant d'autre organisation capable de prendre le relais.

Si son principal atout est la défense collective avec ses capacités de dissuasion nucléaire et de défense anti-missile, sa principale faiblesse est de ne plus pouvoir continuer à disposer de capacités classiques suffisamment conséquentes, alors que les USA s'éloignent et que les budgets de défense européens s'effondrent. Et le principal risque, c'est que l'OTAN devienne une sorte d'agence globale de sécurité⁶ dont le centre de gravité ne serait plus en Europe et à laquelle les nations auraient abandonné toute responsabilité en matière de défense. La France reste particulièrement vigilante sur le sujet.

Quand bien même l'OTAN se concentrerait sur la défense collective, le sujet de la défense anti-missile reste préoccupant. Les Américains dépensent en moyenne 12 G\$ par an pour, en priorité, assurer la protection de leur territoire national⁷. Ils privilégient ensuite les théâtres asiatique et du Moyen Orient. Le théâtre européen ne vient qu'en dernier ressort et rien ne dit qu'avec la réélection du président Obama, les Américains ne voudront pas privilégier leurs rapports avec la Russie en réduisant leur ambition en défense anti-missile sur le vieux continent. Il faudra alors analyser la volonté des pays européens, politique et financière, de se doter de cette capacité en privilégiant une défense anti-missile de théâtre, telle que la France le propose.

Une défense européenne toujours en devenir

L'UE vit un autre paradoxe. Elle possède tous les outils pour devenir un acteur global de premier rang et elle n'arrive pas à faire entendre sa voix.

Grâce au traité de Lisbonne, elle a mis en place un système de relations extérieures qui a vocation à être performant. Il s'appuie sur un Service européen pour l'action extérieure (SEAE) très complet. Dans le domaine de la sécurité, les mécanismes de lutte contre le terrorisme, de réaction aux catastrophes naturelles ou d'origine humaine vont gagner encore en efficacité, en termes de planification, de réactivité et d'actions coordonnées. Les résultats obtenus par les opérations militaires de l'Union européenne, Atalante étant la dernière en date, ont démontré qu'en dix ans, la PSDC est devenue une réalité. Au niveau capacitaire, l'initiative «*pooling and sharing*», lancée à Gand en septembre 2010, et qui n'est que la mise en œuvre par les 27 de la stratégie européenne de sécurité⁸ de 2003, a permis de lancer en novembre 2011 onze chantiers considérés comme prioritaires par les ministres de la

³ "Indeed, if current trends in the decline of European defense capabilities are not halted and reversed, Future U.S. political leaders – those for whom the Cold War was not the formative experience that it was for me – may not consider the return on America's investment in NATO worth the cost".

⁴ Cette décision agréée par les nations sera intéressante à suivre pour les paquets de capacités comme le ravitaillement en vol ou les moyens de renseignement, largement déficitaires chez les Européens

⁵ Référence John M. Donnelly: "Experts Project Future of Defense spending under Obama, Romney" 21 octobre 2012

⁶ Référence aux déclarations du SG de l'OTAN, F Rasmussen, le 4 juillet 2012 à Chatham House: «...we need an Alliance that is globally aware. Globally connected. And globally capable».

⁷ À comparer avec les 250 M€ investis par l'OTAN pour le C2

⁸ Stratégie européenne de sécurité page 13: «recourir systématiquement à des moyens mis en commun et partagés permettrait de réduire les doubles emplois et les frais généraux et, à moyen terme, de renforcer les capacités».

défense. Ils concernent indifféremment le ravitaillement en vol, le soutien médical, la formation, les munitions, les satellites de communication militaire ou l'ISR⁹.

Et pourtant, l'ambition affichée en 2003, et complétée en 2008 par la déclaration sur le renforcement des capacités¹⁰, est loin d'avoir atteint son objectif. Le contrat opérationnel n'a pas été atteint. L'Europe de la défense est bien en panne. Elle a failli au moment des événements de Libye et elle n'a pas lancé d'opération militaire depuis 2008¹¹. Et si les avancées capacitaires sont bien réelles, elles souffrent néanmoins de lenteur et de manque d'ambition. Est-ce dû à une frilosité générale des Européens, à un manque de volonté politique ou à un concours de circonstances lié principalement à la crise financière, qui a freiné toute velléité de l'Union européenne de développer la PSDC? Ou alors, plus simplement, est-ce parce que la PSDC est trop jeune et manque encore de moyens et de visibilité? Elle a certainement besoin de temps et, plus sûrement, d'un soutien politique affirmé. Il faut reconnaître que la notion de défense en tant que telle, et par là d'esprit de défense, ne correspond pas à la logique initiale de la construction européenne, basée sur une approche d'abord économique. Pierre Vimont, secrétaire général exécutif du SEAE, disait dans une interview donnée dans le journal *Le Monde* du 2 mai 2012 que «le concept de puissance est contradictoire avec ce qui a été à l'origine de la démarche des Européens». En d'autres termes, le projet européen a été généré à la suite du traumatisme provoqué par les deux guerres mondiales et il provoque encore de la méfiance à l'égard de toute notion de souveraineté européenne.

La tentation, sur la base de ce résultat décevant, serait de revoir à la baisse l'ambition européenne. Au contraire, il faut se poser la question de la lisibilité et du périmètre restreint de la PSDC. La vision d'avenir de l'Europe ne peut s'inscrire que dans une volonté politique partagée qui dépasse la simple capacité à gérer des crises, qui dépasse le simple cadre de la PSDC (actions extérieures) et qui vise à créer à terme une défense commune, comme cela a été rappelé dans le traité de Lisbonne, et qui serait donc l'expression de cette souveraineté européenne, malgré les traumatismes du passé. Nous manquons clairement d'une vision à long terme sur ce que devrait être la sécurité de l'Europe, en commençant par celle de ses citoyens.

Il faut donc développer un bras armé de la politique européenne sur la base d'une vision politique partagée de sa défense et de sa sécurité qui:

- envisagerait un niveau de souveraineté au niveau européen, tout en respectant les spécificités nationales;
- reposerait sur une capacité d'action collective s'appuyant sur la rationalisation des outils de défense nationaux, pouvant aller dans certains cas jusqu'à une logique d'intégration;
- serait validé par la notion de citoyenneté et d'esprit de défense au niveau européen, principalement pour les jeunes générations.

Conclusion

La France doit intégrer une approche résolument européenne qui serve ses ambitions nationales. Elle s'est déjà engagée dans une logique de dépendance, voire d'interdépendance avec certains de ses partenaires, à l'exemple du traité franco-britannique. Les lacunes constatées pendant l'opération Harmattan en Libye n'ont été qu'un révélateur supplémentaire de lacunes capacitaires nationales déjà identifiées. La pression causée par la crise financière, même si nous devons la considérer comme passagère, doit être l'occasion d'envisager le principe d'autonomie stratégique sur une échelle plus large que l'échelle nationale. C'est le principe de la souveraineté partagée, ou co-souveraineté, déjà mis en œuvre au niveau économique.

Akteur principal de l'élaboration de la défense européenne, la France doit reprendre sa place de leader auprès des États membres et contribuer à «développer une culture stratégique propre à favoriser des interventions en amont, rapides et, si nécessaire, robustes» telle qu'élaborée dans la stratégie européenne de sécurité de 2003. Or, il n'y a pas d'avancée sans leadership, et c'est malheureusement le cas aujourd'hui. Cette action de leadership peut être ouverte à un cercle restreint de quelques pays pouvant devenir le noyau dur de la défense européenne.

Pour y arriver, il existe une double voie:

- par le haut, sur la base des valeurs communes de l'Europe, définir et développer une nouvelle stratégie, plus générale, qui doit aller bien au-delà de la PSDC actuelle, car celle-ci n'est plus cohérente aujourd'hui;
- par le bas, en parallèle, lancer des initiatives fortes qui rapprochent les outils de défense et de sécurité nationaux, sur la base d'engagement opérationnels prouvant que l'exercice n'est pas seulement théorique.

Cela implique une relance du processus complet de définition du besoin, de la manière d'y répondre au niveau des organisations, des États membres ou au travers de coopérations bilatérales, multilatérales et régionales.

Cela pourra conduire par la suite à des chantiers de mise en cohérence des planifications de défense nationale, avec harmonisation du besoin, harmonisation des calendriers. Par voie de conséquence, des regroupements industriels pourront être opérés avec rapprochement et complémentarité des structures de recherche et de développement, en prenant en compte autant que possible le caractère dual.

Concernant l'OTAN, la France doit continuer à rappeler son attachement indéfectible au lien transatlantique et à la sécurité collective des nations, mission prioritaire de cette organisation.

La France doit multiplier les initiatives bilatérales et trilatérales, en s'appuyant sur un groupe d'États membres qui en ont la volonté et qui provoqueront un effet d'entraînement.

C'est alors qu'une nouvelle coopération UE-OTAN pourra se dessiner.

Le Général de division (2S) Maurice de LANGLOIS est Saint-Cyrien issu de l'arme blindée cavalerie et diplômé de l'école nationale supérieure des mines de Nancy. Il a commandé le 4^{ème} Régiment de chasseurs de Gap et participé aux opérations de l'OTAN en Ex-Yougoslavie, IFOR puis SFOR. Après avoir occupé différents postes d'état-major dans l'armée de terre, puis à l'état-major des armées, il a rejoint en 2005 l'Agence européenne de défense à Bruxelles où,

⁹ Intelligence Surveillance and Reconnaissance

¹⁰ Déclaration sur le renforcement des capacités page 1: «... l'Europe devrait être effectivement capable, dans les années à venir, ...notamment de déploiement de 60.000 hommes en 60 jours pour une opération majeure, ...de planifier et de conduire simultanément ... deux opérations importantes de stabilisation et de reconstruction, ...soutenue par un maximum de 10.000 hommes pour une durée d'au moins deux ans...»

¹¹ EUTM Somalia, lancée en 2010 n'est pas une opération mais une mission de formation

pendant 3 ans, il a participé au développement capacitaire européen. En 2009, il a occupé la fonction de général adjoint au chef de la représentation militaire de la France auprès du Comité militaire de l'Union européenne. Depuis le 1^{er} juillet 2012 il est directeur du domaine sécurité européenne et transatlantique au sein de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire



[Retour Sommaire](#)

Réflexions passagères sur des temps lointains

ou

rien ne va plus?

Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT

Esprit libre s'il en est, Françoise Thibault jette un regard personnel sans concessions sur l'évolution de nos sociétés occidentales en ce début de XXI^{ème} siècle, en s'interrogeant sur la place particulière de la France dans ce qu'elle définit comme un maelström.

Le hasard des publications et des entretiens de presse fait se confronter deux opinions sur le présent des terriens et leur avenir plus lointain: l'une, philosophique et sociale, assez idyllique ou rassurante de l'académicien Michel Serres, «*Petite Poucette*», l'autre, sur les mêmes thèmes d'avenir, plus économique et internationale, assez pessimiste quant à la sottise et la vanité des hommes, due à Michel Rocard, «*La gauche n'a plus droit à l'erreur*».¹ Travaux tous deux très personnels, menés par deux esprits d'une confondante lucidité, mais dont les approches - finalement complémentaires - sont vraiment différentes.

Tous deux signalent fort à propos que la période actuellement traversée n'est pas une simple «crise» (laquelle est un pic maladif passager), mais une rampante évolution vers un monde nouveau dont les profils nous restent obscurs, voilés par l'évènementiel. Situation démarrée sournoisement il y a une trentaine d'années mais dont le mouvement s'est amplifié et accéléré lors des années 1990-2000.

Si Michel Serres promet à sa *Petite Poucette* une société presque sereine, basée sur un usage généralisé d'outils technologiques performants, il ne peut toutefois éluder les approches plus inquiétantes mises en relief par le gourou Rocard:

- La fin d'un monde: celui que les Européens ont commencé à mettre en place au XVIII^{ème} siècle (sans doute avant; dès les Croisades? Ou l'annexion de l'Amérique?), construit sur la domination matérielle et une illusoire supériorité philosophique. Cette version du monde est *en voie de disparition*, tels les dinosaures, face à une prise de conscience des autres «mondes», lesquels, ayant dépassé de trois ou quatre générations la colonisation, ont repris des marques anciennes, récupéré leur orgueil et leurs traditions, et surtout «exploré et exploité» à leur profit les moyens matériels apportés par les Occidentaux. Il suffit de parcourir l'Asie, le pourtour Pacifique, l'Amérique latine et même l'Afrique pour s'en rendre compte: certes la «civilisation européenne» ne disparaît pas, mais elle est confrontée à d'autres forces, vécue et interprétée d'une autre façon, juste comme un «medium matériel» interne aux sociétés qui la pratiquent.

- D'une manière générale, toutes les sociétés, même les plus obscures, connaissent depuis un demi-siècle des changements radicaux: Michel Serres les énumère avant de nous promettre une merveilleuse société technologique; le recul irrémédiable du monde agricole (cela malgré une demande alimentaire décuplée), l'agglutinement humain dans de géantes mégapoles, le possible contrôle des naissances, l'allongement spectaculaire de l'espérance de vie, la fracture généralisée de la cellule familiale, le multiculturalisme imposé par la mondialisation, les médias, la télévision, le téléphone partout, la diversification des énergies, l'évolution climatique....

La tête tourne: la réponse à venir serait une société mondialisée idéale reposant sur un bienfaisant usage généralisé des technologies mises à la portée de tous, sur une planète pacifiée et dépolluée.

On en arrive assez vite à l'inquiétant «individu-robot» formaté par les médias, dont la capacité d'attention et de concentration est méticuleusement détruite par la rapidité des images et des informations. La submersion du cerveau humain par le flot informatif crée désinformation; à cela s'ajoute une «spécialisation» des intelligences, repérées de plus en plus tôt; seuls les plus brillants seront les élus des sociétés nouvelles; les autres, simples exécutants ou spectateurs, s'abreuveront de matches de foot truqués, de guerres virtuelles, de jeux olympiques transformés en gigantesques spectacles (*screen shows*) n'ayant plus rien à voir avec l'idéal du baron de Coubertin.

On est dans *Bienvenue à Gattaca*.² Ce n'est pas vraiment rassurant.

- Les deux textes fondateurs de nos sociétés politiques occidentales, imposées dans le monde entier, ne contiennent pas une ligne d'économie ni de réelle préoccupation financière: la Déclaration nord américaine, et ses sœurs internes aux États fédérés, traitent essentiellement de l'armature constitutionnelle, de la justice, du statut individuel, de la recherche du bonheur (*the pursuit of the happiness*) et de la liberté. La belle Déclaration des droits de 1789 propose un idéal philosophique, l'usage de la liberté et de l'égalité dans un climat de liberté d'opinion (articles 10 et 11), la réforme de la justice (articles 7, 8 et 9) mais, hormis

¹ Michel Serres, «*Petite Poucette*», 83 pages, Manifestes Le Pommier, diffusion Belin, 2012. Michel Rocard, «*La gauche n'a plus droit à l'erreur*», avec Pierre Larroustourou, Flammarion, 2013

² *Gattaca* ou, en français, *Bienvenue à Gattaca*, film de science fiction de Andrew Niccol, en 1997, avec Jude Law, Ethan Hawke et Ema Thurman: la société décrite pratique une drastique sélection des meilleurs, dont la durée de vie, en contrepartie, est très courte; un jeune tricheur met ce système en péril.

l'approximatif article 17 (dû à Siéyès) qui justifie l'impôt par «l'entretien de la force publique», aucune disposition financière n'est prévue pour faire fonctionner ces splendides machines sociales.

Ce qui fascine de nos jours est l'extravagant décalage entre le moule politique en vigueur et la réalité économique. Michel Rocard le pointe avec sagacité: le politique est complètement débordé par l'économique; la lenteur parlementaire ne peut rien face à la rapidité des «marchés»; on l'a vu avec l'effroyable crise de 2008; la finance s'auto-alimente, sans rien considérer des tsunamis politiques et sociaux qu'elle peut provoquer; avoir mis des millions d'Américains et d'Européens sur la paille lui est complètement indifférent du moment que le «système» continue de tracer sa route. L'ordinateur boursier est roi: c'est lui qui règne, et arrêter sa dictature relève de l'exploit. Il suffit de suivre l'actualité quotidienne: les pauvres élus parlementaires n'arrivent plus à concevoir de politique cohérente. De toute façon, le député omniscient du XIX^{ème} siècle n'existe plus depuis longtemps. Les procédures incroyablement lourdes et longues de l'Union européenne ne conviennent plus à la rapidité des jeux financiers mondiaux, et l'économie dominante occidentale est court-circuitée par de violents courants venus de Chine, de l'Inde, de Russie et d'ailleurs...Même le Japon, qui a joué la carte (un peu forcée au début) de l'intégration à l'économie occidentale, n'en sort plus. Le résultat est soit l'inertie politique face à des courants submersifs, soit l'instabilité gouvernementale. L'alternance gauche-droite est de toutes façons suicidaire; tout le monde est obligé de pratiquer la même politique, de tenter les mêmes garde fous: la droite fait du social, la gauche du fiscal. Le résultat est un mécontentement général des citoyens piégés dans d'insupportables contradictions: le «voile des illusions» philosophiques est inopérant.

Quant à l'ONU, même si l'Organisation continue de rendre bien des services (ce serait bien pire sans elle), incapable de se réformer au plan décisionnel, submergée par près de 200 États, elle ne peut qu'avoir un rôle de tribune ou de tampon: Kofi Annan, lors de ses deux mandats, a eu la présence d'esprit de la transformer en une sorte de Croix-Rouge sociale mondialisée. Mais il n'a pu aller plus loin: l'incapacité à ouvrir le Conseil de sécurité à un système non bloqué est un obstacle majeur à une quelconque efficacité. L'Assemblée générale somnole. En fait, le travail de pacification est fait par les organisations annexes que sont l'OMS, la FAO ou d'autres, dans un inimaginable gâchis financier. Mais qui voudrait d'une ONU efficace?

- Les Cassandre de la politique prédisent depuis des lustres, et attendent – semble-t-il avec une vraie gourmandise – la «chute de la Maison États-Unis»³. Certes l'*American Dream* est terni, mais il continue d'envahir notre quotidien et reste l'objectif à atteindre pour les trois-quarts des terriens. Le désastreux 11 septembre, les folies financières, les erreurs stratégiques en Irak, en Afghanistan, les graves problèmes internes dus à la pauvreté, à la violence, aux catastrophes climatiques, plusieurs mandats présidentiels contestables, ont favorisé le doute. Toutefois, il suffit de parcourir le monde: l'influence américaine est toujours omniprésente, non par la politique, mais par *le quotidien vécu*; hormis les Européens et les Japonais, le monde entier ne vit que du dollar, d'ailleurs au détriment des fragiles monnaies nationales. Ce même monde est uniformisé par la langue et l'image, abreuvé de télévision US, de films US, d'informations US, de technologie US; le pactole universitaire reste totalement nord américain: Yale, Princeton, Berkeley, Harvard et autres restent les lieux rêvés d'appartenance à l'élite. Car l'argent privé y coule généreusement, sans que la fortune soit taxée d'ignominie. Le malheureux Abo qui pleure ses terres inondées porte un T-shirt *San Francisco*, la Bengali qui a perdu ses maigres économies dans un incendie en arbore un *Marilyn*; le Coca-Cola est la boisson la plus consommée au monde; le poids énorme de l'édition US remplit ce qui reste de librairies; les marques US sont partout, de Ford à DKNY; le cinéma, les *Oscars*, les *block busters* tels *Avatar* ou *Tolkien* et autres *Hobbits*, la survie du festival de Cannes sont des produits de l'industrie nord-américaine de l'image dont la puissance publicitaire est phénoménale. Tout est là: gouverner l'Image, l'imaginaire, l'imagination, les canaliser vers ce qui paraît idoine à la fois pour la paix sociale et les finances....

Le message est d'ailleurs rempli de paradoxes: d'un côté de lénifiantes fadaïses, pleines de bonnes intentions charitables, destinées aux enfants, aux ados, aux vraies *desperate housewives*, et de l'autre des séries TV, des films grand public d'une violence inouïe, peut être pour continuer d'entretenir l'intense sentiment de culpabilité des judéo chrétiens. Vis à vis des droits des femmes, même attitude paradoxale: d'un côté l'amplification des revendications de droits égaux et de respect, de l'autre des images et des livres de plus en plus violents, agressifs (succès mondial d'*American psycho*?). Dans les séries télévisées diffusées dans le monde entier il n'est question que de tueurs en série, de morts expéditives, de catastrophes, d'injustices, d'exécutions sommaires, de tortures, même si on voit toujours «Ma sorcière bien aimée», Mickey, *Winnie the poe* et l'inusable *Friends*, ainsi que de vieilles séries plus que cinquantenaires qui continuent de véhiculer la «belle image» d'un monde qui n'existe qu'au cinéma.

- En 2003 déjà, Rudger Safranski posait la question: «*Quelle dose de mondialisation l'homme peut-il supporter?*»⁴ Nous sommes actuellement à la croisée des routes: d'une part une massification humaine et sociale jamais atteinte (les totaux démographiques, les villes géantes, les activités planétaires, les medias, etc.), et d'autre part une «parcellisation» excessive des communautés et des pensées qui mène au conflit et à l'échec; chaque ethnie, se sentant en péril, veut avoir son «État», ou du moins sa représentation différenciée, chaque pensée religieuse ou sectaire veut avoir son territoire, d'où les inextinguibles conflits, les haines rejaillissantes, les querelles de voisinage. C'est très visible en Europe: le juriste Jean Louis Quermonne l'avait décrit lors de la conclusion du Traité de Maastricht, prédisant une «résurgence nationaliste» et un communautarisme qui ne pouvait se construire que dans l'économique et non dans le politique. Il prévoyait aussi pour le très, très long terme une inévitable «prospectivité à vocation fédérale», qui serait fort difficile à atteindre en raison de notre lourde histoire commune faite d'affrontements. On le voit aussi très bien ailleurs: le Myanmar, se libérant à peine de la violente dictature militaire, plonge progressivement dans les querelles ethniques, les Africains ne cessent (et peut être ne cesseront-ils jamais ?) de se chamailler entre eux, les minorités de Chine revendiquent de nouveaux statuts, sans oublier ces *printemps arabes* dont les résultats désespèrent... Les hommes sont-ils incapables de s'entendre, de vivre leur propre liberté et celle d'autrui? La *mondialisation* telle que l'envisagent les pays les plus développés est une «abstraction technologique et financière»: uniformiser les outils financiers, uniformiser les circuits bancaires, uniformiser les medias d'information, de manière à gérer – dans l'abstrait– l'état du monde. Tout individu un peu actif dans ce contexte, possédant quelques revenus et un pouvoir d'achat, est dûment enregistré, ciblé, suivi à la trace par un réseau ininterrompu de renseignements: cela commence dès l'école où l'on stocke ses résultats, ensuite à l'université, puis avec ses emprunts, ses déplacements, ses revenus, ses périodes d'inactivité, ses dépenses, les actes de sa vie privée; en un seul «clic» on a un profil individuel complet: *l'homme robotisé rejoint la gestion mondialisée*.

- Que devient la France dans ce maelström? Tout comme Napoléon III a cru un instant être l'arbitre de l'Europe, les successifs présidents français ont désormais bien du mal à faire croire que nous «dirigeons» encore quoi que ce soit: en 40 ans,

³ On pourra relire avec utilité le très brillant «*Après l'Empire*» d'Emmanuel Todd (NRF) paru en 2003, dont les évaluations et les jugements restent d'actualité

⁴ Rudger Safranski «*Quelle dose de mondialisation l'homme peut-il supporter?*» Actes Sud 2003.

la France est devenue une *moyenne puissance*, même si elle garde quelques bonnes cartes, notamment une place de *permanent* fondateur à l'ONU et la deuxième école mathématique mondiale après l'université de Princeton. Pour le reste, elle a plutôt tendance à faire du gâchis par manque de clairvoyance sur le long terme et de lucidité sur l'immédiat, obsédée par des échéances électorales incessantes, purement franco-françouillardes.

La France est à la fois schizophrène et paranoïaque: républicaine et laïque, elle a proposé au monde (alors bien simple) un système référentiel de collectivité nationale qui, après 230 ans, se désagrège et ne fonctionne plus. Elle patauge dans son passé, rêve d'un nouvel homme fort sur le modèle Napoléon ou de Gaulle: un roi, un empereur, un général qui la sortirait de l'ornière où elle s'enfoncé surnoisement.

En fait, elle a toujours hésité, elle hésite, remet en cause la forme même de son gouvernement, saborde d'expérimentales constitutions. Les Américains ne l'ont jamais fait. Même s'ils sont parfois mécontents de leur chef, ils ne remettent jamais en cause leur forme républicaine fédérale dont ils sont fiers: la bannière étoilée trône dans chaque salle de classe dès la maternelle. En fait, la France manque de profondeur avec ses deux siècles de tergiversations: il lui manque lourdement une continuité dynastique. Le modèle européen n'est pas la république, c'est la monarchie constitutionnelle venue du nord de l'Europe (Suède, Danemark), développée par les Anglais, avec un monarque symbolique représentant la continuité nationale, et des gouvernements actifs issus d'élections parlementaires⁵. En France, nous avons des hommes-fantômes locataires de l'Élysée pendant cinq ans (l'abandon du septennat est une erreur: que peut-on faire en cinq ans?); que représentent-ils vraiment?

L'alternance présidentielle consiste à faire du surplace, le nouvel élu induisant la destruction des efforts de son prédécesseur; quant à la cohabitation, autre avatar français, elle bétonne l'archaïsme et de coriaces haines dans les relations de travail. Que deviennent le *bien public*, l'*intérêt collectif*, dans ce salmigondis dévastateur?

L'autre erreur est sans doute de perpétuer le mythe de la *laïcité militante*, donc intolérante. Un État peut être laïc sans que cela devienne une arme: la plupart des régimes européens sont liés à une appartenance chrétienne, le Président américain prête serment sur la Bible et promet de gouverner «avec l'aide de Dieu». En France, rien. Or, un chef d'État peut être religieux sans être oppressif; les Tudor, c'est fini. Et ce référentiel durable manque singulièrement. La volonté française de «vide chrétien» a pour l'instant deux résultats: la chrétienté n'est pas signalée dans la constitution européenne; or l'Europe se définit *d'abord* par la chrétienté depuis l'Empire romain et les Croisades, même si l'on y est pas croyant (c'est en cela que l'immense Russie est européenne). En second lieu, ce vide idéologique conduit à être dévoré par l'Islam – devenu la seconde religion pratiquée – avec une passivité étonnante, et un fond de rejet plutôt inquiétant. Irons-nous jusqu'à une nouvelle guerre de religions? Tout sujet social devient une bataille, toute proposition de réforme un gouffre de postillonnages...⁶

La France attend-t-elle un dictateur? C'est possible, après tout. La société française craque de partout, s'ennuie, a peur, ne travaille plus. On se lamente sans retrousser ses manches, on attend un quelconque «miracle» étatisé: on en est là. Le *tout État* français est bien particulier: il additionne les révolutions (depuis la première, celle de 89 et ses promesses), les épisodes bonapartistes (les deux) ou autoritaires et le communisme (notamment stalinien). Les Français sont donc soit des assistés, soit des contribuables (parfois les deux à la fois): l'État se mêle de tout, ne fait aucune confiance à l'initiative privée, qui est pourtant la base de la créativité et de la liberté. Il existe désormais en France un mépris incroyable des citoyens, notamment de la part du cercle des gens de pouvoir, qui jouent entre eux à des jeux loin des réalités du terrain. Nos législations superposées, tellement embrouillées, découragent tout entrepreneur potentiel. La chasse systématique de la réussite est une insulte à la dignité. L'emblématique Gérard Depardieu (qui a été un «vrai» pauvre sans éducation) est parti; en le taxant à 75%, Bercy l'accule à ne plus pouvoir payer ses 80 employés, ni cofinancer les projets cinématographiques qu'il trouve intéressants. Le groupe Louis Vuitton génère, par ses activités très diversifiées, plusieurs milliers d'emplois en France dans des métiers très spécialisés, dans lesquels le savoir-faire français est mondialement reconnu, et doit susciter près de 800.000 emplois dans le monde. Alors faut-il les broyer dans la haine des riches? D'abord, qui est riche? À partir de quel seuil réel?

Le plus comique, finalement – car, tel Figaro, il vaut mieux rire que pleurer; la vie est tellement passagère – est que l'on veut continuer à faire croire que l'Élysée ou Matignon, ou encore le Quai d'Orsay *décident* encore quelque chose, alors que presque tout – à part le prix du timbre – est déjà décidé de l'extérieur, depuis la *global gestion*. On suit le train, bien péniblement, coincés entre une RFA exaspérée et un Royaume-Uni bien trop proche des destins américains pour tolérer nos prétentions.

• Rassurons-nous en nous tournant vers Richard Kagan⁷, consultant stratégique plutôt néo-conservateur, qui a aussi l'oreille d'Obama: son dernier ouvrage, «*The world America made*» (2012), fait le point au terme de deux décennies ravageuses: il admet que la *puissance stratégique absolue* des États-Unis n'est plus de mise, mais qu'elle reste dominante, assortie, et le plus souvent appuyée, des volontés d'autres nations efficientes. La Russie, l'Inde, la Chine, les Européens (surtout Allemands et Britanniques) sont dans ce jeu, dont les objectifs essentiels sont la stabilité financière générale (éviter à tout prix un nouveau 2007-2008, l'inflation, caser les milliards de dollars en ballade), et la lutte contre le terrorisme quel qu'il soit. L'Islam est la principale épine de la politique mondiale, et les États-Unis sont très maladroits. Kagan n'exclue pas une nouvelle intervention militaire au Moyen-Orient dans les trois ans à venir: *quid* des fameux *printemps arabes*, de l'Iran, de l'Égypte, de la Syrie? Par ailleurs, il faut l'avouer avec quelque cynisme, mais un vieux «truc» qu'on apprend à l'école, créer une guerre pas trop dérangeante, est un bon moyen de relancer l'activité industrielle. Kagan n'est pas très optimiste, mais pas pessimiste non plus.

Il s'en prend surtout à l'*abusif parcellisation du monde* qui donne cet aspect tellement confus, au terrorisme médiatique qui fait «perdre un temps fou» aux dirigeants en inutiles justifications, à la disjonction progressivement installée entre l'argent et le bonheur des citoyens ordinaires.

⁵ Cette modélisation européenne existe dans huit États: Grande-Bretagne, Belgique, Luxembourg, Hollande, Danemark, Suède, Norvège, Espagne; l'Autriche, l'Italie, la Finlande sont devenues des républiques contraintes par le sort des guerres du XX^{ème} siècle. Ce modèle est assorti d'une appartenance à un culte chrétien, quel qu'il soit, dans un environnement de tolérance. L'appartenance ou non à une religion est considérée comme une affaire strictement privée.

⁶ les archaïsmes français sont innombrables et ahurissent souvent les étrangers; leur liste en serait ici trop longue et trop cruelle. On peut aimer son pays, même imparfait, comme une jolie femme qui louche.

⁷ Robert Kagan (fils de David Kagan), origine grecque, est né en 1956. Yale, Harvard, historien, politologue, conseiller stratégique; il a œuvré pour Mike Romney lors de sa campagne, mais a aussi l'oreille d'Obama. Tous ses travaux ne sont pas traduits en français. On peut citer: en 2009, «*The return of history and the end of the dream*», sans doute le meilleur, traduit en français et «*A dangerous nation*» en 2007, remettant en cause les interventions militaires américaines.

Michel Rocard, par des détours plus français, le rejoint: il en veut beaucoup aux socialistes qui, dit-il «n'arrivent pas à dépasser la mentalité de revanche» et à la CGT «organisatrice de promenades avec pancartes», incapable d'avoir une vision constructive à long terme sur le marché de l'emploi. Il s'inquiète de l'extrême parcellisation du domaine international en États irresponsables endettés pour des décennies, de la violence des manifestations dues – notamment dans le monde musulman – à des hommes sans travail. Les processus de paix internationale sont en panne; quant aux réunions de Cancun ou Copenhague sur la maîtrise des énergies et du climat, elles n'ont produit que de l'eau chaude! Il souligne que 30% de la population mondiale est destinée au chômage ou, pire, à la précarité et à la pauvreté; un nouveau-né sur quatre est déjà un chômeur. À l'autre extrémité, quelques milliers de décideurs accumulent de colossales fortunes non redistribuées. Cela devient intolérable. Rocard compare la situation mondiale à un gigantesque «1788» ou à un «1930» monstrueux.

Les rigidités internes, additionnées à l'absence de la considération du *temps long* due aux médias instantanés, empêchent toute réforme de long terme et en profondeur: il faut entre 10 et 15 ans pour savoir si une réforme financière ou économique porte ses fruits, tout comme il faut que l'enfant soit devenu adulte pour savoir si le système scolaire est gratifiant. Or nos dirigeants ne font jamais plus ce type d'effort, pris dans *des délais trop courts et une gouvernance journalistique excessive*. L'effort à faire est colossal. L'Europe essaie maladroitement de mettre en place un système de contrôle financier et bancaire collectif qui «surveillerait» les gouvernements et les banques nationales, sans porter atteinte aux souverainetés des États. Exercice difficile mais prometteur, en tout cas innovant.

Qu'il s'agisse de Michel Serres, de Michel Rocard ou de Richard Kagan, tous trois éludent LA question fondamentale du devenir de la planète: la démographie. On dit le monde complexe, mais il ne l'est pas tellement si on le regarde de haut et globalement. Qu'est-ce que Dieu voit? Trop de monde. Une fourmilière déboussolée, dont le pullulement n'offre que pauvreté et marasme, des agglutinations urbaines monstrueuses transformées en cloaques incontrôlables à côté de zones pratiquement vides, inhabitables, souvent dévastées par le déboisement, les essais nucléaires, l'aridité naturelle ou provoquée. Il y aura forcément un retour vers les campagnes et l'agriculture, sinon – notamment dans les mégapoles qui ne produisent que du béton, du chômage et du papier – nous mourrons tous de faim. À cela s'ajoute l'ultra rapidité communicante qui n'apporte que futilités, morts, massacres et matches de football. Sept milliards d'habitants, bientôt neuf avant 30 ans, que faire, sinon une gigantesque guerre civile mondiale? C'est ce qui risque d'arriver si on ne devient pas un tout petit peu intelligents.

Gardons espoir, selon la belle formule d'Albert Einstein: «La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre».

*Docteur en droit et en science politique, Françoise THIBAUT est professeur émérite des Universités, membre correspondant de l'Académie des sciences morales et politiques . Elle a enseigné aux Écoles de StCyr Cöetquidan le droit et la procédure internationale ainsi qu'à l'École supérieure de la Gendarmerie de Melun. Elle écrit aussi des thrillers pour se distraire, tout en continuant de collaborer à plusieurs revues et universités étrangères, surtout en zone Pacifique. Elle est notamment l'auteur de «**Métier militaire et enrôlement du Citoyen**», une analyse du passage récent de la conscription à l'armée de métier.*



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.

[Retour Sommaire](#)

L'action en zone urbaine: une préparation nécessairement globale



Par le Chef de bataillon BOELL

Lors de l'opération Pamir, la *Task Force* La Fayette a soutenu, dans la durée, la montée en puissance d'autorités locales de la République islamique d'Afghanistan. Des combats contre les insurgés y ont, certes, été nécessaires. Mais des actions, dans les domaines de la sécurité, du développement et de la gouvernance, ont surtout été menées pour modifier les perceptions par les Afghans de ces autorités. Pour conserver une cohérence d'ensemble et renforcer les synergies, toutes ces actions ont été intégrées dans une manœuvre globale¹.

En 2011, l'armée de Terre a connu deux succès opérationnels. Tout d'abord, par son engagement au cœur de la ville d'Abidjan, la force Licorne a facilité le dénouement de la crise ivoirienne. Ensuite, en Libye, les frappes nocturnes contre l'armée pro Kadhafi, effectuées par les hélicoptères de l'aviation légère de l'armée de Terre², ont complété la campagne aérienne, et surtout permis aux insurgés libyens de relancer leurs offensives en bénéficiant d'un rapport de force physique et moral favorable.

Tous ces succès obtenus en opérations extérieures sont le résultat de la préparation opérationnelle effectuée sur le territoire national. Or «la victoire rend idiot»³, et le désengagement d'Afghanistan est acté. Il y a donc un risque réel que les enseignements, payés pour certains au prix du sang, soient perdus s'ils ne sont pas intégrés dans l'entraînement des forces terrestres.

Par définition⁴, les opérations urbaines sont menées au milieu des populations et englobent des actions de force, de sécurisation et d'assistance. Par la nécessité de maîtriser des compétences interarmes et de comprendre le milieu urbain, développer l'entraînement aux opérations urbaines permettrait ainsi de capitaliser l'expérience opérationnelle récente, notamment afghane.

Pour cela il reste aussi à faire effort sur l'entraînement aux actions urbaines des postes de commandement des niveaux brigade et division. Celui-ci aurait besoin de s'appuyer sur l'organisation territoriale interarmées de défense⁵, afin de bénéficier d'expertise civile liée au fonctionnement d'une cité, car cette expertise est absente des armées.

En effet, grâce à une politique volontariste, l'armée de Terre dispose déjà d'une capacité d'entraînement aux actions urbaines au niveau du sous-groupement tactique interarmes (SGTIA)⁶. Si ce dernier n'est pas suffisant pour obtenir des résultats durables, il est donc important que les structures de commandement développent leur capacité à concevoir, puis mener une manœuvre globale en zone urbaine. Pour cela, elles ont besoin d'intégrer, dans leurs exercices, l'ensemble des acteurs capables de maîtriser la gestion d'une ville.

Une capacité d'entraînement est déjà disponible au niveau tactique

Grâce à des efforts sur le long terme, l'armée de Terre dispose de capacités d'entraînement interarmes jusqu'au niveau SGTIA, enviées par certaines armées européennes.

En effet, depuis la fin des années 90, l'armée de Terre s'est résolument engagée dans une politique dédiée spécifiquement aux actions en zone urbaine (AZUR) afin de répondre aux exigences de ses engagements opérationnels probables. À chaque étape, l'état-major de l'armée de Terre a précisé les objectifs et défini un plan d'action impliquant tous ses grands subordonnés.

Un concept a d'abord été élaboré, puis des infrastructures d'entraînement ont été bâties. La création, en 2005, du centre d'entraînement aux actions urbaines (CENZUB) à Sissonne en est la réalisation la plus concrète. Après une phase de validation, le domaine AZUR a été intégré à la préparation opérationnelle des unités, puis au principal programme d'armement de l'armée de Terre, SCORPION⁷.

Pour mettre en œuvre cette politique, l'armée de Terre consent des investissements importants.

En premier lieu, malgré les difficultés budgétaires, la montée en puissance des sites d'entraînement se déroule régulièrement. Ainsi, une centaine de millions d'euros a été consacrée à la construction de la ville de combat et du complexe de tir au CENZUB, dont les tranches de travaux ont été livrées selon le calendrier prévu.

En second lieu, l'investissement est humain. Une dynamique de mutations fournit aux sites d'entraînement des cadres dotés d'une expérience opérationnelle récente et ayant vocation à retourner dans les forces terrestres à courte échéance. De plus, afin de susciter leur motivation, une reconnaissance des compétences AZUR acquises leur est accordée et leur permet de prétendre à des affectations futures dans lesquelles ils pourront les restituer et les diffuser.

¹ «Processus itératif visant à obtenir un effet recherché sur l'adversaire ou l'environnement par la mise en œuvre optimisée de capacités militaires ou non militaires à tous les niveaux des forces engagées et des ressources. Ce processus, qui s'appuie sur une évaluation permanente des effets obtenus, vise à atteindre directement ou indirectement les centres de gravité ou les points de vulnérabilité». *Glossaire de termes, sigles, signes et symboles conventionnels militaires TTA 106 édition 2008*

² ALAT

³ F. Nietzsche

⁴ *Les opérations urbaines* CIA 3.2.2. Édition 2010

⁵ OTIAD

⁶ SGTIA: unité interarmes, constituée autour d'une compagnie d'infanterie ou d'un escadron de cavalerie, regroupant au minimum de l'infanterie, de la cavalerie blindée, du génie et des observateurs d'artillerie.

⁷ SCORPION: synergie du contact renforcé par la polyvalence et l'infovalorisation

Soutenue régulièrement au plus haut niveau de l'armée de Terre, la politique AZUR s'exécute dans la durée tout en conservant sa cohérence malgré les restructurations. Au bilan, l'armée de Terre dispose d'une capacité d'entraînement tactique cohérente et adaptée aux actions en zone urbaine.

Celle-ci se fonde sur un socle doctrinal actualisé⁸, des sites d'entraînement complémentaires et une expérience fournie par l'entraînement régulier des SGTIA. Le fait que des armées étrangères souhaitent en bénéficier indique que le dispositif répond bien aux attentes. Ainsi, depuis les accords de Lancaster House⁹, un nombre croissant de compagnies d'infanterie britanniques s'entraîne au CENZUB.

Mais maîtriser la manœuvre globale conditionne le succès en zone urbaine

Maîtriser uniquement les procédés tactiques n'est pas suffisant pour obtenir un résultat durable en zone urbaine. Certes, à l'instar de toutes opérations militaires, il s'agit d'abord de planifier et de coordonner des actions. Mais les conséquences de ces actions, éventuellement de combat, sur la population doivent aussi être appréciées dans un cadre global. Ainsi, en zone urbaine, le succès dépend d'une bonne intégration des différents facteurs dans une manœuvre globale.

Les opérations urbaines nécessitent d'abord de fortes capacités de planification et de conduite.

Une phase de contrôle de l'agglomération, même temporaire, est incontournable. Or, ses modalités d'exécution dépendent des modes d'action choisis pour l'offensive ou la défensive. Il faut donc anticiper leurs conséquences sur les milieux physiques et humains dès la planification. La première guerre de Tchétchénie constitue un contre-exemple. Lors de l'offensive russe de 1994 contre les indépendantistes, les destructions excessives causées à la capitale Grozny ont empêché tout retour à la normale. De plus, l'emploi de la force sans réelle discrimination contre sa propre population a sapé la légitimité russe. Alors mal contrôlée, Grozny a été reprise en 1996 par les indépendantistes tchéchènes. Suite à cet échec, les autorités russes ont dû accorder l'autonomie au territoire en litige et retirer leurs forces.

En cours d'action, le milieu urbain nécessite aussi d'être capable de conduire simultanément des actions très diverses: prendre soin des populations, séparer ou isoler des factions adverses et engager le combat contre des éléments hostiles¹⁰.

De plus, la présence d'une population résiduelle en ville est un présupposé essentiel. Ainsi, même au plus fort des combats, Stalingrad ou Berlin n'ont jamais été totalement vidées de leurs habitants¹¹. Les incitations à quitter une agglomération réussissent rarement à atteindre leurs objectifs. Ainsi, malgré les efforts «*PSY OPS*» de l'armée américaine en amont, des civils étaient toujours présents dans Fallujah lors de sa reconquête en 2004.

Les obligations légales¹² liées à cette présence contraignent évidemment la force à discriminer les civils et les combattants et à limiter l'emploi des armes. La manœuvre logistique doit aussi en tenir compte; les modalités d'approvisionnement des populations civiles doivent y être précisées. En prévision de l'offensive de la 2^{ème} division blindée du Général Leclerc, le commissaire de la République de Rennes avait réquisitionné des camions et des conducteurs, puis constitué des convois de ravitaillement à destination de Paris dès le 20 août 1944¹³.

Enfin, par sa présence, toute force militaire remet en cause les équilibres urbains, notamment sécuritaires et politiques. Le comprendre permet à la force de conserver sa capacité de manœuvre et sa légitimité.

Veiller aux besoins des populations civiles ne constitue pas l'unique obligation de la force militaire. Assurer l'ordre public et le respect des propriétés en est une deuxième dès la prise de contrôle d'une agglomération. Or cela doit aussi être préparé avant sa conquête, sous peine d'être pris au dépourvu. Tel ne fut pas le cas à Bagdad en 2003 après l'écroulement complet de l'État irakien. Il fut notamment reproché à la coalition¹⁴, devenue «*puissance occupante*», de n'avoir pas su prévenir les pillages, notamment celui du musée national d'Irak.

Pallier l'absence ou la désorganisation des autorités civiles est une troisième obligation. Mais cela doit durer le moins longtemps possible, sous peine de perdre toute capacité de manœuvre. Pour l'éviter, il est nécessaire d'anticiper les modalités de rétablissement, puis de transfert d'autorité au plus tôt. Dès la conquête de Strasbourg terminée par la 2^{ème} division blindée du Général Leclerc le 25 novembre 1944, des autorités légales – le commissaire de la République, le préfet et le maire – furent installées malgré la présence de forces allemandes à Kehl¹⁵. Cela permit ainsi à la 2^{ème} DB de ne pas être fixée dans Strasbourg lors de la contre-offensive allemande de l'hiver 1944-1945.

L'action en zone urbaine, donc généralement en présence d'une population civile encore nombreuse, ne peut pas s'envisager suivant une simple composante tactique. Concevoir et conduire des opérations urbaines nécessitent donc un entraînement particulier des postes de commandement à la manœuvre globale.

Aussi les exercices ont besoin d'intégrer l'expertise urbaine des préfectures

En milieu urbain, le poste de commandement est confronté à trois défis majeurs: la compréhension du milieu, la mobilité et l'agression contrôlée. Pour s'entraîner à répondre au premier défi, l'armée de Terre ne dispose pas en propre de l'expertise

⁸ Ce socle doctrinal couvre l'ensemble des niveaux de l'armée de Terre:

- À partir du GTIA: *Doctrines d'emploi des forces terrestres en zone urbaine et périurbaine* (EMP 20.422. Édition 2012)
- De la section au SGTIA: *Manuel du SGTIA en zone urbaine* (édition fin 2012)
- Du niveau combat à groupe: *Mémento des actes élémentaires en zone urbaines* (édition 2011)

⁹ Accords franco-britanniques signés le 2 décembre 2010 visant à renforcer la coopération dans le domaine de la défense

¹⁰ «*The Three Block War: Fighting in Urban Areas*» article du Général Charles Krulak (USMC), paru en octobre 1997

¹¹ «*Stalingrad*» et «*La chute de Berlin*» d'Anthony Beevor

¹² Article 57 du protocole additionnel 1 de la Convention de Genève du 12 août 1949: «les opérations militaires doivent être conduites en veillant constamment à épargner la population civile, les personnes civiles et les biens de caractère civil».

¹³ «*Mémoires de guerre/l'unité: 1942-1944*» du Général de Gaulle

¹⁴ Coalition militaire, essentiellement américano-britannique, ayant envahi l'Irak en 2003 dans le cadre de l'opération *Iraki Freedom*

¹⁵ «*Mémoires de guerre/le salut: 1944-1946*» du Général de Gaulle

nécessaire. Pour combler ce déficit, elle pourrait associer les savoir-faire de l'organisation territoriale interarmées de défense (OTIAD) à sa préparation opérationnelle.

Quant aux autres défis, ils se préparent déjà au centre d'entraînement des postes de commandement (CEPC) de Mailly-le-Camp. Dans ce cadre, les procédures d'élaboration des ordres et de conduite des opérations y sont travaillées et évaluées.

Acteur des mises en condition opérationnelle pour l'Afghanistan, le CEPC dispose aussi d'une expérience certaine de la manœuvre globale. De plus, les principes de la guerre et la méthode d'élaboration des ordres n'étant pas modifiés dans les opérations urbaines, il n'y a donc pas lieu de créer un centre d'entraînement supplémentaire.

Toutefois, pour faire appréhender les impératifs et contraintes particuliers au terrain urbain, il serait utile que le CEPC dispose de logiciels capables de simuler les effets des actions en zone urbaine, notamment sur les milieux physique et humain.

Si maîtriser le fonctionnement d'une cité ne fait pas partie des missions de l'armée de Terre, ce savoir-faire est présent dans les préfectures. En particulier, les directions départementales interministérielles¹⁶ possèdent des compétences dans les domaines de l'aménagement du territoire et de la protection des populations.

Ainsi, la participation à certains exercices de fonctionnaires civils, spécialistes du transport, des réseaux et des risques technologiques serait bénéfique à double titre. D'abord, cela enrichirait les capacités des postes de commandement à intégrer ces acteurs en vue d'opérations urbaines. Et surtout, en cas de crise sur le territoire national, cette connaissance mutuelle améliorerait les capacités de réaction de l'État. Le Japon en est une illustration. Après le tremblement de terre et le tsunami de 2011, les forces d'autodéfense japonaises ont été fortement sollicitées pour agir au profit de leur population. La rapidité et l'efficacité de leur engagement proviennent sans doute, en partie, des exercices réguliers menés avec les préfectures, notamment celle de Fukushima.

Pour parvenir à une participation régulière de ces experts civils à l'entraînement des forces terrestres, l'organisation territoriale interarmées de défense peut être un levier important, même si elle ne dépend pas de l'armée de Terre.

En effet, par construction, l'OTIAD est structurée en miroir de la chaîne de décision gouvernementale et préfectorale. Afin de préparer et conduire les missions à caractère opérationnel sur le territoire national, elle dispose de contacts habituels avec tous les acteurs locaux d'une agglomération et d'une préfecture.

Ainsi, la participation de l'OTIAD pourrait prendre la forme d'un exercice de niveau brigade, voire division, ayant pour cadre une ville française bénéficiant d'un état-major interarmées de zone de défense¹⁷. Pour cela, l'exercice sans troupe de niveau brigade URBAN WARRIOR III organisé par l'armée de terre britannique en 2011 dans la ville de Southampton pourrait servir de modèle.

*
* *

Ainsi, pour capitaliser les enseignements opérationnels récents, développer l'entraînement aux actions en zone urbaine est un moyen efficace. L'armée de Terre disposant déjà d'une capacité d'entraînement jusqu'au niveau de l'unité élémentaire, il ne resterait qu'à élargir la politique AZUR jusqu'aux niveaux brigade et état-major de force¹⁸ sans omettre le niveau GTIA, et en l'inscrivant dans une perspective interarmées. Pour cela, il faudrait sans doute impliquer la chaîne OTIAD afin de bénéficier de l'expertise urbaine fournie par des fonctionnaires civils dépendant des préfectures.

Néanmoins, du fait de la sensibilité médiatique aux opérations urbaines, des réticences sont probables face à un exercice de type URBAN WARRIOR en France¹⁹.

Pourtant, si « dans une nation, jamais aucun corps professionnel n'est, à lui seul, totalement responsable de ses propres actes »²⁰, alors la préparation opérationnelle des forces terrestres ne peut pas reposer uniquement sur les ressources de l'armée de Terre.

Ingénieur Télécom Paris et titulaire d'un DEA d'économie industrielle de l'université Paris-Dauphine, le Chef de bataillon BOELL est admis, en 2001, dans le corps des officiers d'active via l'article 15.3 au titre de l'infanterie. Il sert au 1^{er} régiment d'infanterie à Sarrebourg, au 3^{ème} régiment étranger d'infanterie à Kourou, puis au 2^{ème} régiment étranger d'infanterie à Nîmes, au sein duquel il effectue son temps de commandement d'unité élémentaire. Il effectue durant cette période plusieurs missions extérieures, notamment en Côte d'Ivoire et en Afghanistan. Il est ensuite affecté au centre d'entraînement aux actions en zone urbaine, pour y servir à la cellule études et prospective. Admis au concours de l'école de guerre, il débute sa scolarité au Cours supérieur d'état-major en septembre 2012.



[Retour Sommaire](#)

¹⁶ Décret n°2009-1484 du 03 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles

¹⁷ EMIA ZD: état-major régional de la chaîne OTIAD

¹⁸ EMF: état-major de niveau division

¹⁹ Les réticences peuvent être causées par la crainte d'une interprétation erronée de l'entraînement d'une brigade dans une ville française suite aux déclarations controversées de Madame le sénateur Samia Ghali demandant l'intervention de l'armée à Marseille en août 2012, ou par un amalgame avec l'engagement de la 10^e Division Parachutiste à Alger en 1957

²⁰ *L'étrange défaite* Marc Bloch

Les SIC et les principes de la guerre



Par le Chef de bataillon Matthieu LARA

« La numérisation place le chef interarmes au sein d'une synergie aéroterrestre sans laquelle la conduite d'opérations – fussent-elles à dominante terrestre – est désormais difficile à concevoir ». ¹ Il est clair qu'aujourd'hui les systèmes d'information et de communication (SIC) sont indispensables à tous les engagements modernes. Toutefois, les SIC ne sont pas pour autant exempts de dérives dans leur emploi au plan tactique. Sources d'illusion et en proie à des vulnérabilités certaines, ils n'assurent pas nécessairement les conditions de la victoire.

L'homme, qui est au centre de la complexité de l'espace informationnel du champ de bataille, a une nouvelle source de frictions à appréhender. Même si la recherche de la supériorité dans le domaine de l'information est souvent considérée comme une condition nécessaire au succès militaire, l'information doit rester un moyen et non pas une fin. Surtout, les technologies de l'information doivent rester au service de l'homme et non l'inverse.

Autant il peut être intéressant de démontrer les apports des SIC à travers le prisme des principes de la guerre de Foch, autant les dérives d'une utilisation biaisée des SIC peuvent être étudiées en fonction « d'anti-principes » de la guerre. Il convient d'être conscient de ces risques pour mieux s'en prémunir.

Apports des SIC et principes de la guerre

- **Liberté d'action**

Pour Xénophon, « l'art de la guerre est l'art de conserver sa liberté d'action ». Les SIC contribuent directement à ce principe. En effet, un des intérêts majeurs apportés par les SIC, en particulier par la numérisation, est de réduire le « brouillard de la guerre ». Idéalement, le chef est dégagé de la conduite de l'action en cours et possède plus de recul pour la préparation des temps suivants de la manœuvre. La numérisation confère au chef interarmes la capacité à mieux contrôler l'action: il dispose de temps pour vérifier la cohérence de sa manœuvre mais aussi la bonne compréhension des ordres donnés et leur exécution. Lors de l'expérimentation de la numérisation de l'espace de bataille (NEB) en Côte d'Ivoire, le Colonel Gillet, commandant le GTIA1, insistant sur le fait que la numérisation facilitait la réversibilité de son dispositif, a d'ailleurs déclaré: « la NEB est la garantie de ma liberté d'action » ².

De surcroît, une des grandes difficultés des chefs militaires a toujours été de connaître avec exactitude non seulement le positionnement de l'adversaire, mais aussi celui de ses propres forces. Or, la géolocalisation des forces amies, par le *Blue Force Tracking* (BFT) par exemple, et ennemies, permet de pallier cette difficulté. Le chef peut plus facilement prévoir les événements et actions adverses: il garde ainsi toute sa capacité à prendre l'ascendant et à imposer sa volonté à l'adversaire. De plus, les nombreux renseignements fournis au chef sont précis (images, vidéos) et facilitent par conséquent sa prise de décision. L'information, disponible pour le plus grand nombre, est partagée et diffusable aisément.

Enfin, un dernier apport des SIC contribue au principe de liberté d'action: l'accélération du rythme de la guerre. Les incertitudes topographiques sont diminuées et, par conséquent, les déplacements sont plus sûrs et plus rapides. En outre, dans un environnement numérisé, la boucle décisionnelle est raccourcie et les délais de conception et de diffusion des ordres sont réduits. Ainsi, les gains de temps substantiels couplés à la capacité à anticiper les actions adverses accentuent les possibilités de surprendre l'ennemi et donc de conserver au maximum l'initiative.

Ces apports des SIC concourent indéniablement à accroître la liberté d'action du chef: les diverses contraintes imposées par le milieu et l'ennemi sont atténuées par l'information disponible en temps réel au profit du chef.

- **Concentration des efforts**

« Il vaut mieux être avec dix hommes là où il faut, qu'ailleurs avec dix mille ». Cette phrase de Tamerlan, chef de guerre turco-mongol du XIV^{ème} siècle, insiste sur la convergence optimisée d'actions dans l'espace et dans le temps, convergence fondamentale au principe de concentration des efforts.

¹ Principes d'emploi de la force opérationnelle terrestre numérisée de niveau 3, CDEF, 2004

² « Des électrons dans la brousse », *Cahier du RETEX*, CDEF, 2007

Aussi, un des apports des SIC, relatif au principe de concentration des efforts, est lié à la capacité de pouvoir coordonner l'action des troupes plus efficacement. Les actions interarmes sont combinées et les effets optimisés. Ainsi, un drone peut accélérer une présence ennemie et permettre d'alerter une unité d'infanterie sur le terrain avant qu'un tir d'artillerie ne traite la menace détectée. Cet exemple, simple en apparence, n'est possible que grâce à une interconnexion des systèmes d'information des différentes armes, et conduit à accroître l'efficacité des actions sur l'objectif choisi. De plus, dans la limite des portées des armes, la concentration des efforts peut être, *de facto*, obtenue sans nécessairement concentrer les moyens³.

Par ailleurs, désormais, «la puissance militaire ne résulte plus du nombre de chars, d'avions ou de bateaux que l'on possède, mais de la capacité de produire un effet donné en combinant l'ensemble des moyens dont on dispose»⁴. Lors de la guerre du Golfe en 1991, 700.000 hommes au total ont été déployés alors que 200.000 ont été nécessaires en 2003. Certes, l'armée irakienne était affaiblie, mais en 2003, l'objectif des Américains était d'occuper tout l'espace territorial (440.000 km²) et d'aller jusqu'à Bagdad; alors qu'en 1991, le but n'était que de reconquérir le Koweït et ses 18.000 km². Dès lors, en 2003, les capacités de manœuvre sont nettement élargies: en Irak, les brigades «Stryker» entièrement numérisées ont des zones d'engagement trois à cinq fois plus grandes que les unités classiques. Un constat identique a été réalisé par les unités françaises déployées en Côte d'Ivoire lors des expérimentations de la NEB. Preuve en est que l'emploi des forces est désormais rationalisé et concentré sur les espaces les plus essentiels.

Finalement, et dans la suite logique de l'amélioration des actions interarmes, les évolutions récentes ont conduit les SIC à permettre un phénomène croissant d'interarmement. La mise en réseau des systèmes de commandement a contribué à décloisonner progressivement les barrières entre les différentes armées. L'amiral Cebrowski, père du concept américain de la *Network Centric Warfare*⁵, considérait que la mise en réseau de tous les moyens militaires permettrait la supériorité dans le domaine de l'information, l'information étant, selon lui, la condition nécessaire au succès militaire. Il prônait que les différentes armées arrêtent de combattre côte à côte pour combattre ensemble. Les progrès réalisés ont été immenses ces dernières décennies. Il suffit de rappeler, par exemple, que lors de la première guerre du Golfe, le système de communication de la Marine n'était pas compatible avec celui de l'armée de l'Air.

- **Économie des moyens**

Le principe d'économie des moyens suppose la volonté d'obtenir le meilleur rapport entre les capacités dont dispose une force et les effets qui sont recherchés pour atteindre un but assigné.

Sur le plan humain, la géolocalisation rend possible cette économie des moyens à plusieurs niveaux. Tout d'abord, en ce qui concerne la limitation des pertes amies, lors de la première guerre du Golfe par exemple, 24% des pertes américaines furent le fait de tirs fratricides. Durant l'opération *Iraqi Freedom* en 2003, aucun tir fratricide n'eut lieu entre véhicules équipés du système BFT⁶. Savoir en permanence où sont les unités amies permet de faire sensiblement chuter le risque de tirs fratricides.

Ensuite, les SIC permettent de limiter les dommages collatéraux. Le 13 février 1991, les Américains bombardent un bunker à Amiriya, en Irak. Mais ce dernier avait été transformé en abri antiaérien: 94 civils y sont tués. Ce type de «bavure» serait peut-être évité de nos jours. En effet, en 1991, il fallait 24 heures entre le moment où une cible était détectée et le moment où elle était détruite. Aujourd'hui, le temps entre la détection d'une cible et sa destruction se compte en minutes.

Enfin, l'emploi des moyens est optimisé et l'usage de la force est proportionné aux effets à obtenir. L'utilisation de munitions plus précises (*Precision Guided Munition*) s'est fortement développée ces vingt dernières années: 8% de ce type de munition ont été utilisés pendant l'opération *Desert Storm*, 60% pendant l'opération *Enduring Freedom* et 70% pendant l'opération *Iraqi Freedom*. En 2003, dix fois moins de munitions ont été tirées pour un nombre de cibles traitées identique à celui de la première guerre du Golfe.

Les principes de la guerre, qui ont servi de grille de lecture pour expliquer les apports des SIC dans les conflits contemporains, sont évidemment complémentaires. Ainsi, l'économie des moyens facilite la concentration des efforts, la liberté d'action autorise l'économie des moyens et la convergence des effets. Toutefois, les SIC ne sont pas exempts de limites, de risques et de vulnérabilités. Ces dérives seront analysées à partir «d'anti-principes» de la guerre.

Dérives des SIC et les anti-principes de la guerre

- **Paralysie d'action**

«L'emploi exagéré des moyens technologiques, notamment au combat, présente le grave danger de mettre à mal l'autonomie des chefs subordonnés [...]»⁷. En effet, il est impératif de préserver le principe de subsidiarité, c'est-à-dire le degré d'initiative de chaque échelon dans la manœuvre. Or les SIC offrent la possibilité de s'immiscer dans et d'interagir avec les actions des échelons subordonnés: le risque d'entrisme est réel. Ainsi, en 1993, lors de l'opération *Restore Hope* en Somalie, le Général Garrison commandait à distance au moyen d'hélicoptères munis de caméras. Ce dernier a subi un phénomène de perte de réalité vis-à-vis des actions menées sur le terrain, ce qui a conduit finalement à une forme d'inertie propice à la prise d'ascendant des Somaliens. Ceci explique le travers de la «visualisation de la situation», en opposition à la «conscience de situation»⁸: le chef peut avoir l'impression d'avoir une meilleure vision de la situation que ses subordonnés. Le juste équilibre

³ Référence à Guy Hubin, «*Perspectives tactiques*», Édition Economica, 2009

⁴ Jean-Pierre Maulny, «*La guerre en réseau au XXI^{ème} siècle*», Édition du Félin, 2006

⁵ Guerre réseau-centrée

⁶ Major S. Cattermull, *British Army Review* n°127, «Digitalization: its effects on the British way of fighting»

⁷ Helmuth von Moltke, *Militärische Werke* IV.1, *Kriegslehren*, p 42

⁸ Jamel Metmati, «*L'art de la guerre en réseau*», Édition l'Harmattan, 2010

entre besoin d'en connaître du chef et principe de subsidiarité demeure un enjeu crucial. En France, notre doctrine a clairement tranché: «le chef évite à tout prix de s'immiscer dans la conduite de l'échelon subordonné»⁹.

Une autre dérive découlant du risque d'entrisme est la tendance de tirer vers le haut la prise de décision. Ce phénomène est dû à la pression cognitive liée au fait de se sentir observé. Le subordonné a tendance à prendre moins d'initiatives, et cède à la tentation d'effectuer un transfert de décision vers son supérieur: il attend que son supérieur prenne la décision en observant simplement son écran. La tendance au report de décision peut conduire à un certain effacement du chef, voire à une forme de paralysie dans l'action.

Surtout, le chef efficace doit résister à la tentation de «tout savoir», car les apports des SIC peuvent donner cette illusion: c'est le syndrome de la non-décision par la recherche de la solution parfaite. Or, une solution sûre à 99% prend deux fois plus de temps qu'une «solution à 80%»¹⁰. D'où le risque de l'absence de prise de décision ou d'une décision trop tardive en raison de la recherche illusoire de la solution parfaite. Ainsi, les bénéfices des SIC peuvent conduire à un allongement de la boucle décisionnelle plutôt qu'à son raccourcissement, à une forme de paralysie décisionnelle plutôt qu'à des décisions plus rapides.

Dans les cas abordés ci-dessus, le résultat est le même: les SIC provoquent un risque de paralysie de l'action aux antipodes du principe de liberté d'action.

- **Hyperconcentration de moyens**

De nos jours, ce n'est plus la pénurie d'informations qu'il faut craindre mais bien la surabondance. L'information est potentiellement disponible à tous les niveaux. Cette inflation d'informations n'est pas un phénomène récent. Lors de la guerre du Vietnam, la quantité d'informations nécessaires pour coordonner les forces américaines s'est avérée être vingt fois supérieure à ce qui était nécessaire en 1945¹¹. Plus récemment, l'importance des informations qui circulent au sein des postes de commandement a conduit à la création des cellules de «management de l'information». Il est clair que l'information doit permettre de prendre plus rapidement de meilleures décisions. De ce fait, tout l'enjeu de la gestion de l'information est bien de transformer l'abondance informationnelle en outil de supériorité décisionnelle.

Une autre dérive liée au développement des SIC est le phénomène d'hypertrophie des états-majors. L'état-major de la division britannique à Telic en 2003 était aussi important que celui de la deuxième armée britannique de 1944. L'état-major de la 7^{ème} brigade blindée engagée en Irak en 2003 était 25% plus important que pour la première guerre du Golfe et, aujourd'hui, les états-majors britanniques sont quatre fois plus volumineux qu'en 1945. Ce constat n'est pas en adéquation avec le principe d'économies des moyens, et démontre que les apports des SIC ont été contrebalancés par des contraintes d'ordre organisationnel et technique. Il est essentiel d'appréhender la ressource humaine nécessaire à l'analyse du surplus de données fournies par les SIC.

Une dernière dérive est le coût financier induit par la modernisation des armées et l'introduction en masse des nouvelles technologies. D'après un rapport parlementaire¹², le coût du C4ISR¹³ représenterait 10% du budget d'équipement militaire de la France. L'effort consenti par la France est conséquent. Or, comme l'a dit le Général Irastorza, «La NEB est inéluctable, la NEB est irréversible, mais nous devons rester ancrés dans le monde réel». À l'heure où la crise conduit à la recherche incessante d'économies budgétaires et alors que les forces armées en sont souvent les premières victimes, cette concentration de moyens financiers devra pouvoir être justifiée à l'avenir.

- **Dispersion des efforts et économie des efforts**

Une des vulnérabilités de la guerre en réseau réside dans l'interdépendance des éléments du réseau. Si un élément clé du réseau est neutralisé, les capacités globales de la force peuvent être affectées. Il est donc nécessaire de développer des fonctions de secours et des moyens redondants pour pallier ces éventualités. Mais aussi, il est important de former les hommes à l'hypothèse et aux mesures à prendre en cas d'isolement du réseau. En définitive, tout cela participe plus à une dispersion des efforts qu'à une concentration des efforts.

De plus, l'impression d'omniscience que confère la NEB apparaît parfois si concluante que nous sommes loin d'imaginer que nous puissions avoir en matière de SIC une quelconque faiblesse. Or, le risque d'intrusion sur les réseaux représente un danger réel et peut obérer rapidement les capacités d'une force aussi moderne soit-elle. En 1990, au moment du déploiement pour la première guerre du Golfe, le *Department of Defense* américain a été soumis à deux semaines de cyber-attaques. Par conséquent, la mise en œuvre des nouvelles technologies dans les armées doit s'accompagner du développement de moyens de protection et de sécurisation des réseaux afin d'éviter le risque d'une force inopérante.

«Si la numérisation peut aider à dissiper le "brouillard de la guerre", elle ne doit pas en faire perdre la perception concrète»¹⁴. En effet, les apports des SIC peuvent provoquer une illusion opérationnelle. La confiance dans les informations fournies par les nouvelles technologies est parfois trompeuse. Cependant, les informations sur le champ de bataille ne sont que parcellaires et leurs interprétations possèdent un caractère subjectif: il peut être tentant d'y voir ce qu'on veut.

⁹ Manuel FT 05, «L'expérience du commandement en opérations pour les chefs tactiques», p 38

¹⁰ «Des électrons et des hommes», Cahier de la recherche doctrinale, CDEF, 2005

¹¹ «Des électrons et des hommes», Cahier de la recherche doctrinale, CDEF, 2005

¹² Jean Michel, député: rapport «Défense équipement des forces (espace, communications, dissuasion)», 2005

¹³ Command, Control, Communication, Computers, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance

¹⁴ Lieutenant-colonel Zbienen, «Des électrons dans la brousse», cahier du RETEX, CDEF, 2007

Enfin, il convient de s'interroger sur certaines pratiques inhérentes aux nouvelles technologies guidées par une commodité, une «économie des efforts». Par exemple, transférer un e-mail ne suffit pas toujours à remplir son devoir d'information des subordonnés. Mais quel chef n'est jamais tombé dans cette facilité?

Conclusion

«Si la technologie constitue un moyen modifiant les conditions de combat, elle ne change pas la nature de la guerre qui demeure un phénomène profondément humain»¹⁵. Aussi, les SIC, outil majeur du commandement, s'inscrivent pleinement dans la réalisation des principes de la guerre. Mais ils imposent des réflexions pour en éviter les dérives.

Finalement, il appartient aux hommes de s'approprier avec discernement et sagesse les nouvelles technologies afin d'en faire des réels multiplicateurs d'efficacité et non la source de nouvelles frictions.

Saint-cyrien de la promotion «Général Béthouart» (2000-2003), le Chef de bataillon Matthieu LARA a effectué sa première partie de carrière en régiment de transmissions avant de servir au Corps européen à Strasbourg. Il appartient à la promotion 126-1 du Cours supérieur d'état-major.



[Retour Sommaire](#)

¹⁵ Manuel FT 02, Tactique Générale

La bataille de KARAMEH (21 mars 1968): défaite fondatrice pour le Fatah



Par le Chef de bataillon Benoît ROSSILLON

Brève incursion israélienne en territoire jordanien, la bataille de Karameh a incontestablement constitué une défaite tactique pour les forces jordaniennes et pour le Fatah de Yasser Arafat. Cependant, les pertes sévères causées à l'assaillant l'ont transformée en une victoire stratégique, car elle a durablement renforcé l'Organisation de libération de la Palestine. L'excès de confiance des chefs politiques et tactiques israéliens a à la fois contribué à restaurer la confiance de la Jordanie en son armée, et permis à la résistance palestinienne de s'ériger en acteur incontournable du conflit proche-oriental. L'exploitation médiatique de la bataille par le Fatah lui donne encore, quatre décennies plus tard, une dimension mythique dans le monde arabe.

Une situation conflictuelle

- **Un an après la guerre des Six Jours et le triomphe israélien**

Menée à l'initiative d'Israël en juin 1967, la guerre des Six Jours a été une immense défaite pour les pays arabes coalisés¹. La Jordanie² y a notamment perdu la Cisjordanie, environ un cinquième de son territoire.

En 1968, les dirigeants de ces pays sont encore un peu plus repliés sur eux-mêmes et occupés à reconstruire leurs forces armées. Les chefs de la cause palestinienne ont compris que les nations arabes ne pourraient pas libérer la Palestine à leur place, et qu'il leur faudrait former leur propre armée.

Quant aux dirigeants politiques et militaires israéliens, ils sont dans une spirale de confiance: sûrs de leurs choix en politique extérieure, ils considèrent que Tsahal est pratiquement invincible dans la sous-région.

- **La réponse terroriste palestinienne**

En 1968, les déplacés palestiniens de Gaza et de Cisjordanie constituent depuis longtemps déjà une préoccupation pour la communauté internationale. Réfugiée hors d'Israël en 1948, une grande partie d'entre eux subit l'occupation à la suite de la guerre des Six Jours. En réponse à l'occupation israélienne, quatre cent mille Palestiniens cherchent refuge au Liban et en Jordanie, pensant pouvoir un jour rentrer chez eux. Ils sont confortés dans leur démarche par la résolution 242, adoptée le 22 novembre 1967 par le conseil de sécurité de l'ONU, qui demande le retrait des territoires occupés.

En janvier 1968, Yasser Arafat³, le chef du Fatah, principal mouvement de résistance palestinienne, choisit Karameh, un village d'environ trois cents foyers, en Jordanie, pour y établir son quartier général. Karameh abrite depuis près de quinze ans un camp de réfugiés palestiniens et, surtout, il se situe à moins de dix kilomètres du pont Allenby, seul point de passage autorisé par Israël entre la Cisjordanie et la Jordanie. Dès février 1968, les incursions et les actions clandestines des combattants palestiniens, principalement d'Al-Assifa, la branche armée du Fatah, se multiplient en direction des territoires occupés. Ce terrorisme provoque des représailles israéliennes qui nourrissent la spirale de la violence dans les deux camps. Le 18 mars 1968, une attaque menée par Al-Assifa contre un car scolaire hébreu cause la mort de deux enfants et fait de nombreux blessés. Elle constitue l'attentat de trop pour le gouvernement de Levi Eshkol.

- **Les forces en présence**

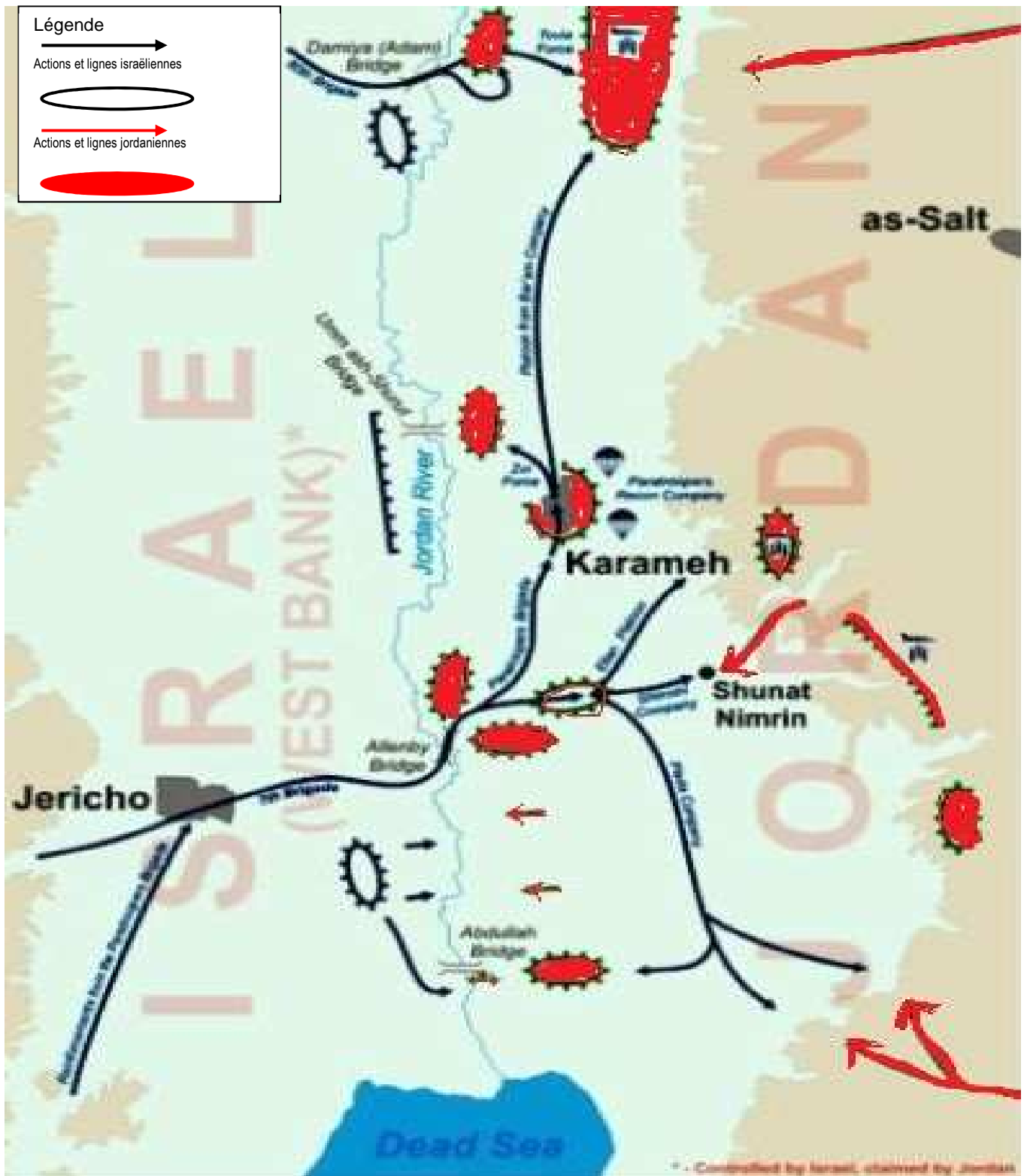
- *Tsahal*

Excédés, les dirigeants israéliens décident d'une riposte rapide et massive. Ils confient à l'état-major l'élaboration d'une opération militaire aux buts clairs: détruire le camp de Karameh, neutraliser le plus grand nombre possible de fedayins et capturer les chefs de la résistance palestinienne. Cette opération doit également permettre d'établir une tête de pont sur la rive orientale du Jourdain, en territoire jordanien, afin d'intimider le Roi Hussein qui laisse, selon Israël, trop de liberté aux Palestiniens. Le ministre israélien de la défense, Moshe Dayan, confie au Général Gonen le commandement d'une force *ad hoc*, du volume d'une brigade interarmes, regroupant environ six mille cinq cents hommes et cent vingt chars, appuyés par un bataillon d'artillerie à quatre-vingts pièces, un bataillon du génie et deux escadrilles de chasseurs bombardiers. Divisée en trois groupements blindés, cette brigade doit entrer en Jordanie par les trois ponts sur le Jourdain: le groupement nord par le pont de Damya, le groupement centre par le pont Allenby, et le groupement sud par le pont Abdallah. Tandis qu'un bataillon de parachutistes doit être hélicoptéré à l'est

¹ Égypte, Jordanie, Syrie, Irak.

² En 1946, le royaume hachémite de Transjordanie s'émancipe de la Grande-Bretagne et siège à l'ONU. En 1949, il prend le nom de royaume hachémite de Jordanie. En 1952, Hussein accède à la couronne à l'âge de 17 ans et règne jusqu'à sa mort en 1999.

³ Yasser Arafat (Le Caire, 1929 – Clamart, 2004). D'origine palestinienne, Arafat est sous-lieutenant dans l'armée égyptienne durant la campagne de Suez en 1956. Déçu par Nasser, il devient activiste et fonde le Fatah au Koweït en 1958. La première opération militaire du Fatah en Israël intervient en 1964; il y en aura une centaine jusqu'en mars 1968.



de Karameh, un quatrième détachement blindé, de moindre importance, a pour mission de mener diversion au sud de la mer Morte, afin de fixer une partie des forces jordaniennes.

- *Le Fatah*

Les Palestiniens représentent une force d'environ cinq cents hommes, équipés d'armes légères, de grenades et d'explosifs, retranchés depuis plusieurs mois dans le village. Ces fedayins ne sont pas tous des combattants expérimentés; seule une petite frange d'entre eux fait partie des commandos terroristes opérant en Israël. Plus de la moitié des partisans d'Arafat sont des adolescents manquant d'entraînement militaire, mais exaltés et prêts au sacrifice.

▪ *Forces jordaniennes*⁴

La Jordanie est tenue à une grande solidarité avec les Palestiniens, qui constituent en 1968 près de la moitié de sa population. La région d'As-Salt est sous la responsabilité de la 1^{ère} division d'infanterie du Général Haditha, forte de sept mille hommes, de quatre-vingts chars et d'une centaine d'obusiers. Bien entraînée, cette unité est équipée de matériels équivalents à ceux de Tsahal, exception faite des hélicoptères. Déployée à moins de vingt kilomètres de la frontière, la 1^{ère} division d'infanterie repère dès le 18 mars 1968 la montée en puissance israélienne à Jéricho et sur toute la rive ouest du Jourdain. Le 20 mars, le chef d'état-major jordanien et le Général Haditha rencontrent Yasser Arafat et lui demandent, en vain, de replier ses troupes dans les collines à l'est de Karameh. Arafat, décidé à prouver à la communauté internationale la détermination de la résistance palestinienne, rentre sur-le-champ à son quartier général et met en alerte ses fedayins.

Déroulement

• **De cinq heures à midi: une offensive blindée sans profondeur**

Le 21 mars à l'aube, les trois groupements israéliens s'ébranlent, sans préparation d'artillerie afin de préserver autant que possible l'effet de surprise. Sûr de la victoire, Moshe Dayan, accompagné de journalistes et d'équipes de télévision, se tient sur la rive ouest du Jourdain, près de Jéricho, pour observer Karameh.

Le temps est brumeux, et l'opération hélicoptérée vers le village est retardée d'environ trois heures. Le terrain est défavorable à l'action offensive, car la large vallée est boueuse et les mouvements facilement décelables depuis les coteaux jordaniens.

À sept heures, les garde-frontières jordaniens sont balayés, les trois ponts sont conquis et les unités blindées prennent pied sur la rive est. Mais l'artillerie jordanienne les surprend en déclenchant son feu depuis les hauteurs surplombant Shunat et Karameh. L'appui aérien israélien est alors déclenché; cependant les avions ne parviennent pas à faire taire les canons jordaniens, habilement positionnés sur le terrain et solidement défendus par la DCA. Sur décision du Roi Hussein, qui avait vu tous ses avions détruits durant la guerre des Six Jours, l'aviation jordanienne, pourtant prête à agir, n'intervient pas dans la bataille.

Dès sept heures trente, deux bataillons blindés jordaniens se portent dans la vallée du Jourdain et engagent le combat à hauteur des ponts Allenby et de Dama.

À huit heures trente, le bataillon parachutiste israélien est hélicoptéré à quatre cents mètres à l'est de Karameh et essuie immédiatement le feu des défenseurs palestiniens. Sa progression vers le village est laborieuse.

• **De midi à vingt et une heures: un combat urbain meurtrier**

Quelques minutes avant midi, alors que les unités blindées s'affrontent encore près des ponts au nord et au centre du dispositif, le bataillon parachutiste israélien entre dans Karameh, appuyé par une dizaine de blindés et autant d'hélicoptères équipés de mitrailleuses. Face à eux, se trouvent près de quatre cents Palestiniens, une compagnie d'infanterie et quatre chars jordaniens.

La résistance arabe est farouche: durant la première heure de ce combat au corps à corps, plusieurs Palestiniens munis de ceintures d'explosifs se lancent contre les blindés israéliens. Ces attaques suicides sont parmi les premières du genre au Proche-Orient. Les maisons sont fouillées à un rythme très lent; rares sont les Arabes qui se rendent. Devant l'âpreté des combats, les autorités israéliennes font quitter Jéricho aux journalistes vers treize heures.

À quatorze heures, le groupement blindé centre fait jonction avec les parachutistes dans Karameh désormais conquis. Les groupements nord et sud sont, quant à eux, fixés par des contre-attaques jordaniennes.

Peu avant quinze heures, les troupes israéliennes stoppent leur offensive et entreprennent la destruction à l'explosif du camp palestinien et des édifices publics du village. À partir de dix-sept heures, les troupes israéliennes commencent à se replier en bon ordre. À vingt-et-une heures, la brigade interarmes a regagné la rive occidentale du Jourdain.



Obusiers tractés jordaniens (25 pounder guns de fabrication britannique)



Parachutistes et sapeurs israéliens préparant la destruction d'un bâtiment

• **Pertes**

Il est encore difficile aujourd'hui de trouver un bilan chiffré qui ne surestime pas les pertes de l'un ou l'autre des camps après la journée du 21 mars. En croisant les sources, on obtient l'estimation ci-après:

Tsahal compte 30 tués, 70 blessés, quatre chars et un avion (un chasseur-bombardier *Phantom*) perdus.

Pour sa part, l'**armée jordanienne** recense une centaine de tués, 150 blessés, 13 chars et deux obusiers détruits.

Ce sont les **fedayins** d'Arafat qui paient le plus lourd tribut, avec 130 morts et autant de blessés pour la plupart faits prisonniers.

Enseignements et exploitation médiatique

• **L'excès de confiance israélien**

Dans les jours qui suivent, et jusqu'à aujourd'hui, les dirigeants israéliens ne communiquent que très peu sur l'opération. Leur ligne de conduite consiste à affirmer que le camp palestinien abritant des terroristes a été rasé, et donc l'objectif partiellement atteint, mais ils ne diffusent pas leurs pertes. Les chefs tactiques n'ont bénéficié ni de la surprise ni d'un terrain favorable à

⁴ Un amalgame est parfois fait entre les armées jordaniennes et la légion arabe. Celle-ci n'existe plus depuis 1956, date à laquelle les cadres britanniques cessent d'encadrer les troupes jordaniennes.

l'offensive. Ils ont sous-estimé les capacités jordaniennes, en particulier celles de l'artillerie. Le rapport de forces ne leur a été que localement favorable, principalement grâce à l'emploi de l'aviation et des hélicoptères.

- **La force morale arabe restaurée**

«Nous sommes tous des fédayins». Prononçant cette phrase lors de l'enterrement des combattants musulmans, le Roi Hussein associe son peuple à la cause palestinienne. Durement frappée, la Jordanie se voit pourtant créditée de la «première victoire arabe contre Israël» grâce aux médias du monde arabe qui proclament que le pays a repoussé une véritable tentative d'invasion. Les pertes israéliennes sont mises en avant pour prouver aux vaincus de 1967 que Tsaahal n'est pas invulnérable. La frustration liée à la guerre des Six Jours, puis cette reprise de confiance amorcée en 1968 permettront aux Arabes de reprendre l'initiative en 1973, en lançant le 6 octobre l'offensive du Kippour.

- **L'émergence d'un chef de guerre**

Yasser Arafat a pris part aux combats. Il a quitté Karameh peu après midi et s'est replié dans la ville de Salt. À vingt heures, il prend lui-même la parole à la radio jordannienne pour revendiquer la victoire et une «débandade israélienne». Dans les jours qui suivent, il organise pour ses fedayins tués des funérailles officielles à Amman. Il demeure le principal bénéficiaire de l'exploitation médiatique de la bataille. Son aura de chef de guerre est née le 21 mars 1968. Durant la décennie qui suit, elle ne cesse de se renforcer. Si l'on excepte son évacuation de Beyrouth le 30 août 1982, jamais Arafat ne sera passé aussi près de la capture.

Le sacrifice de nombreux fedayins provoque un effet fédérateur considérable chez les Palestiniens, au bénéfice direct du Fatah: fin 1968, il a décuplé ses effectifs, qui passent de mille à plus de dix mille militants. Plusieurs États arabes et maghrébins donnent alors à Yasser Arafat le statut de chef d'État en exil; il acquiert de fait une dimension internationale. D'autre part, le financement du Fatah est assuré à long terme: les dons affluent, et les pays arabes recevant des ressortissants palestiniens en exil les contraignent à payer des impôts spéciaux, qui financent l'Organisation de libération de la Palestine⁵.

En 1969, Yasser Arafat prend la présidence de l'OLP. Grisé par ses succès, il va, lui aussi, se laisser aller à un excès de confiance et tenter de renverser le Roi Hussein en 1970.

- **Impact sur l'opinion publique internationale**

Dans la presse internationale, et en particulier occidentale, l'événement est le plus souvent qualifié de bain de sang. L'opposition asymétrique entre une armée très bien équipée et des volontaires combattant avec la force du désespoir génère un élan de sympathie pour la cause palestinienne.

Le retentissement est cependant variable en fonction des pays: les États-Unis sont préoccupés par la guerre du Viêt-Nam et l'écho y est relativement faible, tout comme en France où l'agitation sociale qui débouchera sur mai 68 mobilise l'attention.

Conclusion

Rapportée aux vingt ans de conflit ouvert entre Israël et ses voisins, la bataille de Karameh n'en constitue pas un épisode majeur. Mais sa portée symbolique aura été considérable dans le monde arabe: c'est pourquoi elle demeure au XXI^{ème} siècle l'objet de relectures diamétralement opposées.

Elle a aussi été un théâtre d'expérimentations. Certaines techniques de combat, jusqu'ici inédites dans l'affrontement entre Israël et ses voisins, y ont été employées. Ainsi en est-il des attaques suicides, perpétrées par les Palestiniens non dans le cadre du terrorisme mais dans celui du combat urbain. Tsaahal y a pour sa part mis en œuvre la destruction systématique des lieux de vie, sanctuaires des Palestiniens. À Karameh, les sapeurs israéliens ont utilisé des explosifs. Par la suite, ils n'ont cessé d'innover dans ce domaine et utilisent à présent des bulldozers blindés, parfois télé-opérés, capables de raser des maisons de plusieurs étages.

Enfin, la bataille de Karameh présente certaines similitudes avec la campagne menée à l'été 2006 par Israël contre le Hezbollah en territoire libanais. Le protagoniste le plus faible en sortit considérablement grandi et renforcé sur la scène régionale et internationale. En 1968 comme en 2006, il y eut trois forces en présence. Dans les deux cas, deux armées nationales et une organisation armée non-étatique: Tsaahal contre le Fatah et les forces terrestres jordaniennes d'une part, Tsaahal contre le Hezbollah et les forces armées libanaises d'autre part.

Appartenant à la promotion du «Bicentenaire de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr» (1999-2002), le Chef de bataillon Benoît Rossillon rejoint le 31^{ème} régiment du génie en 2003, au sein duquel il effectue plusieurs missions extérieures comme intérieures. Muté en 2007 à l'école du génie, il y commande une compagnie d'appui à la formation, avant de devenir officier rédacteur au sein de la direction des études et de la prospective.

Bibliographie:

- Pierre RAZOUX, «**La guerre israélo-arabe d'octobre 1973**», Economica, collection campagnes et stratégie, 1999.
- Antoine SFEIR, «**Vers l'orient compliqué**», Gravat et Fasquelle, 2000.

⁵ L'OLP a été créée en mai 1964 au Caire par la ligue arabe, sous l'impulsion du président égyptien Gamal Nasser. Elle réunit principalement le Fatah, le Front démocratique de libération de la Palestine (FDLP) et le Front populaire de libération de la Palestine (FPLP).

- Dominique LAPIERRE et Larry COLLINS, «**Ô Jérusalem**», Laffont, 1971.
- W.Andrew Terrili, The political mythology of the battle of Karameh, Middle east journal, 2001.



Retour Sommaire

Kosovo 2011: n'oublions pas les principes de la guerre



Par le Chef de bataillon Philipp SEGUR-CABANAC¹

En nous décrivant un récent épisode peu connu de la stabilisation du KOSOVO par la KFOR, l'auteur nous montre la difficulté et la complexité de ce type d'opérations menées par l'OTAN. Les états-majors en place, bien armés pour planifier et conduire des actions lourdes et complexes, ne sont en effet pas toujours suffisamment anticipatifs et réactifs face aux modes d'action asymétriques d'un adversaire déterminé, prêt à engager ses forces vives.

Il faut tout d'abord définir la situation du Kosovo et des forces alliées en 2011. En août, le COMKFOR a demandé à son échelon supérieur COMJFC *Naples* l'engagement d'un bataillon de forces de réserve opérationnelle (ORF) sur le théâtre du Kosovo. Cette mesure était officiellement décrite comme une action ayant pour but de permettre la remise en condition des forces de la KFOR, qui étaient toutes déployées. Elle marquait la fin d'une série d'événements qui avaient été déclenchés par l'émeute de la population serbe de la partie nord du Kosovo les 25 et 26 juillet 2011.

L'OTAN avait significativement réduit l'effectif de la KFOR jusqu'en mars 2011, conformément à l'OPLAN 32606 «*Decisive Evolution*» Rev.2, qui prévoyait la phase suivante d'opération, dite «*Gate 2*». Les cinq *multinational task forces* (MNTF) avaient été dissoutes pour faire place à deux *multinational battle groups* (MNBG) ouest et est. En même temps, cinq commandements régionaux *joint regional detachments* (JRD) avaient été établis, ayant pour tâche de maintenir un contact très proche avec la population pour «sentir l'ambiance» et, ainsi, contribuer significativement au recueil d'informations par la KFOR. Les JRDs étaient soutenus dans leur mission par des *liaison monitoring teams* (LMT) des cinq MNTF existant auparavant. Pour anticiper la phase d'opération suivante («*Gate 3*»), devant voir aussi la dissolution des deux MNBGs, les cinq zones de responsabilité des MNTFs antérieurs avaient déjà été transférées aux JRDs.

Suite à cette restructuration de la KFOR au début de 2011, les JRDs avaient été désignés responsables de la zone d'opération, sans pour autant disposer de forces suffisantes. En revanche, les deux MNBGs restant disposaient de forces, mais n'avaient pas de zone de responsabilité, à l'exception de quelques sites particuliers à protéger (*Properties with Designated Special Status – PrDSS*), comme le patriarcat de Peć, le couvent de Dečane ainsi que le couvent de Devic. Si nécessaire, les MNBGs ou certaines parties des MNBGs pouvaient être déployés par la KFOR directement dans les zones de responsabilité des JRDs.

Selon l'ordre de bataille, les deux MNBGs restant disposaient de douze compagnies au total. Avec les deux compagnies du bataillon de réserve (*Kosovo Tactical Manoeuver Force, KTM*), la KFOR ne disposait alors que de quatorze compagnies. La plupart d'entre elles étaient employées de manière permanente pour la protection des PrDSS déjà cités, des différents camps de la KFOR, ainsi que des deux postes frontières sensibles entre le Kosovo et la Serbie, GATE 1 et DOG 31. En outre, des patrouilles étaient effectuées dans des zones où vivaient des minorités ethniques (pour la plupart serbes). Une des compagnies de la KTM était par ailleurs déployée dans le «*Box de manœuvre*» à Zubin Potok.

Selon le plan d'opération de la KFOR, en juillet 2011, celle-ci ne disposait que de deux compagnies de réserve pour faire face à d'éventuels développements défavorables de la situation.

Pourquoi et suivant quels principes l'OTAN a-t-elle déployé des moyens?

Ce qui nous intéresse dans cet article, c'est de savoir pourquoi l'OTAN a déployé un bataillon de sa réserve opérationnelle en août 2011 au Kosovo. Était-ce juste une mesure pour soulager les forces de la KFOR sur place ou bien était-ce indispensable pour reprendre l'initiative? Enfin, est-ce que la KFOR aurait pu éviter cette situation? Pour répondre à ces questions, nous chercherons à évaluer les actions de la KFOR pendant la crise au Kosovo en 2011 au regard des principes de la guerre.

¹ De l'armée autrichienne, en stage avec la 125^{ème} promotion du CSEM

Pour commencer, il nous faut définir les principes pertinents de l'analyse. Ceux de la guerre pour l'armée française sont définis par le Maréchal Foch de la façon suivante: liberté d'action, concentration des efforts et économie des moyens. En plus de ces trois là, d'autres principes dans la doctrine française nous intéressent ici, tels que le principe de la constitution d'une réserve et le principe de l'unicité du commandement.

La doctrine de l'armée autrichienne ne définit pas de principes de la guerre, mais 13 principes de commandement («*Führungsgrundsätze*»). Parmi lesquels s'en trouvent cinq qui correspondent essentiellement aux principes français mentionnés ci-dessus.

Un autre élément pertinent pour l'analyse est le point culminant. C'est le moment dans une opération à partir duquel l'initiative perdue ne peut plus être regagnée par les moyens propres, mais uniquement par l'ajout des nouvelles forces mises à disposition par l'échelon de commandement supérieur.

Comment s'est déroulée la crise au Kosovo en 2011?

L'arrestation d'un membre clé du crime organisé à Zubin Potok dans le nord du Kosovo le 24 mai provoqua des manifestations avec les premiers barrages de routes. Ceci n'était point surprenant, car une grande partie de la population serbe dépendait de la personne arrêtée considérée comme leur «employeur». La situation resta tendue. Fin juillet, des douaniers kosovars auraient dû être envoyés à la frontière de la Serbie au nord du Kosovo. Cette tentative échoua complètement, en dépit du soutien de la police spéciale kosovare. Un mouvement de résistance régionale se forma et employa la force. Il y eut des blessés et même un mort parmi les policiers kosovars. En fait, aucun des douaniers kosovars n'arriva jamais aux postes frontières DOG 31 et GATE 1. À partir de ce moment-là, toutes les routes d'accès menant au nord du Kosovo furent bloquées par des barrages routiers. Les barrages étaient formés par des camions, des décombres, des arbres, des cailloux, et – surtout – des personnes. En particulier, des femmes et des enfants y apparaissaient dès que des forces EU-LEX et KFOR approchaient. En un mot, l'accès au nord du Kosovo était bloqué. Les forces de la KFOR aux postes frontières furent ainsi isolées et joignables seulement par hélicoptères.

Les mesures de la KFOR en réponse à la crise

En dépit des préparatifs, la KFOR fut surprise par les actions rapides, déterminées et généralisées des Serbes au nord du Kosovo.

La KFOR rassembla d'abord des forces (une compagnie) à Novo Selo pour affronter les barrages routiers, en coordination avec EU-LEX. Mais toutes les tentatives pour ouvrir les barrages afin de restaurer la liberté de mouvement de la KFOR échouèrent. C'est à ce moment que la KFOR renforça les unités aux deux postes frontières par voie aérienne. Six sections à GATE 1 et sept sections à DOG 31 furent alors déployées de manière permanente et dans une zone très restreinte. En même temps, toutes les forces de KTM disponibles (une compagnie) furent employées dans la «box de manœuvre» de Zubin Potok. Le 5 août 2011, le déploiement des forces au nord du Kosovo était achevé.

Comment les cinq principes de la guerre ont-ils été appliqués par KFOR?

- **Liberté d'action**

Les ordres pour les forces déployées dans la zone critique ont souvent été donnés directement par la HQ KFOR en sautant les échelons inférieurs, qui n'avaient presque aucune liberté d'action -- les unités sur place aux postes frontières (GATE 1, DOG 31) et les MNBGs qui avaient déployé ces unités. Ces ordres ne laissaient pas de liberté d'action pour les échelons inférieurs.

En particulier, le poste de commandement avancé de la MNBG E dans le camp de Novo Selo, qui était censé commander les forces au DOG 31, a souvent été ignoré. En outre, la KFOR n'a ordonné que l'envoi de sections sans prendre en compte l'existence d'un commandement au niveau des compagnies. Par exemple, la MNBG W a reçu l'ordre d'envoyer deux sections pour renforcer au DOG 31. Comme deux sections devaient être envoyées, celles-ci ont été envoyées comme une compagnie avec son commandant. Ceci a conduit à une situation où parfois trois commandants de compagnie sur place se partageaient la responsabilité du commandement. Pour éviter cette situation, on aurait pu établir sur place un poste de commandement du niveau d'un bataillon (d'une des deux MNBGs ou bien de la KTM). C'est après quelques jours seulement, lors d'une visite du COMKFOR sur place, qu'il fut décidé de désigner le commandant de la compagnie française comme commandant responsable de toutes les forces sur place.

À cause de la faible liberté d'action, de l'absence d'échelon de commandement local, ainsi qu'en raison d'une transmission d'informations très restrictive, les commandants sur place n'ont pas eu la possibilité de réagir correctement aux changements d'une situation défavorable.

- **Concentration des efforts et économie des moyens**

La KFOR a certainement concentré ses efforts! À partir de fin juillet, six à sept sections furent sur place, de manière permanente, à chacun des deux postes frontières. Cette mesure avait pour but de montrer la détermination de la KFOR à défendre ces deux postes.

La zone très restreinte dans laquelle se trouvaient toutes ces unités n'était pourtant appropriée que pour un maximum de trois à quatre sections déployées de façon permanente.

Le fait d'avoir déployé trop de forces dans une zone trop restreinte provoqua des problèmes considérables de ravitaillement et de rotation de ces forces, parce que les axes logistiques étaient interrompus par les barrages routiers. La KFOR fut alors obligée d'utiliser tous ses hélicoptères, en dépassant considérablement le nombre d'heures de vol normalement alloué.

Au lieu de concentrer toutes ses forces à la frontière, la KFOR aurait dû chercher à démonter les barrages routiers le plus tôt possible en concentrant ses efforts. Mais au-delà des forces déployées à la frontière et de celles employées à soutenir ces forces, il ne restait qu'une seule compagnie disponible pour affronter ces barrages. Ce n'était pas suffisant et la KFOR ne réussit pas à démonter un seul barrage. Plus le temps passait, plus les barrages étaient renforcés. Des systèmes d'alerte y étaient organisés, permettant à une foule considérable (y compris des femmes et des enfants) de se rassembler autour – de jour comme de nuit – dans un très court délai. Des nombreuses actions de la KFOR durent être abandonnées à cause de ces rassemblements de foules.

- **L'unicité du commandement**

Il y eut par ailleurs des problèmes de répartition de responsabilités dans les zones d'opération. En principe, les JRDs avaient déjà la responsabilité de «*keyleader engagement*» (KLE). En réponse à la crise, la MNBG E fut employée dans une zone d'action autour de GATE 1, et l'ORF autour de Zubin Potok. Ceci entraîna des problèmes de coordination et des interférences entre JRDs d'un côté, et MNBG E et ORF de l'autre, en particulier en ce qui concernait le KLE, qui était très important pour faire face à la situation.

Enfin, la reprise des patrouilles par des forces des MNBGs augmenta les problèmes de coordination entre elles et les LMTs.

- **La constitution d'une réserve:**

Avant la crise, la KFOR avait constitué une réserve permanente de deux compagnies. L'une d'entre elles disposait d'un préavis de mouvement de une à douze heures et l'autre de vingt-quatre. Après le déclenchement de la crise, la première compagnie fut déployée très vite autour de Mitrovica et la deuxième compagnie quelques heures après pour renforcer les forces au poste-frontière DOG 31.

Quand la situation s'aggrava avec des barrages routiers, la KFOR ne fut pas en mesure de les affronter de manière rapide et déterminée parce que les forces nécessaires étaient bloquées aux postes frontières ou déjà employées dans le ravitaillement de ces forces: la KFOR n'avait plus de forces suffisantes pour reconstituer une réserve.

La conséquence de ces déploiements avait entraîné une diminution considérable de la liberté d'action de la KFOR. Elle avait perdu l'initiative et ne disposait presque d'aucune force pour la reprendre.

Un aspect supplémentaire fut le *timing* très malheureux de la relève des compagnies nationales. Voilà un des inconvénients d'une opération multinationale! – il fut pratiquement impossible pour la KFOR d'influencer le planning des rotations des différentes nations.

En résumé, il n'a plus été possible pour la KFOR en août 2011 de regagner l'initiative avec l'emploi des forces présentes. Le point culminant était alors atteint, et l'OTAN a été obligée d'envoyer des forces supplémentaires au Kosovo.

Conclusion

La révolte serbe de juillet 2011, en réponse à la démarche kosovare d'établir des postes douaniers, a surpris la KFOR par sa véhémence, sa détermination et sa flexibilité.

La réaction de la KFOR – relativement rapide – a consisté à employer le peu de forces disponibles surtout aux deux postes frontières et le reste autour de Mitrovica. La concentration rapide de pratiquement toutes les forces aux postes frontières, dans une zone très restreinte, a eu deux effets défavorables: premièrement, il ne restait pas de réserve pour affronter le plus tôt possible les barrages routiers (établis de manière très professionnelle et renforcés jour après jour); deuxièmement, dès les barrages routiers établis, les forces à la frontière furent coupées des routes de ravitaillement et joignables seulement par hélicoptère.

En plus des problèmes causés par la concentration et l'emploi non économique des forces à la frontière, la réaction de la KFOR a aussi été considérablement compliquée et retardée en raison des problèmes de coordination et d'un manque de clarté dans le domaine du commandement. En particulier, différents échelons de commandement, du niveau de la compagnie jusqu'au niveau de la MNBG, ont été sautés. Enfin, comme la responsabilité des zones d'opération avait déjà été transférée aux JRDs (ce qui aurait dû se faire pendant le «Gate 3» seulement), il y a eu là aussi un manque de clarté et des problèmes de coordination considérables entre les JRDs et les MNBGs qui envoyaient des forces.

Selon nous, en août 2011, la KFOR a ainsi perdu à la fois la liberté d'action et l'initiative. Vu qu'il ne restait plus de forces propres pour regagner cette liberté d'action, la KFOR avait dépassé le point culminant. Il en a résulté que l'envoi de nouvelles forces (ORF Bn) était incontournable.

Il est bien évidemment difficile de juger. Une analyse particulière mériterait d'être entreprise pour savoir si les forces de la KFOR auraient suffi pour démonter rapidement et durablement des barrages routiers. Il se peut que la réduction des forces de la phase 1 («Gate 1») à la phase 2 («Gate 2») de l'OPLAN 32606 imposée pour des raisons politiques, ait été faite trop tôt, privant ainsi la KFOR de la possibilité de réagir de manière adéquate à l'égard des développements défavorables de la situation au Kosovo.

Le Chef de bataillon SEGUR-CABANAC Philipp, de l'armée autrichienne, a suivi l'enseignement de l'Académie militaire à Wiener Neustadt en 1998. Après quatre ans dans une unité de parachutistes et six ans au sein des forces spéciales, il a été admis au cours supérieur d'état-major interarmées 2007-2010 à l'académie de la défense à Vienne. Il a servi ensuite comme instructeur de tactique dans cette académie. Il a effectué plusieurs OPEX dans les Balkans entre 1999 et 2011, en particulier au sein de la KFOR au Kosovo en 2011.



[Retour Sommaire](#)

L'État et les cabinets de consultants privés

Pour une approche décomplexée du nouveau management public



Par le Commissaire principal Jean-François LECOMTE

Les raisons qui ont présidé à la montée en puissance des consultants privés dans la sphère publique sont nombreuses et variées. L'ampleur du recours aux cabinets de conseil, notamment par le ministère de la Défense, conduit néanmoins à s'interroger sur sa portée effective comme sur l'attitude à adopter vis-à-vis de cette aide extérieure.

Après avoir mené un redoutable assaut sur le secteur public en à peine quelques années, les consultants privés tiennent désormais la position. Leur offensive éclair suscite des attitudes divergentes: les plus rétifs à cet appui extérieur évoquent l'effet de surprise et le concours de circonstances favorables dont auraient bénéficié certains cabinets de conseil, tandis que d'autres estiment au contraire que cette évolution est à la fois logique et bienvenue.

Les analyses, particulièrement abondantes¹ sur le sujet, rendent parfaitement compte de ces divergences de points de vue et mettent également en exergue le paradoxe entourant ces nouveaux acteurs de la vie publique. Bien que souvent raillés et contestés, ils n'ont pour autant jamais été aussi présents aux côtés des décideurs publics en général et du monde de la défense en particulier.

Si la formule bien connue selon laquelle «un bon consultant, c'est quelqu'un qui regarde la montre de son client pour lui donner l'heure» relève de la boutade, elle illustre néanmoins la légitimité de s'interroger sur l'utilité et la valeur ajoutée de cette aide extérieure.

De façon plus générale et probablement plus urgente, il convient surtout de réfléchir au nouveau mode de management public qu'induit le recours exponentiel aux cabinets de conseil et, par conséquent, aux techniques et méthodes du secteur privé.

L'exemple du ministère de la Défense illustre bien les dangers d'une approche faisant des consultants privés la solution miracle aux soucis d'efficacité de l'État, mais démontre également qu'une approche raisonnée reposant sur les outils du privé comme sur nos savoir-faire propres est possible.

Les décideurs publics et la montée en puissance des consultants privés

Inévitable point de départ de la réflexion sur le management public actuel, le processus de montée en puissance des consultants dans la sphère publique est en lui-même particulièrement instructif.

Contrairement à certaines idées reçues, l'initiative du recours aux consultants n'est pas à mettre à l'actif des décideurs publics, mais des cabinets privés eux-mêmes. Souhaitant compenser l'affaiblissement de la demande des entreprises au début des années 2000, ces derniers ont en effet eu l'idée de se tourner vers les administrations publiques afin de chercher des relais de croissance. La démarche trouve par conséquent son origine dans la quête de nouveaux marchés par les consultants privés bien plus que dans le besoin en prestations de service du secteur public. Cet intérêt pour les missions menées dans le public s'est encore accru à l'occasion de grandes manœuvres de rationalisation parmi lesquelles figurent la fusion de la Direction générale des impôts (DGI) avec la Direction générale de la comptabilité publique (DGCP), ou encore celle de l'ANPE avec l'UNEDIC.

L'incontournable révision générale des politiques publiques (RGPP) a en effet conduit l'État à accroître très fortement le recours aux consultants privés à des fins de réorganisations internes et de recherches d'économies. Cet effort public consenti pour l'achat de prestations de services auprès de cabinets privés a bénéficié à l'ensemble des ministères. L'appui des conseillers en stratégie ou en organisation a, par exemple, profité au ministère de la Santé au moment de l'installation des agences régionales de santé (ARS), ou au ministère de l'Intérieur pour améliorer la productivité des préfectures. Le ministère de la Défense fait quant à lui les beaux jours des conseillers en ressources humaines.

¹ «L'État et ses consultants, un mariage de raison» *Les Echos* du 26/09/2008

«Les consultants à l'assaut de la défense» *Revue Défense Nationale*, n°721, juillet 2009

«Le rôle des consultants dans la transformation du ministère de la défense» *Revue Défense Nationale*, n°721, juillet 2009

Il faut admettre que la conjoncture leur est particulièrement favorable avec, notamment, le départ des baby-boomers, la responsabilisation de l'ensemble de la hiérarchie sur la gestion des ressources humaines («RH de commandement»), la fusion entre corps, métiers, services ou administrations, la réduction du format des armées ou encore le développement et la mise en service du SIRH Concerto. L'intérêt commercial des cabinets de conseil, puis la demande croissante des décideurs publics au rythme des réformes expliquent donc naturellement l'essor des consultants privés dans ce secteur.

Une dernière raison, plus diffuse, permet néanmoins de comprendre pourquoi les managers publics ont été si prompts à se tourner vers des cabinets privés. Alors qu'aucun argument véritable ne peut venir étayer ce raisonnement, l'idée communément admise selon laquelle la gestion serait meilleure et plus rigoureuse dans le secteur privé que dans la sphère publique a fait son chemin. Si bien qu'il est désormais admis comme logique et inévitable de recourir aux méthodes du management privé lorsqu'il s'agit de moderniser une administration ou de perfectionner la gestion d'un organisme. Alors que ce postulat s'exprime depuis quelques années déjà en France au travers d'un courant venu des États-Unis et baptisé «nouveau management public» (NMP)², il semble aujourd'hui opportun de s'interroger sur son impact comme sur la réelle valeur ajoutée des techniques du secteur privé à des fins de gestion publique.

Impact et valeur ajoutée des cabinets de conseil: quel bilan?

L'impact du recours aux consultants sur la gestion publique reste difficile à mesurer, même s'il ressort d'un rapport parlementaire du 1^{er} décembre 2011³ que «globalement, les secrétaires généraux des ministères entendus par les rapporteurs se sont déclarés satisfaits de l'appui de la DGME (Direction générale de la modernisation de l'État), notamment via les prestations confiées aux cabinets privés d'audit». Ces derniers ont été appréciés pour leur savoir-faire en termes d'efficacité, une qualité recherchée par les services publics traditionnellement focalisés sur les notions d'équité et d'égalité. Il est vrai que l'ouverture à d'autres méthodes peut représenter un atout important de la modernisation, à condition qu'elle soit utilisée à bon escient.

Tous n'envisagent pas pour autant l'apport des consultants privés de cette manière et nombreux sont ceux qui mettent en avant trois arguments essentiels.

Le premier est lié à l'impact financier de cette aide extérieure: plus d'une centaine de millions d'euros aurait ainsi été dépensée en prestations de conseil depuis 2007. L'attribution des marchés publics concernant ces prestations a fait la part belle à certains grands noms du secteur comme Capgemini, Accenture, McKinsey, BCG ou encore Ernst & Young.

Le second argument concerne la réelle valeur ajoutée de ces consultants. En effet, de nombreux cadres du secteur public ne cachent pas avoir des doutes sur le soutien apporté. Si le regard extérieur et la rigueur dans les calendriers de mise en œuvre du changement sont appréciables, la valeur ajoutée des recommandations semble en revanche toute relative. Certaines sont identiques aux commentaires relevés dans les audits internes, d'autres sont tout simplement irréalistes faute de connaissance réelle du milieu.

Le troisième argument enfin, conduit à relativiser l'indépendance de consultants dont les cabinets sont engagés dans une relation de prestataire à client avec l'État et s'inscrivent de surcroît dans une logique concurrentielle de marché.

Ce nouveau management public (NMP) présente donc un bilan contrasté. Au-delà des circonlocutions idéologiques relatives au service public à la française ou à la priorisation de la rentabilité sur les valeurs de solidarité, le NMP porte en son sein deux effets pervers qu'il est urgent de traiter. Le premier touche à la démobilisation latente des cadres publics face à des recommandations extérieures qui se veulent indiscutables, alors même qu'elles sont parfois inapplicables ou qu'elles remettent en cause les efforts déjà produits en interne pour améliorer le dispositif. Le fait qu'une proposition émise en interne par un officier traitant soit refusée par son supérieur, pour finalement être acceptée par ce même responsable dès lors qu'elle a été formulée par un consultant, ne relève pas du mythe.

De ce point de vue, le recours au cabinet de conseil peut conduire à l'effet parfaitement inverse de celui qui était recherché: démobilisation, perte de confiance, instabilité et donc inefficacité.

Le second effet pervers, plus pernicieux encore, conduit les cadres de la haute fonction publique à se voir peu à peu dépossédés de la réflexion stratégique sur l'avenir de leur institution au profit de consultants qui ne sont sans doute pas animés du même sens de l'intérêt général que des serveurs de l'État, civils ou militaires. Ce risque s'accompagne d'un danger relatif au contrôle de la décision et du pilotage. Compte tenu de la technicité croissante de nos métiers et de la sophistication des outils fournis par les consultants, notamment sur le plan informatique, il devient de plus en plus difficile de prendre du recul sur les solutions proposées par les cabinets et d'en évaluer la pertinence ou la fiabilité pour notre organisation⁴.

C'est en ayant à l'esprit les limites, tant humaines qu'organisationnelles, que portent en elles les solutions importées du secteur privé par les cabinets de consultants, que les nouvelles méthodes de management qu'elles imposent doivent être pensées.

Au ministère de la Défense, des enseignements à tirer pour le nouveau management public

Pour que le nouveau management public puisse pleinement satisfaire les objectifs retenus, il conviendrait de faire preuve de plus d'objectivité quant à l'intervention des consultants privés, tout en opérant un changement de mentalité sur notre capacité à gérer les affaires de l'État.

L'aide apportée par les cabinets de conseil doit en premier lieu être conçue comme un enrichissement mutuel. Elle permet aux gestionnaires publics d'étoffer leurs possibilités d'action par d'autres méthodes, tout en satisfaisant bon nombre de consultants pour qui les missions menées dans le secteur public paraissent plus valorisantes. Par ailleurs, ces échanges élargissent les

² Le NMP ou NGP (nouvelle gestion publique) est un mouvement néo-libéral apparu au début des années 1980, dont l'idée principale consiste à recommander que l'État ne réalise en interne que les tâches pour lesquelles il n'existe pas d'offre privée potentielle.

³ Rapport d'information du 1^{er} décembre 2011 sur l'évaluation de la RGPP, présenté par Monsieur François Cornut-Gentille et Monsieur Christian Eckert, députés.

⁴ L'externalisation participe à cet égard du même mouvement de recomposition de l'État et présente des risques identiques de perte de contrôle sur des pans entiers de l'action publique.

perspectives de carrière des uns comme des autres, puisque d'anciens consultants accèdent aujourd'hui à d'historiques chasses gardées de fonctionnaires de carrière tandis que l'on observe également un nombre croissant de mobilités ou de reconversions du public vers le consulting privé⁵.

Enfin, le nombre de consultants et la charge financière qu'ils représentent pour l'État méritent également d'être relativisés. En effet, si la part que représente le secteur public français dans l'activité des cabinets de conseil ne cesse de croître, elle est encore très largement inférieure à celle de nos voisins européens. Quant aux plusieurs dizaines de millions d'euros dépensées pour recourir à leurs services, ils devront être rapportés en temps voulu aux 15 milliards d'euros d'économies attendus de la RGPP.

S'il est par conséquent excessif de nier que les méthodes et recommandations des consultants privés peuvent occasionnellement servir d'exemples, celles-ci nécessitent néanmoins d'être désacralisées. Le nouveau management public qu'il faut souhaiter et bâtir se doit d'être décomplexé ou, en d'autres termes, débarrassé de l'idée selon laquelle la gestion privée est par principe plus efficace que la gestion publique.

Bien que faisant largement appel aux consultants privés, le ministère de la Défense commence à emprunter cette voie, notamment grâce à une culture de la stratégie et à un style de management propre aux armées. À titre d'exemple, si l'appui des consultants en ressources humaines a notamment permis de créer une base de données plus efficace, il n'a nullement été question de laisser les questions stratégiques de la manœuvre RH à des cabinets de conseil. Leur expertise dans la conduite du changement est indéniable, mais il ne leur revient pas pour autant de prendre des décisions impliquant l'avenir ou le format de nos armées. Seul le pouvoir politique et les organes centraux du ministère détiennent à la fois la légitimité et la compétence véritable pour le faire. Surtout, l'importance accordée au style de commandement dans les armées empêche une partie de notre institution de tomber dans la spirale du complexe vis-à-vis du management privé. Tout au contraire, ce sont les managers privés qui souvent tirent profit de nos méthodes. En effet, nombre de grands patrons et chefs d'entreprise déclarent s'inspirer d'ouvrages de stratégie militaire pour mener à bien leur action. Plus frappant encore, le grand succès des stages organisés par le centre de formation de la fondation St-Cyr, qui proposent aux grandes écoles de management et aux entreprises de découvrir l'efficacité militaire et d'apprendre à mieux gérer les situations de crise, notamment eu égard au facteur humain⁶.

Alors que de trop nombreux responsables font encore souvent preuve d'une sorte de fascination un peu naïve vis-à-vis de ce que leurs proposent les cabinets, les spécificités de notre action doivent nous conduire à nous inspirer des idées et des méthodes du secteur privé tout en gardant confiance en nos capacités et nos savoir-faire propres. L'étude d'un cabinet de conseil en ressources humaines⁷ menée sur le sujet conclut ainsi que les dirigeants du secteur public pourraient tirer profit de l'expérience du secteur privé, notamment en termes d'exercice de l'influence en tant que moyen d'atteindre ses objectifs. De même, les cadres du privé pourraient apprendre des responsables publics à exercer un leadership réfléchi et décisif. La réussite du nouveau management public est à ce prix: opter pour une approche décomplexée et garder à l'esprit que «le chef consulte les conseillers qu'il a nommés mais n'est pas tenu de suivre leur avis»⁸.

Le Commissaire principal Jean-François LECOMTE a successivement servi au 4^{ème} régiment étranger en tant qu'adjoint au directeur administratif et financier, puis aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan en tant que chef de section élèves à l'École d'administration militaire. Il est actuellement stagiaire au Cours supérieur du commissariat de l'armée de Terre et suit une scolarité à l'université de Paris-Dauphine, au sein du master II «Audit & Financial Advisory».



[Retour Sommaire](#)

⁵ Le cas des officiers de réserve travaillant dans les grands cabinets de conseil n'est pas traité ici, mais constitue à ce titre un très bon exemple des passerelles existantes entre consulting privé et ministère de la Défense.

⁶ Cf. le site internet de Saint-Cyr Formation Continue: <http://www.scyfc.fr/>

⁷ «*Décoder l'ADN des dirigeants du secteur public et du secteur privé*» Hudson, 2009.

⁸ «*En attendant le vote des bêtes sauvages*» d'Ahmadou Kourouma, 1998, Éditions du Seuil.

Pacifique 1942: quand tirer sa langue est devenu une arme...



Par le Chef de bataillon François DICKES

Quel rapport existe-t-il entre Enigma, la bataille de Midway, une école militaire au milieu de la Californie, les récentes campagnes d'Irak et d'Afghanistan, la Libye, la Syrie, le Mali? Peut-être aucun... Ou peut-être peut-on y trouver des leçons, voire des inspirations, fort utiles quand le risque de surprise stratégique guette. Petite intrusion dans les secrets du passé et l'enseignement des langues à l'heure du numérique.

Roosevelt savait-il, et l'a-t-il caché volontairement pour justifier l'entrée de son pays dans la guerre? Dissertation et théories du complot ressurgissent régulièrement pour évoquer le degré de connaissance que les Alliés avaient de l'imminence d'une offensive japonaise dans le Pacifique à la fin de l'année 1941. Certaines relèvent du cliché facile... d'autres mettent en lumière des signes avant-coureurs d'une confrontation potentielle, détectés relativement tôt par des responsables militaires alliés. Au milieu des années 30, le directeur du renseignement de la marine britannique, l'Amiral Dickens, reconnaissait la présence de plus en plus notable sur le territoire de la Couronne d'agents de renseignement militaires japonais, y compris à Londres¹. L'activisme des espions travaillant sous couvert des délégations diplomatiques du Mikado, les craintes liées à l'évolution des relations avec l'empire du Soleil levant firent ressentir d'une façon de plus en plus marquée la nécessité de casser les multiples codes de chiffrement utilisés par les Japonais pour protéger le secret de leurs communications. Ces codes, logiquement construits en japonais, nécessitaient une connaissance minimale de cette langue pour qui voulait en percer les secrets. L'une des premières difficultés des briseurs de codes britanniques et américains fut donc de former rapidement et en nombre suffisant des japonisants, difficulté à laquelle ils demeurèrent confrontés durant toute la guerre. Cette épreuve et ses leçons ont en partie façonné la prise en compte du facteur linguistique dans les outils de défense anglo-saxons, au point d'expliquer des schémas pragmatiques hérités du passé et encore perceptibles aujourd'hui.

Baucoup a été écrit sur l'histoire d'Enigma et du déchiffrement des codes nazis par les experts britanniques de Bletchley Park. Le lieu mythique est désormais un musée qui livre aux curieux ses incroyables secrets sur la guerre des codes qui opposa l'Allemagne aux Alliés. Ce que l'on ignore souvent, en revanche, c'est que l'organisation eut une section japonaise dont l'importance, tout d'abord mineure, ne cessa de croître à partir de juin 1942. Confronté à un manque de linguistes maîtrisant le japonais, l'un des responsables de Bletchley Park, le colonel John Tiltman, se mit en quête de compétences. Il contacta la très réputée *School of Oriental and African Studies* (SOAS) de Londres en vue de former en japonais le personnel qui lui faisait défaut. Fort consciencieusement, la SOAS estima à cinq ans la durée d'une telle formation. La guerre faisait rage et Tiltman ne disposait pas de ce délai. Devant son insistance, la SOAS consentit, malgré ses réserves et du fait de l'urgence de la situation, à entamer des formations de deux ans au profit de Bletchley Park. Peu satisfait de cette solution qui ne répondait pas à ses besoins immédiats, Tiltman décida de monter de toutes pièces et avec des moyens limités une formation *ad-hoc*. Avec l'aide d'un ancien officier de l'amirauté qui avait appris le japonais en autodidacte, Oswald Tuck, il monta, à une heure de train de Londres, dans la commune de Bedford, un cours de langue censé former des japonisants en six mois. Les premiers stagiaires ainsi instruits donnèrent immédiatement des résultats impressionnants et la réussite du programme conforta Tiltman dans son choix. Le Capitaine Tuck forma finalement onze promotions successives qui prirent une part importante, mais méconnue, à la victoire dans le Pacifique. Le succès de cette opération se révéla tel que même la très réservée SOAS fut contrainte de le reconnaître².

Confrontés à cette même problématique, les États-Unis y trouvèrent une réponse différente mais tout aussi originale. Paradoxalement, le pays même qui n'hésitait pas à interner massivement des Américains d'origine japonaise dans des camps pour éviter l'émergence d'une cinquième colonne fut aussi celui qui enrôla des citoyens de la même origine dans des buts de renseignement. Ainsi, peu avant l'attaque japonaise sur Pearl Harbour, l'*U.S. Army* réunit dans le plus grand secret une équipe de conscrits américains d'origine japonaise sur un terrain militaire à Monterey en Californie. Pendant toute la durée de la guerre, ces soldats participèrent aux opérations contre l'armée impériale japonaise au moyen d'une arme au potentiel insoupçonné: leur

¹ *"The Emperor's codes"* Michael Smith, Bantam Press, 2000.

² Ibid.

langue natale. Servant au sein d'un centre dont la seule raison d'exister était la formation de la communauté du renseignement militaire à la langue de travail de l'ennemi, ils écrivirent une page d'histoire originale de la guerre. Passés à la postérité sous le nom de *nisei* (de *ni*: deux, deuxième et *sei*: ère ou génération), ils jouèrent le rôle de véritables passerelles culturelles permettant de pénétrer la pensée de l'ennemi, de comprendre ses plans et de les contrecarrer.

La leçon des *nisei* ne fut pas oubliée une fois la capitulation du Japon obtenue. Après la défaite de l'Axe, d'autres menaces se profilaient sur fond de guerre Froide et l'existence d'un organisme enseignant la langue de l'ennemi potentiel conservait tout son intérêt. Soixante années plus tard, cet organisme existe toujours. Implanté sur le site prestigieux du Praesidio de Monterey, ce qui s'appelle aujourd'hui le *Defense Language Institute – Foreign Language Center* (DLI-FLC) forme les militaires américains de toutes les armées au maniement des langues. Accueillant au sein de ses structures environ 35.000 stagiaires par an, il contribue à l'engagement opérationnel des forces armées des États-Unis sur toute la surface du globe. Cette action s'appuie sur un corps enseignant locuteur de langues toutes aussi variées que l'arabe, le russe ou le chinois pour les plus courantes, mais aussi le pashto³, le tamashek⁴ ou le taugug⁵ pour les plus rares. Outre la maison mère de Monterey, les cours peuvent être dispensés de façon décentralisée tant sur le sol américain que sur d'autres continents – comme en Allemagne ou en Corée – grâce à un enseignement mobile. Dans ce dernier cas, le personnel en formation demeure à proximité de son lieu de travail.

Outre l'enseignement qui y est prodigué, le DLI se distingue par une volonté d'intégrer les technologies les plus récentes dans ses méthodes d'enseignement, tout comme il sait faire preuve d'une grande réactivité pour faire face aux demandes parfois inopinées de l'appareil de défense. À titre d'exemple, le programme *Headstart* a donné, dès les années 1970, aux militaires américains la possibilité de s'initier seuls à une langue grâce à une méthode de tout-en-un comprenant livret d'instruction et cassettes⁶. Autres temps, autres moyens, *Headstart* a évolué en une version numérisée interactive sur CD-Rom, puis en ligne, *Headstart2*⁷, disponible sur le réseau américain non protégé NIPR (*Non-Secure Internet Protocol Router*). Exploitant les ressources de l'outil numérique, un programme du même type, baptisé *Rapport*⁸, permet la préparation des troupes avant leur projection sur des théâtres d'opérations, suite à la prise de conscience des difficultés rencontrées en Irak et en Afghanistan. Ce ne sont là que deux exemples particulièrement aboutis des nombreux produits du DLI.

L'institut se veut également en mesure de répondre rapidement à des besoins spécifiques qui lui seraient exprimés. Une illustration parmi les plus récentes est un ensemble de kits de conversation anglais-japonais mis au point lors du tsunami et de la catastrophe nucléaire qui ont frappé le Japon en mars 2011. Grâce à ces outils – qui tiennent dans une poche – rapidement fournis aux équipages des hélicoptères ou aux troupes employées au sauvetage des populations, des éléments de conversation relevant de l'extrême urgence ont permis de sauver des vies. Des kits de conversation du même type sont disponibles pour presque toutes les langues parlées à la surface de la planète⁹. Ils font partie d'un important éventail de produits linguistiques et sont devenus une des marques de fabrication de l'institut, et couvrent les domaines de l'initiation, de l'entraînement ou de la confrontation pratique de la barrière de la langue.

Enfin, dans une démarche de plus long terme, le DLI propose en ligne des supports pédagogiques sous forme de cours, d'échantillons audio, mais aussi d'exercices complets d'étude de textes, de documents visuels ou sonores qui permettent au militaire qui a été initié dans une langue de conserver un niveau, voire de l'améliorer. Citons en particulier le GLOSS (*Global Language Online Support System*)¹⁰ qui comporte près de 6.000 leçons et exercices dans pas moins de 37 langues et l'*Advanced North Korean Dialect Materials* qui présente des ressources du même ordre pour le cas particulier de la Corée du Nord.

Puisant ses origines dans les lacunes détectées par les Américains à la veille d'une guerre mondiale, le DLI-FLC est l'héritier d'une tournure d'esprit pragmatique qui tranche avec les clichés de cow-boys incultes souvent véhiculés sur nos alliés d'outre-Atlantique. Cette approche admet les langues et la conscience culturelle comme un outil à part entière qu'il faut maîtriser pour répondre à l'impérieuse nécessité de comprendre son ennemi mais aussi son allié. Beaucoup de progrès ont été accomplis depuis Pearl Harbour et le montage dans l'urgence de solutions sortant des sentiers battus qui s'ensuivit. Le temps où les langues étrangères passaient chez les Anglo-Saxons pour un domaine de casseurs de codes farfelus semble révolu. L'invasion de l'Irak

³ Langue indo-européenne, parlée principalement au Pakistan et en Afghanistan.

⁴ Langue afro-asiatique, parlée principalement au Mali et au Burkina-Faso.

⁵ Langue austronésienne, parlée principalement aux Philippines mais aussi en Malaisie et en Indonésie.

⁶ En 1977, *Headstart* fut diffusé dans les unités pour favoriser l'initiation à l'allemand. La méthode fut progressivement produite pour plusieurs langues rares telles que le japonais, le coréen, mais aussi sous forme d'initiation à des dialectes: l'espagnol se déclinait en dialecte européen, latino-américain ou portoricain, le français dans sa version... belge. La méthode se composait de fascicules d'instruction, de cassettes, voire même de cartes mnémotechniques dans certains cas. Outre la langue, *Headstart* prenait en compte le facteur culturel, historique et géographique sous forme de petites monographies.

⁷ *Headstart2* se décline en 16 langues (plusieurs dialectes d'arabe et de portugais, du chinois, du coréen, mais aussi d'autres plus rares comme le kurmanji – dialecte kurde –, le swahili ou l'hausa). Le programme prend en compte dans un premier temps l'alphabétisation, une initiation à la grammaire et au vocabulaire de base. Dans un deuxième temps, une approche purement militaire permet d'aborder la conversation et des expressions spécifiques. Le tout s'inscrit dans une formation de 80 à 100 heures dont le rythme est à la diligence du bénéficiaire. Les applications «orientation culturelle» et les monographies de pays – désormais interactives – font toujours partie de la recette *Headstart*. Ce programme est régulièrement enrichi: le somali, le baloutche et le turkmène devraient venir gonfler les rangs des nouvelles langues disponibles. Accessible et téléchargeable à l'adresse suivante: <http://hs2.lingnet.org/>

⁸ *Rapport* fournit en ligne une formation de six à huit heures en français, portugais, arabe irakien, dari, pashto ou swahili. Au terme de sa formation, et s'il parvient à passer les évaluations avec succès, le militaire ainsi formé a la possibilité d'imprimer un certificat qui peut être requis dans le cadre de certaines affectations. Informations disponibles sur <http://rapport.lingnet.org/>.

⁹ Disponibles sous la forme de carnets de conversation assortis de fichiers audio, ces kits prennent en compte plusieurs domaines: langue de base, affaires civilo-militaires, opérations navales, opérations aériennes, langue médicale – qui sont accessibles sans autorisation particulière –, opérations de police militaire, raids, protection de la force – qui nécessitent une autorisation via un accès sécurisé. Une version pour iPod est disponible pour la plupart des kits. Accessible en ligne ou téléchargeable à l'adresse suivante: <http://famdliflc.lingnet.org/index.aspx> en utilisant les onglets *country* et *language* en haut et à droite de la page. Ladite page permet également d'avoir accès à des légendes nationales (<http://famdliflc.lingnet.org/folkTales/index.html>) et à du matériel de sensibilisation culturelle sous forme de sites interactifs (<http://famdliflc.lingnet.org/?v=cip> & <http://famdliflc.lingnet.org/?v=co>) ou de films (<http://famdliflc.lingnet.org/products/cipcvideo/default.html>).

¹⁰ Accès libre à l'adresse suivante <http://gloss.dliflc.edu/Default.aspx>.

et les opérations en Afghanistan ont accéléré l'intégration du facteur culturel et linguistique dans les opérations jusqu'au plus bas niveau. Le domaine ne concerne plus quelques spécialistes, mais tend à devenir l'affaire de tous. La tendance actuelle n'est cependant pas gravée dans le marbre et, pour ses détracteurs, les occasions ne leur manqueront pas de se faire entendre. L'histoire militaire américaine a conservé des traces de ces luttes au sein même des forces armées. En 1942, à Midway, la marine américaine remportait une victoire dont il est admis qu'elle changea le cours de la guerre. L'homme qui fut à l'origine de la compréhension du plan ennemi était un japonisant, Joe Rochefort, commandant de l'unité *Hypo*, qui craqua le code JN-25b de la marine impériale japonaise et dévoila les projets de l'Amiral Yamamoto¹¹. Victime d'une guerre de services au lendemain de la bataille, Rochefort fut remercié et muté comme responsable... d'une cale sèche! Sa mémoire et le rôle de son unité de linguistes casseurs de codes ne furent réhabilités qu'en 1986.

L'expérience de Rochefort rappelle que l'efficacité pèse parfois peu face aux enjeux de carrière et qu'il n'est pas toujours opportun d'innover quand on bouscule des certitudes solidement établies. Peut-être faut-il ainsi nous interroger de ce côté-ci de l'Atlantique sur l'idée que nous nous faisons de notre rapport aux langues, sur l'importance que nous leur accordons et sur les moyens que nous donnons à nos soldats. Après plus de dix années de présence en Afghanistan, un bilan des formations effectuées en anglais et en dari (persan d'Afghanistan) pourrait être riche d'enseignements. Une évaluation des compétences acquises et de l'utilisation qui en a été faite nous permettrait de nous situer dans un domaine où des noms de militaires français ont marqué l'histoire..., quand au XIX^{ème} siècle, dans des langues comme l'arabe, il n'y avait guère que les forces de sa très gracieuse Majesté pour concurrencer l'armée française.

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



[Retour Sommaire](#)

¹¹ Pour une vision plus précise du rôle de Joe Rochefort, un récent ouvrage lui a été consacré: "**Joe Rochefort's War, the odyssey of the codebreaker who outwitted Yamamoto at Midway**", Elliot Carlson, Naval Institute Press, 2012.

Comment optimiser la maintenance des aéronefs de nouvelle génération



Par le Capitaine Sophie PINET

À l'image de ce qui a déjà été réalisé dans d'autres domaines tels que les ressources humaines et les opérations d'armement, on peut envisager d'instaurer des méthodes pour optimiser les programmes d'entretien des aéronefs.

Cela demandera d'une part d'analyser de manière approfondie les coûts d'entretien et de les comparer aux pertes engendrées par les indisponibilités. Cette notion élargie de coût permettra de définir des critères d'évaluation pertinents et de quantifier les niveaux de performances à atteindre. D'autre part, les armées devront collaborer plus étroitement avec les industriels et s'inspirer davantage des méthodes mises en place au profit des exploitants civils.

«Se préparer à notre monde incertain est le contraire de se résigner en un scepticisme généralisé. C'est s'efforcer à bien penser, c'est nous rendre apte à élaborer et pratiquer des stratégies, c'est enfin effectuer en toute conscience nos paris» (Edgar Morin)

Depuis 2008, la crise économique continue de peser lourdement sur le budget des États européens. Ainsi, chaque gouvernement cherche à maîtriser ses déficits et à réduire ses dépenses publiques. En France, les armées n'échappent pas à ces restrictions, car même si le budget de la défense est stabilisé en 2013 par rapport à 2012, à un montant de 31,42 milliards d'euros hors pensions, il reste en-deçà de ce qui était prévu par la loi de programmation militaire 2009-2014¹.

Dans ce contexte, il semble important de rappeler que, pour 2013, les crédits de paiement prévus au titre de l'entretien programmé des matériels (EPM) – qui regroupe la majeure partie du maintien en condition opérationnelle (MCO) hors masse salariale – s'élèvent à 2,91 milliards d'euros et sont en augmentation de près de 225 millions d'euros (soit 8%) par rapport à la loi de finances initiale de 2012. Une forte proportion de ce montant reste dédiée aux matériels aéronautiques de toutes les armées. Concernant plus particulièrement ces matériels, et en dépit des budgets contraints, l'effort de renouvellement des flottes se poursuit en 2013 avec la livraison prévue de onze avions Rafale, d'un C160 Gabriel, de deux ATL2, des premiers A400M, de trois CN235, d'un FALCON 50 et d'un avion multirôle de ravitaillement en vol et de transport, mais aussi de quatre hélicoptères Tigre, cinq Cougar rénovés et douze NH90 (quatre en version navale et huit en version terrestre). Si l'arrivée de ces matériels de nouvelle génération représente une formidable opportunité pour répondre aux impératifs de l'engagement et de la préparation des forces, elle ne sera pas pour autant une source d'économie sur le budget des EPM. Ainsi, s'interroger sur les possibilités d'étendre la volonté d'économie budgétaire du ministère de la Défense à l'entretien des aéronefs est aujourd'hui plus que jamais d'actualité.

L'optimisation de la maintenance est complexe; elle demande de définir au préalable des critères d'évaluation et des niveaux de performances

Qu'est-ce que la maintenance ? Au sens strict du terme, la *maintenance* est l'ensemble des opérations d'entretien destinées à accroître la fiabilité ou à pallier les défaillances d'un équipement². Plus généralement, elle fait partie des actions effectuées pour qu'une entreprise puisse prospérer. Son objectif est de limiter les effets des perturbations afin d'atteindre les performances qui sont exigées pour un équipement. Ces performances sont regroupées en deux catégories: la *sûreté de fonctionnement* et la *maîtrise des coûts d'entretien*.

¹ «Entre 2009 et 2012, la mission défense a bénéficié de 125,8 milliards d'euros (contre 128,8 milliards prévus), les ressources effectives s'écartant progressivement de la trajectoire initialement prévue», Source *La Tribune* du 18/09/12.

² Il existe une multitude de façons de maintenir un équipement: on peut faire varier les types de maintenance, les types de tâches et leur fréquence, les niveaux d'intervention... La maintenance peut être corrective, préventive (pour les sous-ensembles qui subissent une usure), ou conditionnelle (avec un programme de révision et de contrôle).

La *sûreté de fonctionnement* au sens large recouvre les aspects de fiabilité, de sécurité, de maintenabilité et de disponibilité³, et dépend des conditions dans lesquelles les équipements sont mis en œuvre: un équipement doit être apte à répondre à des besoins spécifiques, en temps voulu, pendant la durée prévue, sans dommage pour les opérateurs et leur environnement. Ainsi, le fait que les armées utilisent leurs équipements dans des conditions parfois extrêmes oblige les constructeurs à prendre des mesures conservatoires beaucoup plus lourdes lorsqu'ils conçoivent un aéronef, afin de garantir la sûreté de fonctionnement de celui-ci.

Les *coûts d'entretien* sont associés à la notion de soutien logistique et de gestion des ressources matérielles et humaines utiles à l'exploitation d'un équipement (pièces de rechange, outillage spécifique, équipes de maintenance). Dans l'évaluation de ces coûts, les entreprises civiles ajoutent les pertes d'exploitation dues aux arrêts pour effectuer les tâches de maintenance. Actuellement, il n'y a pas d'équivalent d'un point de vue militaire à l'évaluation des pertes d'exploitation. Or, les indisponibilités des matériels entraînent des retards dans les missions (formation et entraînement du personnel, missions opérationnelles retardées ou annulées...) et des frais de personnel (indemnités de stage, de service en campagne, personnel non opérationnel, ...). Tout cela a un coût qui devrait être inclus dans la justification des budgets alloués aux EPM. La maintenance est chère, mais son coût est à comparer à celui des pertes engendrées par les arrêts d'activité. Ainsi, pour faire des choix pertinents, il faut élargir ce qui est pris en compte dans les coûts de maintenance afin d'être en mesure de définir clairement les niveaux de performances à atteindre.

L'*optimisation de la maintenance* est complexe car elle doit prendre en compte de nombreuses considérations interdépendantes, et ses critères de choix sont parfois antagonistes (comme la disponibilité et les coûts). Afin d'illustrer ce propos, on peut envisager le scénario suivant: supposons qu'il y ait au sein des armées des équipements dont la fiabilité a été optimisée par rapport aux conditions d'utilisation, qui suivent un programme d'entretien adapté et qui sont entretenus par un nombre suffisant de techniciens qualifiés ayant à leur disposition un stock de pièces de rechange et d'outillages spécifiques illimité. Ce scénario permettrait d'avoir une disponibilité optimale, mais on peut s'interroger sur le coût d'un tel dispositif. Par voie de conséquence, un tel niveau de disponibilité est-il nécessaire pour réaliser notre contrat opérationnel? Optimiser la maintenance d'un équipement nécessite donc de faire des choix préalables reposant sur des critères d'évaluation pertinents, et de définir des niveaux de performances nécessaires et suffisants pour la réalisation des missions.

La spécificité de l'aéronautique: une réglementation qui implique de nombreux acteurs

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)⁴ a été créée en novembre 1944. Dépendante des Nations-Unies, son rôle était initialement de participer à l'élaboration des normes permettant la standardisation du transport aéronautique international. Aujourd'hui, un des objectifs fondamentaux de l'Organisation est d'améliorer la sécurité du transport aérien. Pour l'Union européenne, c'est l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA)⁵ qui est la clé de voûte de la stratégie de sécurité aérienne. Sa mission est de promouvoir le plus haut niveau possible de sécurité pour l'aviation civile. Dans ce but, l'Agence développe des règles européennes communes, délivre les certifications et surveille l'application des normes au moyen d'inspections dans les États membres⁶. L'aspect de la sécurité est donc primordial dans le domaine de l'aéronautique.

Il existe deux exigences pour faire voler un aéronef. D'une part, il faut que le modèle soit certifié, c'est-à-dire qu'il doit exister une fiche de certification de type, définissant le modèle tel qu'il a été conçu par le constructeur et approuvé par l'autorité de certification. La conformité de cette fiche à la réglementation en vigueur relève de la responsabilité du constructeur. D'autre part, il faut que l'appareil en particulier soit déclaré navigable⁷, c'est-à-dire qu'il doit posséder un certificat de navigabilité en cours de validité, qui soit en conformité avec son certificat de type, son manuel d'entretien, les consignes de navigabilité émises par l'AESA et toute autre obligation réglementaire. S'assurer qu'un aéronef est navigable à tout instant est un travail à part entière. Cela suppose de connaître la dernière réalisation et la prochaine échéance de toutes les opérations préconisées par le manuel d'entretien, la date de pose et l'âge de tous les équipements sérialisés, et de garantir la perpétuelle conformité avec la fiche de certification de type ainsi que l'application stricte des consignes de navigabilité. Cette responsabilité incombe à l'exploitant, donc aux armées dans le cas des aéronefs militaires, qui délèguent cette charge à leur organisme de maintenance agréé PART 145⁸.

L'élaboration des programmes d'entretien

Ainsi, les armées sont responsables du maintien de la navigabilité de leurs aéronefs. Elles doivent s'assurer que les instructions pour leur maintenance sont conformes aux programmes d'entretien tels qu'ils ont été spécifiés par le constructeur et approuvés par l'autorité de certification. De tels programmes sont initialement élaborés au moment de la conception et avant la certification de type d'un nouvel aéronef, et serviront de référence pour toute la vie des équipements. Conçus à partir de données théoriques

³ La fiabilité d'un équipement est sa capacité à ne pas tomber en panne. La maintenabilité d'un équipement est sa capacité à être réparé rapidement. La disponibilité d'un équipement peut être caractérisée par ses durées d'indisponibilité fortuite liée aux pannes, et d'indisponibilité programmée résultant des opérations de maintenance.

⁴ En anglais, *International Civil Aviation Organization (ICAO)*.

⁵ En anglais, *European Aviation Safety Agency (EASA)* ; le règlement de base (EC) N° 216/2008 entré en vigueur le 8 avril 2008, définit les missions de l'Agence.

⁶ Les règlements dont il est question ont été initialement créés pour l'aviation civile, mais sont totalement transposables aux armées pour les dernières générations d'aéronefs.

⁷ La navigabilité se définit comme l'aptitude d'un aéronef à effectuer sa mission dans des conditions acceptables de sécurité vis à vis des équipages, des personnes et des biens transportés mais également des autres usagers de l'espace aérien ainsi que des biens et des personnes survolés.

⁸ Agréés selon la partie 145 du règlement (CE) N° 20 42/2003; l'agrément est dit FRA 145 pour les organismes de soutien militaires.

et de tables de fiabilité issues des essais de certification, ces programmes sont mis au point au travers de méthodes fondées sur la logique MSG-3. Cette logique d'analyse et de décision découle du concept de maintenance axée sur la fiabilité (MAF)⁹, qui permet d'élaborer des instructions de maintenance préventive et des plans d'inspection en partant de la conséquence des défaillances. Le but de la MAF est d'améliorer la sûreté de fonctionnement des équipements; mais elle ne tient pas compte des coûts.

Pour modifier ces programmes d'entretien, la réglementation impose à l'organisme de maintenance de se conformer à une procédure préétablie, de démontrer que les modifications souhaitées se traduisent par des normes d'entretien équivalentes ou améliorées, donc plus contraignantes, et d'en informer le constructeur. Dans ce domaine, c'est la seule marge de manœuvre dont dispose l'exploitant en totale autonomie. En effet, dans la mesure où les modifications rendraient les programmes d'entretien initiaux moins contraignants, seul le constructeur peut mener des études afin de prouver que la navigabilité de l'appareil n'est pas remise en question, et lui seul peut soumettre le nouveau programme à l'approbation de l'autorité de certification. À cause du coût de telles études, le constructeur a peu d'intérêt à optimiser les programmes qu'il a initialement préconisés, contrairement aux exploitants, qui cherchent continuellement à diminuer les coûts d'entretien de leurs aéronefs.

Une solution pour diminuer les coûts de maintenance: le processus *Maintenance Review Board*

Le *Maintenance Review Board Report* (MRBR) est un document émanant du constructeur aérien et précisant le programme minimum de maintenance d'un aéronef pour le maintien de sa navigabilité. Le MRBR est un document évolutif, c'est-à-dire sujet à des révisions et à des amendements périodiques pour incorporer, au fur et à mesure, les leçons tirées de l'expérience opérationnelle de l'aéronef. Le but ultime est d'assurer le maintien de la navigabilité d'une flotte d'aéronefs en effectuant seulement les tâches qui sont appropriées et efficaces. Les MRBR sont produits par les *Maintenance Review Board* (MRB), qui sont des commissions d'examen de maintenance auxquelles participent à la fois le constructeur, l'autorité de certification et l'exploitant. Les décisions y sont majoritairement prises sur la base d'informations qualitatives fournies par l'exploitant et appuyées par des données de retour d'expérience.

Le processus MRB se définit d'une manière générale comme l'ensemble des activités nécessaires pour élaborer et mettre à jour les MRBR¹⁰. Les grands objectifs de ce processus sont de s'assurer que les instructions de maintenance planifiée (tâches et périodicités) établies pour un aéronef respectent les exigences de maintien de la navigabilité et d'environnement établis par l'AESA, que ces tâches sont réalistes et susceptibles d'être exécutées, et que l'application de ces instructions de maintenance planifiée *occasionnera un minimum de dépenses*. Dans le cadre de l'amélioration continue de leurs prestations, certains constructeurs français¹¹ proposent d'ores et déjà à leurs clients un suivi conforme au processus MRB *uniquement sur leur gamme civile*. Ce service nécessite de mettre en place un système d'acquisition d'informations à partir de rapports rédigés par les exploitants: ces rapports leur donnent l'opportunité de s'exprimer sur la pertinence des tâches d'entretien, et permettent un suivi détaillé des pannes et de leurs conséquences. De plus, ce service inclut un système d'évaluation périodique de toutes les tâches du programme d'entretien afin d'éliminer celles qui sont devenues inutiles, et de réévaluer systématiquement leurs périodicités. La mise en place d'un tel processus, qui implique une étroite collaboration entre les constructeurs et les maintenanciers, est contractuelle.

Actuellement, ce type de service n'est pas instauré dans les contrats qui lient les armées aux constructeurs d'aéronefs. Or, il est possible d'inclure le *process MRB* dans les contrats. Le bénéfice d'une telle évolution pour les armées serait de pouvoir participer à l'élaboration des programmes d'entretien qui leur sont dédiés. Cette opportunité permettrait la prise en compte des conditions particulières d'utilisation et de mise en œuvre de nos aéronefs, qui doivent répondre aujourd'hui à des impératifs d'adaptabilité, de simplicité et de robustesse. Elle permettrait aussi une meilleure maîtrise des coûts de maintenance et l'ajustement des programmes d'entretien à d'éventuelles restrictions budgétaires.

*
* *

Le processus d'élaboration des programmes d'entretien pour les aéronefs a évolué d'un environnement dans lequel chaque constructeur proposait son propre programme unique, vers un environnement dans lequel l'organisme de réglementation, le constructeur et l'exploitant collaborent pour adapter les programmes et concevoir les modifications. Ainsi, les responsables de maintenance ne se contentent plus de surveiller et de réparer; ils cherchent à prévoir les événements et à évaluer les alternatives qui s'offrent à eux pour exploiter au mieux les équipements en fonction des contraintes techniques et budgétaires qui leur sont imposées.

Appliquées au secteur de la défense, ces nouvelles méthodes obéissent pleinement au principe de discipline budgétaire: la juste suffisance fondée sur les notions d'économie et de finalité. Économie, car il s'agit d'éviter les redondances pour faire en sorte que les entretiens soient dimensionnés au plus juste, et finalité, car elles permettent d'adapter les solutions d'entretien à l'emploi réel des aéronefs, tout en mettant à la disposition des forces des équipements qui répondent aux impératifs des engagements de demain.

⁹ En anglais, *Reliability Centred Maintenance (RCM)*.

¹⁰ Un organisme international indépendant de l'industrie, l'*International Maintenance Review Board Policy Board* (IMRBPB), a pour rôle d'assurer le suivi, l'harmonisation et la normalisation des politiques, des procédures utilisées par les MRB du monde entier.

¹¹ Il s'agit d'Airbus, de Dassault et d'Eurocopter.

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École nationale supérieure des Arts et Métiers, le Capitaine PINET est officier du matériel, spécialisé dans la maintenance des hélicoptères. Après avoir servi successivement sur la base école Général Navelet, au 1^{er} RHC et au 44^{ème} RI, elle est lauréate du concours du diplôme technique en 2011. Sur le cycle universitaire 2012/2013, elle a effectué une scolarité de mastère spécialisé en management de projets industriels aéronautique aux Arts et Métiers Paris Tech.



Retour Sommaire

Éthique et stratégie: la pensée militaire au cœur des enjeux économiques contemporains



Par le Chef d'escadrons Charles-Emmanuel DAVIET

Dans le monde économique, les notions d'éthique et de stratégie suscitent un intérêt croissant. Cependant, la signification et surtout les relations entre ces deux notions ne sont pas toujours très claires. La pensée militaire, qui se trouve naturellement au confluent de l'éthique et de la stratégie, peut contribuer à faire dialoguer ces deux disciplines afin qu'elles s'enrichissent mutuellement.

« Valeurs de l'entreprise », « éthique des affaires », « moralisation du capitalisme »... Le quotidien et l'actualité ne cessent de nous fournir des exemples de dilemmes moraux dans le champ économique. À l'affirmation que seule est possible et souhaitable la création de valeur pour les actionnaires s'oppose aujourd'hui une réflexion sur la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes (notion de « *stakeholders value* »¹) et même d'une valeur partagée par l'entreprise au bénéfice de tous (notion de « *shared value* »²). Ainsi, au cœur de la réflexion sur la fonction et la responsabilité d'une entreprise, il y a inévitablement aujourd'hui l'interrogation sur le rôle de l'éthique, élément fondateur d'une entreprise trois fois responsable sur le plan économique, sur le plan environnemental et sur le plan sociétal. Par ailleurs, depuis désormais plusieurs dizaines d'années, il est devenu banal de parler de stratégie dans l'entreprise. Pourtant, la crise constitue aujourd'hui un nouveau défi et doit conduire les entreprises à « retrouver le sens de la stratégie »³ selon les mots du directeur général d'HEC.

Éthique et stratégie sont donc aujourd'hui des notions fondamentales dans le champ économique. Dans le monde de l'entreprise, elles suscitent un intérêt croissant. Elles sont au cœur de la formation de haut niveau des futurs cadres dirigeants, comme on le constate lorsque l'on suit un cursus de formation comme un MBA⁴. Pourtant, il s'agit de deux notions dont la signification n'est pas toujours bien maîtrisée et, surtout, dont les rapports ne sont souvent pas étudiés en détail. En effet, ces deux champs de réflexion sont étudiés séparément et leurs relations ne sont pas toujours très claires. Trop souvent, les « stratèges » considèrent les « philosophes » comme des donneurs de leçons conceptuels, abstraits et coupés de la réalité; réciproquement, les « philosophes » peuvent avoir de la « stratégie » l'image d'une discipline où pullulent les cyniques amoraux. Il apparaît donc décisif de clarifier les relations entre ces deux domaines et leurs apports réciproques: quel éclairage l'éthique peut-elle apporter à la réflexion stratégique? Comment la stratégie peut-elle aider le philosophe⁵ à réfléchir et comprendre son champ d'études? Pour répondre à ces questions cruciales, l'officier peut apporter une expertise décisive. De par sa culture, il incline à penser stratégiquement et à réfléchir sur les concepts clefs de la philosophie morale; mieux, il sait faire dialoguer ces deux disciplines afin qu'elles s'éclaircissent et s'enrichissent mutuellement dans l'action. Cet article avance donc l'idée que la pensée militaire, qui se trouve naturellement au confluent de l'éthique et de la stratégie, est particulièrement bien placée pour faire avancer la réflexion sur ce sujet en apportant des éléments de réponse à deux problématiques: quelle est la nature de la relation entre l'éthique et la stratégie? Quels peuvent être les apports respectifs de l'éthique au travail des stratèges et de la stratégie au travail des philosophes?

En préalable, deux tentations extrêmes doivent être écartées d'emblée: la première consiste à penser que les deux disciplines doivent coïncider entièrement dans leurs conclusions, et que par conséquent le philosophe n'a rien à ajouter à ce que dit le stratège (et réciproquement); la deuxième est son exacte opposée et repose sur l'idée que les deux champs divergent nécessairement de façon radicale, qu'une contradiction inhérente et insurmontable les sépare, et qu'il y a quelque chose d'irréductiblement immoral dans la stratégie en tant que telle. La réalité, comme souvent, est plus nuancée.

Qu'est-ce que l'éthique? Qu'est-ce que la stratégie?

La nature de la relation entre éthique et stratégie dépend évidemment de la façon dont sont comprises ces deux notions. Les spécialistes de philosophie morale distinguent parfois la morale, qui désignerait les normes ou les principes du permis et du défendu, de l'éthique qui concernerait à la fois l'enracinement, la source de ces normes (éthique fondamentale) et leur insertion

¹ R. Edward Freeman, « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* » (Cambridge : Cambridge University Press, 2010), p.25.

² Michael E. Porter et Marc R. Kramer, « *Creating Shared Value : Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society* » *Harvard Business Review* vol. 89, no 1/2 (janvier-février 2011), p.62.

³ Bernard Ramanantsoa, « Éviter la catastrophe, retrouver une légitimité », *Le Monde* du 18 septembre 2012.

⁴ MBA: *Master of Business Administration*

⁵ Dans cet article, le terme « philosophe » est utilisé pour décrire ce que les Anglo-Saxons appellent « *ethicist* », c'est-à-dire un penseur de philosophie morale appliquée.

dans des situations concrètes (éthique appliquée)⁶. Cependant, les deux termes, dont l'un vient du latin et l'autre du grec, se réfèrent d'une manière ou d'une autre au domaine commun des mœurs. Dans cet article, les termes d'éthique et de morale seront employés indistinctement pour désigner la partie de la philosophie qui concerne la recherche du bon et du juste. En particulier, l'éthique ne signifie pas un ensemble de règles fixes auxquelles se conformer quelles que soient les circonstances, mais décrit plutôt le processus de réflexion visant à choisir l'action bonne (c'est-à-dire une action ayant une certaine valeur positive) et juste (c'est-à-dire une action qui devrait être sélectionnée dans le cadre d'un choix). Cette conception de l'éthique repose sur trois postulats. Le premier est que le choix d'une action bonne et juste vise à «satisfaire», «réaliser» des êtres humains; toute injonction éthique doit donc être évaluée à l'aune des êtres envers lesquels on essaie d'être juste et bon. Ce qui constitue ladite «satisfaction» ou «réalisation» dépend évidemment d'un concept de la nature humaine et reflète parfois, de façon explicite ou non, une conviction religieuse. Le deuxième postulat est que les êtres vivants sont continuellement en conflit. Bien sûr, le conflit n'est pas l'unique relation entre les hommes, qui partagent toujours des intérêts communs à des degrés variés. Mais cette harmonie plus ou moins développée ne supprime jamais totalement la relation conflictuelle, qui traduit la compétition pour des «biens» limités. Le troisième postulat est qu'il n'existe pas d'action qui satisfasse l'ensemble des êtres vivants: les décisions humaines satisfont certains êtres au détriment d'autres. En conséquence, le problème de choisir l'action bonne, juste, est celui de *choisir la meilleure action possible compte tenu de circonstances données*. Toute conception de l'éthique faisant abstraction des circonstances peut se heurter à un moment ou à un autre à l'écueil de situations particulières dans lesquelles la décision «bonne» n'est pas celle du cas général.

La stratégie est un terme d'origine militaire qui a longtemps signifié l'art de conduire les armées⁷. Au fil du temps, son acception a évolué: la stratégie a désigné à partir du XIX^{ème} siècle l'art de combiner les batailles pour gagner la guerre (ce que l'on appelle aujourd'hui dans le langage militaire l'art opératif), puis au XX^{ème} siècle l'emploi de ressources humaines, morales et matérielles afin d'atteindre des fins politiques, le recours à la force armée n'étant qu'un moyen parmi d'autres d'imposer sa volonté. Lucien Poirier attribue au fait nucléaire cette dérive considérable du concept de stratégie: avant l'entrée dans l'âge nucléaire, le concept de guerre englobait celui de stratégie; aujourd'hui, le concept de stratégie englobe celui de guerre et ne s'y limite pas (par exemple la dissuasion nucléaire est une stratégie de non-guerre)⁸. De fait, depuis l'introduction par Schumpeter de la figure essentiellement stratégique de l'entrepreneur, acteur central du système capitaliste⁹, puis l'apparition dans les années 1950 de l'expression «stratégie d'entreprise», le terme s'est généralisé au point que toute démarche visant un objectif est désormais qualifiée de stratégique, parfois de façon un peu excessive (des «stratégies minceur» aux «stratégies de séduction»). Sans vouloir ramener la stratégie au seul domaine militaire ni même à la limiter, selon la définition célèbre du Général Beaufre, à «l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit»¹⁰, il est utile de rappeler que la stratégie consiste à agir sur la volonté d'un autre, susceptible de réagir et, qu'à ce titre, elle obéit à des règles et suit une logique spécifiques¹¹. Pour résumer les contributions de nombreux auteurs qui se sont efforcés de définir ce que pouvait être la stratégie pour une entité économique (comme une entreprise), la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur¹². Plus généralement, dans le cadre de cet article, si l'on appelle stratégie la façon dont une entité choisit ses objectifs et emploie ses ressources (pas uniquement militaire) pour les atteindre contre la volonté d'autres acteurs, se pose la question des rapports entre cette stratégie et la morale.

Les contradictions apparentes

Il y a au moins deux points pour lesquels un risque de contradiction existe entre la stratégie et l'éthique. Le premier est le concept d'«intérêts» (particuliers, collectifs, nationaux). Le second est l'utilisation des conséquences comme critères d'évaluation de l'action. Tout d'abord, toute stratégie vise à la consolidation ou au moins à la préservation d'intérêts; dans le cas de la grande stratégie d'un État, on parle d'intérêts nationaux, dans le cas d'une entreprise il s'agit des intérêts de cette dernière et de ses actionnaires. Quoi qu'il en soit, un stratège est naturellement conduit à prioriser les intérêts de certains (par exemple ses concitoyens) au détriment de ceux des autres. Or, une éthique visant la satisfaction de tous les êtres humains ne saurait s'arrêter aux frontières; il y a donc une contradiction potentielle entre une éthique naturellement universaliste et une stratégie au champ d'application plus limité. Est-ce à dire que la stratégie entre alors en conflit avec l'universalisme du philosophe? Pas nécessairement. Le stratège doit en effet distinguer entre les êtres à qui il accorde de la «valeur» et les fonctions qu'il occupe depuis lesquelles il peut effectivement faire valoir ses jugements de valeur. Prenons l'exemple d'un État: pour un homme d'État, il serait moralement injustifiable de dire que certains êtres (ses concitoyens) ont de la valeur et que d'autres (les étrangers) en ont moins ou pas. Mais aucune fonction exécutive ne lui permet réellement de refléter cette conviction en pratique. Dans le système international, il n'existe pas d'autorité centrale qui permette d'imposer la résolution pacifique de conflits d'intérêts. Au contraire, le système international exige que chaque nation équilibre le pouvoir des autres; c'est de cet équilibre général que procède la régulation mondiale. Ainsi, dans ce système, un homme d'État ne peut exprimer le jugement de valeur qu'il porte sur les étrangers qu'à travers la défense de certains intérêts (pas tous, il est crucial de le noter) nationaux. La question morale n'est donc pas: faut-il défendre nos intérêts au détriment de ceux des étrangers? Elle est plutôt: que doit inclure l'intérêt national et comment doit-il être défendu? Il n'y a pas d'opposition entre stratégie et morale, mais éclairage de la stratégie par la morale.

⁶ Paul Ricoeur, «Éthique», dans *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, éd Monique Canto-Sperber (Paris: Presses universitaires de France, 2004), p.689.

⁷ Laurent Henninger et Thierry Widemann, *Comprendre la guerre: histoire et notions* (Paris: Éditions Perrin, 2012), p.17.

⁸ Lucien Poirier, *Stratégie théorique* (Paris: Éditions Economica, 1997), p.116.

⁹ Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique* (Paris: Éditions Dalloz, 1999).

¹⁰ André Beaufre, *Introduction à la stratégie* (Paris: Hachette, 2003), p.34.

¹¹ Edward N. Luttwack, *Le grand livre de la stratégie* (Paris: Éditions Odile Jacob, 2002), p.130.

¹² Bernard Garrette, *Strategor: toute la stratégie d'entreprise* (Paris: Éditions Dunod, 2009), p.6.

La deuxième contradiction possible a trait à la façon dont sont effectués et évalués les choix stratégiques. Dans bien des cas, c'est le conséquentialisme qui prédomine, c'est-à-dire la théorie selon laquelle, pour évaluer une action et, en particulier, pour choisir entre plusieurs actions possibles, il convient d'examiner leurs conséquences, leurs effets sur le monde et de les comparer entre eux. En d'autres termes, face à plusieurs options stratégiques, on est souvent tenté de choisir celle dont les conséquences sont les meilleures – ou les moins pires –. Or, cette approche n'est pas la seule en philosophie morale, et entre même souvent en conflit avec une approche déontologique consistant à évaluer la moralité d'une action sans tenir compte de ses conséquences, selon le principe que «la fin ne justifie pas tous les moyens». Ainsi, le philosophe Emmanuel Kant, le plus fameux défenseur de cette morale du devoir, a argumenté qu'il était toujours mal de mentir, même pour sauver une vie¹³. Cependant, on peut là encore tenter de réconcilier les deux approches, en nuancant chacune d'elles. D'une part, la morale déontologique n'est pas totalement déconnectée de l'étude des conséquences d'une action: en effet, souvent, lorsqu'on rejette une action au nom d'un principe moral, ce n'est pas uniquement parce que l'on refuse par principe la transgression d'une règle, mais bien parce que l'on prend en compte les conséquences ultimes – dans leur sens le plus large – de cette action sur des êtres humains. D'autre part le conséquentialisme stratégique peut être éclairé par la morale déontologique, en particulier à l'égard de trois faiblesses congénitales: la première est la tendance à une conception trop étroite des conséquences de nos actions; la deuxième est une mauvaise compréhension du facteur temps (soit – cas le plus fréquent – que l'étude des conséquences privilégie le court terme au détriment du long terme, soit au contraire que des conséquences positives dans un futur lointain justifient des actions dont les conséquences immédiates sont plus discutables); la troisième est une confiance exagérée dans notre capacité à calculer de façon fiable et précise les conséquences de nos actions. Ainsi, là encore, il n'y a pas d'opposition irréductible entre la morale et la stratégie. La morale du devoir et de l'intention n'est pas incompatible avec le calcul stratégique des conséquences: à leur intersection se trouve la notion de conséquentialisme vertueux (*virtuous consequentialism*) telle qu'elle a été développée par exemple par le philosophe et stratège britannique David Fisher¹⁴.

Ainsi, les contradictions apparentes entre éthique et stratégie ne sont pas absolument insurmontables. Bien plus, il est sans doute possible de dégager des principes communs aux deux disciplines.

De possibles principes communs

L'étude de principes communs entre éthique et stratégie nécessite de préciser plus spécifiquement leur champ d'application. On se limitera dans le cadre de cet article à la stratégie d'emploi de la force. Le stratège britannique Basil Liddell Hart a écrit que «l'objet de la guerre est une meilleure situation de paix»¹⁵. Il rejoint en cela Aristote, pour qui la guerre est seulement un moyen d'atteindre la paix¹⁶. À partir de cette compréhension commune entre un philosophe et un stratège des objectifs politiques de la guerre, il est possible d'envisager trois principes communs à la stratégie et à l'éthique: la restriction de l'emploi de la force, l'économie des forces et la limitation des dommages.

Le stratège comme le philosophe partagent le même souci de restriction de l'emploi de la force. D'un point de vue moral, ce dernier ne peut être qu'un dernier recours et doit être proportionné. Stratégiquement, des objectifs extrêmes comme la vengeance ou la victoire à n'importe quel prix n'obéissent pas à la logique de préservation des intérêts nationaux. Dès l'antiquité, Flavius Végèce mettait en avant le vieux principe de Scipion l'Africain selon lequel une voie de retraite doit toujours être ménagée à l'adversaire de façon à ne pas l'obliger à combattre à outrance¹⁷. Reprenant cette même idée, Montaigne a pu écrire que «l'une des plus grandes sagesse en l'art militaire, c'est de ne (pas) pousser son ennemi au désespoir»¹⁸. Par ailleurs, la rationalité conduit le stratège à adapter les moyens aux fins qu'il poursuit, mais également à limiter ses objectifs aux moyens dont il dispose. C'est l'une des raisons – avec la notion de friction – pour lesquelles, selon Clausewitz, la guerre absolue est un pur concept que la réalité de la guerre peut approcher, mais ne pas atteindre¹⁹. La stratégie est ainsi un art de peser les possibles et de combiner les moyens pour les atteindre. Son succès dépend d'abord et principalement d'une saine appréciation et d'une adéquation de la fin et des moyens. Cette recherche d'un ajustement exact conduit naturellement au principe d'économie des forces.

Ce principe de la guerre a été défini par Foch comme l'art de peser successivement sur les résistances que l'on rencontre du poids de toutes ses forces, et pour cela de monter ces forces en *système*²⁰. En d'autres termes, le principe d'économie des forces prescrit l'emploi unifié de toutes les ressources disponibles de la façon la plus efficace possible. Il s'agit d'éviter tout gaspillage de ses forces, mais également d'employer toutes ses forces au moment et à l'endroit où cela est nécessaire. Ce n'est pas un principe contraire à l'éthique, même si en première approche on pourrait considérer que l'emploi de la force doit être évité à chaque fois que cela est possible. Lorsque cela ne l'est pas et étant donné un but de guerre juste (une meilleure situation de paix), l'éthique ne s'oppose pas à l'emploi de la force et converge avec la stratégie pour que cet emploi soit le plus efficace possible. Enfin, le stratège et le philosophe se rejoignent pour chercher à éviter les destructions inutiles (c'est-à-dire non utiles à l'obtention d'un meilleur état de paix). Le stratège compétent, bien qu'il ne cherche pas de façon compulsive à éviter la bataille,

¹³ Emmanuel Kant, «On a supposed right to lie from altruistic motives», dans *Critique of Practical Reason and Other Writings in Moral Philosophy* (New York: Garland Publishing Company, 1976), 172.

¹⁴ David Fisher, «*Morality and War: Can War be Just in the 21st Century?*» (New York: Oxford University Press, 2011), p.134.

¹⁵ Basil H. Liddell Hart, «*Stratégie*» (Paris: Éditions Perrin, 2009), p.539.

¹⁶ Aristote, «*Éthique à Nicomaque*» (Paris: Librairie Philosophique, 1990), 511.

¹⁷ Flavius Végèce, «*Traité de l'art militaire*» (Paris: Éditions Hachette, 2012), p.128.

¹⁸ Montaigne, «*Essais*» (Paris: Éditions Gallimard, 1962), p.271.

¹⁹ Carl von Clausewitz, «*De la guerre*» (Paris: Éditions Ives, 2000), p.36.

²⁰ Ferdinand Foch, «*Des principes de la guerre*» (Paris: Éditions Economica, 2007), p.47.

essaie de limiter au maximum le combat pour obtenir la victoire. En d'autres termes, la pensée stratégique considère que la neutralisation de la capacité de l'ennemi à se battre ne requiert pas nécessairement l'annihilation de ses forces. On retrouve là une idée chère aux théoriciens de l'approche indirecte. Liddell Hart écrit à ce sujet que la stratégie a «pour objectif la réduction du combat à sa proportion la plus mince» et que la perfection stratégique serait de «parvenir à une issue décisive sans livrer de combat sérieux» par le mouvement, la surprise, la dislocation et, *in fine*, le désarmement moral de l'ennemi²¹.

Quelles contributions réciproques entre les deux domaines?

En conclusion de cet article, on peut revenir sur les deux questions initiales: quelle est la relation appropriée entre les deux disciplines, l'éthique et la stratégie? Quels éclairages l'éthique peut-elle apporter au travail du stratège professionnel, et vice-versa? Comme cet article essaie de le montrer, les deux champs de pensée ne sont pas étrangers, mais apparentés. Un certain nombre de principes communs les structurent. Leurs penseurs respectifs doivent donc pouvoir s'éclairer mutuellement. En particulier, l'éthique n'est pas et ne peut être un vernis ajouté à la stratégie pour la décorer. À cet égard, les contributions du philosophe peuvent aider le stratège à accomplir sa tâche plus complètement, de façon plus satisfaisante. Plus concrètement, il existe bien des façons pour le philosophe de contribuer à la réflexion stratégique. En partageant sa pensée sur l'homme en société et l'homme en guerre, le philosophe peut approfondir chez le stratège la compréhension de facteurs qui déterminent – implicitement ou explicitement – nombre de ses décisions. Le philosophe peut également augmenter la sensibilité du stratège à la valeur des êtres humains affectés par ses décisions. Ainsi, la pensée éthique élargit le champ du calcul stratégique et constitue un garde-fou utile contre l'aveuglement. Le philosophe peut par ailleurs examiner de façon critique des décisions stratégiques cruciales afin de mieux faire apparaître les choix possibles et les coûts moraux des différentes alternatives. Cette contribution s'avère particulièrement utile lorsque les stratèges considèrent qu'il n'y a pas d'alternative et que «nécessité fait loi». Enfin, le philosophe peut essayer d'aider le stratège en concevant des principes guidant l'action. Dans cette tâche, le philosophe doit trouver la voie étroite entre deux écueils intellectuels opposés: le premier est un légalisme qui préfère énoncer des principes très généraux tout en abandonnant l'idée de «meilleure action possible» dans des circonstances données (le primat de l'absolu sur les circonstances); le second est un antinomisme qui prétend que rien de sensé ne peut être dit concrètement sur la responsabilité en avance du temps de la décision (le primat des circonstances sur l'absolu). Réciproquement, le stratège est très utile au philosophe. En tant que champ de la décision concrète, la stratégie offre à l'éthique la possibilité (ô combien nécessaire) de tester l'applicabilité de principes théoriques. Au fond, la stratégie pose à l'éthique la question irritante (et donc bienvenue) de savoir si cette dernière a quelque chose à dire au monde réel par opposition à un monde rêvé et, par conséquent, si elle mérite d'être écoutée. Pour répondre à cette question, il faut se demander si les décisions réelles sont véritablement éclairées lorsque l'on prend la peine d'y réfléchir à la lumière de la réflexion éthique. Pour un militaire, cela ne fait guère de doute.

Conclusion

Dans ses conférences aux officiers de l'École de Guerre, le philosophe Jean Guitton mettait en garde ses auditeurs à propos de l'omission de l'ordre de la morale dans leurs considérations stratégiques. Selon lui, la stratégie ne pouvait se constituer comme science en passant sous silence les problèmes et les vérités métaphysiques et morales. Il appelait ainsi à l'émergence d'une «métastratégie»²². Aujourd'hui, ces propos semblent plus que jamais d'actualité. Alors que l'éthique et la stratégie prises séparément suscitent un intérêt croissant, il est urgent de se pencher sur leurs relations et leurs apports mutuels afin de clarifier la façon dont ces deux disciplines se complètent dans l'action. Comme cet article essaie de le montrer, l'officier peut y contribuer utilement, car la pensée militaire est naturellement au confluent de l'éthique et de la stratégie. Cette réflexion peut concourir à la construction dans le monde économique d'un nouveau style de management ou leadership, de l'absence duquel notre société semble parfois souffrir. Ce leadership, au-delà des compétences, devra s'appuyer sur une conscience sociétale et métaphysique. En effet, comme l'avait pressenti André Maurois qui, dans ses célèbres «*Dialogues sur le commandement*», fait échanger fructueusement un philosophe et un soldat pour en tirer une réflexion sur les lois organiques de la vie des groupes en même temps que sur la loi morale des rapports des hommes entre eux²³, c'est bien finalement le problème du commandement qui est posé par le dialogue de l'éthique et de la stratégie.

Saint-Cyrien de la promotion «de la France Combattante» (1997-2000), le chef d'escadrons Charles-Emmanuel Daviet est officier de cavalerie. Breveté de l'École de guerre britannique en 2012, il suit actuellement la scolarité du Master of Business Administration de HEC Paris.



[Retour Sommaire](#)

²¹ Basil H. Liddell Hart, «*Stratégie*» (Paris: Éditions Perrin, 2009), p.521.

²² Jean Guitton, «*La pensée et la guerre*» (Paris: Desclée de Brouwer, 1969), p.211.

²³ André Maurois, «*Dialogues sur le commandement*» (Paris: Éditions Grasset, 1963).

Management et leadership: «nouvelles» convergences entre institution militaire et entreprises



Par le Lieutenant-colonel Hervé FERNANDO

Les échanges entre le monde de l'entreprise et les armées sur le thème de la place et des responsabilités du manager ne constituent pas un phénomène nouveau. En revanche, l'indispensable adaptation à un environnement plus complexe favorise la fréquence et l'intensité de telles relations. L'auteur montre que des similitudes avérées et le bénéfice réel de ces démarches ne peuvent pas s'affranchir des spécificités propres à chaque milieu.

Vocabulaire à connotation militaire et champ lexical de la guerre sont désormais communément utilisés dans le monde de l'entreprise où les managers se réfèrent de plus en plus fréquemment à la stratégie militaire, comme le souligne notamment le consultant Bruno Jarrosson¹. Il n'est pas rare de lire des principes formulés par les plus grands stratèges au sein d'ouvrages récents dédiés à la conduite des affaires, quand il ne s'agit pas de véritables exégèses de leurs textes². Par ailleurs, «au cours des dernières décennies, les armées, comme toutes les grandes organisations, ont été soumises à de profondes évolutions [qui] ont contribué à introduire dans [leurs] pratiques des techniques de management héritées de l'entreprise»³.

Au-delà de ces exemples, la multiplication ces dernières années des échanges entre le monde de l'entreprise et l'institution militaire témoigne d'un regain d'intérêt réciproque et significatif. Ce rapprochement intervient plus singulièrement autour de la thématique du management, entendu comme l'art et les techniques de direction, d'organisation et de gestion employées dans l'exercice d'une responsabilité sur une collectivité humaine.

Il semble dès lors légitime de s'interroger sur l'origine, la nature, la pertinence et les limites de ces démarches de rapprochement concomitantes.

Il apparaît que les initiatives d'analyse comparative (*benchmarking*) et d'échanges entre le monde de l'entreprise et les armées répondent à un réel besoin commun d'adaptation à de profondes mutations de leur environnement. La pertinence de telles démarches demeure néanmoins subordonnée au fait de conserver à l'esprit les limites dues aux spécificités qui sous-tendent chacun de ces univers.

En effet, le management constitue un sujet d'observation et d'étude récurrent entre l'institution militaire et le milieu civil, dont l'importance a crû récemment avec la complexification du contexte géopolitique, sociologique et économique, générant des besoins communs à ces deux entités. Les bénéfices réels de ces échanges ne doivent pas pour autant masquer de profondes divergences liées à la nature même de ces organismes.

Outre les valeurs qu'elle véhicule, l'institution militaire semble être reconnue à même de contribuer à la formation initiale ou continue de cadres civils autour de trois principales thématiques: gestion du stress, développement des capacités en termes de leadership et de management, élaboration d'une décision. Contribuant au rayonnement de l'institution militaire, les prestations fournies par les armées revêtent différentes formes: stages leadership ou séminaires thématiques au profit d'entreprises ou de grandes écoles (partenariats ESM Saint-Cyr/HEC, stages organisés par Défense conseil international (DCI) au sein d'emprises militaires⁴...).

Parallèlement, les armées se sont aussi rapprochées du monde de l'entreprise afin d'adapter certains principes de management en raison de l'évolution du contexte et des contraintes auxquels elles doivent faire face. Ce mouvement intervient notamment dans le cadre plus général de l'application de principes issus du *New Public Management* (NPM)⁵, dont la révision générale des politiques publiques (RGPP) est une illustration.

¹ Bruno Jarrosson, «*Cent ans de management*», Dunod, 2004

² Karen Mc Creadie, «*Sun Tzu, leçons de stratégie appliquée*», 2008; Pierre Fayard, «*Comprendre et appliquer Sun Tzu*», 2007; A. Holmes, «*Clausewitz: leçons de tactique et de stratégie pour réussir l'entreprise du XXI^{ème} siècle*», 2010...

³ Général d'armée Jean-Louis Georgelin, «Commandement et management: entre adaptation et respect des fondamentaux», *Le Casoar*, avril 2009

⁴ Stages *Management and team spirit, Stress identification and management...*

⁵ NPM: concept apparu aux États-Unis à la fin des années 1970 dans le but d'améliorer l'efficacité des services publics en les rapprochant de l'entreprise en termes d'organisation et de fonctionnement.

Le rapprochement entre la sphère militaire et le monde de l'entreprise autour des thématiques du commandement et du management ne constitue pourtant pas un phénomène véritablement novateur.

En effet, voulant mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes, les tenants de l'école classique de gestion des organisations illustrent déjà cette proximité entre les années 1900 et 1930. Henri Fayol⁶ insiste notamment sur «la nécessité de [...] développer les qualités de leadership dans les grandes entreprises [car] un dirigeant obtient les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes». Il définit cinq principes universels (prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) et onze règles d'administration dont certains ne sont pas sans rappeler des fondements militaires: unité du commandement, autorité, discipline, unité de direction, clarté de la hiérarchie, sens de l'esprit de corps.

De même, le commandement participatif par objectif (CPO) mis en œuvre au sein de l'armée de Terre était une adaptation de la direction par objectif (DPO), concept créé dans les années 1950 puis amendé par des consultants américains et français⁷. S'inscrivant dans la logique de la théorie des besoins et des motivations, le CPO visait en particulier à susciter l'adhésion et la participation des subordonnés en les associant à la détermination de leurs propres objectifs.

La multiplication des échanges entre l'institution militaire et le monde des entreprises autour du management présente donc, aujourd'hui comme hier, des intérêts nombreux et variés pour chacun des acteurs. Quelle est dès lors l'origine de la nouvelle vitalité de ces rapprochements?

Les motifs rationnels de cette proximité se retrouvent pour partie dans la difficulté croissante à appréhender, comprendre et agir dans un environnement actuel plus âpre et complexe.

En effet, les contraintes et les barrières spatio-temporelles se sont dans une certaine mesure effacées sous le double effet de la mondialisation et de l'essor des NTIC⁸. L'accélération des flux de toutes natures (financiers, humains, de marchandise...), l'extension des échelles en jeu comme la quasi-instantanéité de l'information sont autant de phénomènes qui affectent le processus décisionnel comme la conduite des affaires ou des opérations⁹.

Cette contraction du temps et de l'espace s'est aussi accompagnée d'une profonde évolution du contexte sociologique, principalement au sein des pays les plus développés. Les théories sur les sociétés «hypermodernes», comme les classifications en générations Y et Z se rejoignent sur la description d'individus aujourd'hui plus hédonistes, impatientes, méfiants envers les corps intermédiaires comme envers les institutions. Cette mutation introduit davantage de compétition ainsi qu'une nouvelle hiérarchie dans les aspirations personnelles de chacun. Décideurs civils et militaires doivent y faire face et adapter leur mode de gestion à cette nouvelle donne¹⁰.

Enfin, le contexte économique actuel – au-delà de la crise en cours – ne fait que renforcer la pression s'exerçant sur les entreprises et les armées. L'efficacité comptable et budgétaire occupe désormais une place sans précédent dans l'évaluation de la performance d'une entité. Les indicateurs, sensés permettre aux décideurs d'appréhender plus simplement et rapidement une réalité donnée, se muent en paramètres de gestion dès lors qu'ils ne satisfont pas aux minima fixés.

Si ces mutations ne se déclinent pas de la même manière pour les entreprises ou les armées, elles génèrent néanmoins un certain nombre de besoins identiques en termes d'encadrement, de gestion et d'organisation.

Dans un monde de plus en plus difficile à appréhender, la part de l'incertitude croît en dépit – ou en raison parfois? – des nouvelles technologies mises à disposition des décideurs. Il s'agit donc de sélectionner et former des cadres capables à la fois de prendre des décisions dans l'urgence et dans des conditions stressantes mais aussi sur des projets s'inscrivant dans le plus long terme. La promotion du sens de l'initiative et la culture de la responsabilité s'inscrivent dans cette même logique.

En outre, tout cadre doit plus que jamais convaincre ses collaborateurs/subordonnés de la pertinence de ses décisions, alors que les traditionnels liens hiérarchiques et l'exemplarité ne semblent plus toujours lui suffire à imposer ses vues dans l'entreprise. Il lui faut dès lors davantage motiver les membres de son équipe, mais surtout donner du sens à l'action collective. Ce dernier point semble en effet de moins en moins évident *a priori*, tout en occupant une proportion croissante dans la performance du groupe.

Enfin, les rapides et profondes mutations observées ces dernières années suggèrent la nécessité de disposer d'organisations flexibles, capables d'adaptations à relativement brève échéance et de résilience. Cette option revient à davantage privilégier des structures organiques – adaptées aux environnements instables, privilégiant les communications latérales et la décentralisation de certaines prises de décision – aux structures mécanistes – adaptées aux environnements plus stables, privilégiant centralisation et verticalité des échanges¹¹.

En dépit de ces apparentes similitudes, les méthodes et l'expertise acquises par l'entreprise ou l'institution militaire ne peuvent être systématiquement et intégralement transposables.

Il s'agit en effet de ne pas trop idéaliser l'impact de procédés importés qui seraient autant de solutions «clefs en main» à des problèmes difficiles à surmonter. Si parfois le seul lien de subordination qui lie un manager à ses collaborateurs ne suffit plus pour imposer ses vues, tenter d'instaurer une autorité de nature plus «militaire» ne constituera pas forcément une solution viable.

Par ailleurs, l'adaptation à l'environnement actuel – plus complexe et dans une certaine mesure plus hostile – peut amener à poursuivre certains objectifs antinomiques. La nécessaire adaptabilité des organisations s'oppose à la robustesse que leur

⁶ Henri Fayol, «*Administration industrielle et générale*», 1916

⁷ Peter Drucker, «*The Practice of Management*», 1954 ; Octave Gélinier, «*La Direction participative par objectifs*», 1968

⁸ Nouvelles technologies de l'information et des communications

⁹ «L'impact de la mondialisation sur les risques et les menaces contribue à la perception d'un monde de plus en plus imprévisible», CIA-01 Concept d'emploi des forces, 2010

¹⁰ «Le rôle du manager change [...] il devient un agent médiateur, capable de développer des compromis entre des individus plus complexes impliqués dans des projets aux contours souvent incertains», Jean-Michel Plane, «*Théorie des organisations*», Dunod 2008

¹¹ Théories de la contingence structurelle de T. Burns et G. Stalker.

procurait entre autres leur stabilité. L'exigence de coopération au sein de structures favorisant la décentralisation de la prise de décision et le partage de l'information semble entrer en contradiction avec des outils de management de plus en plus fondés sur la performance individuelle.

Le management s'exerce sur des hommes (commandement), des structures et des procédures (administration) et des ressources (gestion). Si ces trois modalités se retrouvent dans l'entreprise comme au sein des armées, leur nature et leur périmètre peuvent être très différents. Le chef militaire en opération est confronté à un degré d'incertitude majeur et à une irrationalité permanente dont le sacrifice ultime – de lui-même ou de ses subordonnés – constitue l'expression la plus extrême.

C'est pourquoi la concomitance et la multiplication d'échanges entre l'institution militaire et le monde de l'entreprise font écho à une perception globalement commune de l'évolution de leur environnement. Toutefois, les limites d'une telle démarche ne doivent pas être occultées par le mirage de solutions directement transposables. Les rapprochements entre ces deux entités doivent demeurer rationnels et prendre en compte leur spécificité propre. Le management universel et absolu, tout comme le «super-manager» infaillible et omniscient ne sont qu'un mythe.

Officier de l'aviation légère de l'armée de Terre, le Lieutenant-colonel FERNANDO est breveté de l'École de guerre en 2012. Il suit actuellement la scolarité du Master in Business Administration d'HEC Paris.



[Retour Sommaire](#)

Un chef dans l'action



«Autorité et obéissance» dans l'historiographie de la Grande Guerre



Par le Chef de bataillon Bertrand PHILIP de LABORIE

Cet article est intégré à la rubrique habituelle «un chef dans l'action». Il ne décrit pas explicitement l'action d'un de nos chefs connus, mais pose la problématique de «l'autorité et de l'obéissance», à laquelle tout chef de tout niveau peut un jour se voir confronté.

Dans le foisonnement historiographique de ces vingt dernières années sur la Grande Guerre, un très grand nombre d'ouvrages évoque la question de «l'obéissance et de l'autorité». L'auteur propose de suivre l'évolution de cette thématique afin de mieux appréhender l'histoire récente, mais complexe, d'un premier conflit mondial qui n'en finit décidément pas de s'écrire.

Dans leur ouvrage «*Penser la Grande Guerre*»¹, Antoine Prost et Jay Winter affirment que l'écriture de l'histoire – ou historiographie – du premier conflit mondial a connu tout au long du vingtième siècle une «évolution qui s'inscrit au croisement de multiples influences». Entre autres influences, il y a évidemment le cours de l'histoire elle-même qui, au gré des événements du XX^{ème} siècle, a suggéré des lectures nouvelles du conflit dans des perspectives de temps à chaque fois plus larges. La pratique de la mémoire du conflit, qui a tantôt poussé à l'héroïsation, tantôt à la victimisation du poilu de 14, a également pesé sur l'écriture de l'histoire de la Grande Guerre. Depuis les années 1980, une historiographie nouvelle autour de la Grande guerre s'est cette fois-ci développée à la faveur de ce que l'on nomme l'«histoire culturelle». Pouvant se définir comme une forme d'«histoire sociale des représentations»², l'histoire culturelle privilégie l'analyse du passé à travers celle des hommes, des sociétés, de leur état d'esprit ou de leurs conceptions mentales. Dans ce cadre, l'histoire culturelle de la Grande Guerre entend aborder l'histoire du premier conflit mondial en s'intéressant d'abord aux hommes dans la guerre. En ce sens, elle se veut une véritable «histoire par le bas»³. L'intérêt est alors d'appréhender les événements par un angle inédit et de rendre possible du même coup des approches transverses à tous les hommes de l'époque et non plus seulement aux seuls combattants.

C'est bien dans ce contexte que se sont multipliés ces vingt dernières années un nombre important d'ouvrages et d'articles qui ont permis de relancer une histoire de la Grande Guerre considérée par certains comme un véritable «champ de ruines»⁴. Si les thématiques abordées dans cette historiographie sont nombreuses, celle de «l'autorité et de l'obéissance durant la Grande Guerre» se retrouve de près ou de loin évoquée dans la majeure partie des travaux publiés durant cette période. À ce titre, suivre l'évolution de cette thématique dans la recherche universitaire française peut permettre de mieux appréhender cette récente historiographie dans son ensemble, d'en comprendre les variations et les enjeux, lesquels donnent lieu encore aujourd'hui à de nombreuses controverses.

Les questions d'autorité et d'obéissance ont en effet constitué un champ novateur de recherches qui recouvre en filigrane des questionnements fondamentaux autour de la guerre. Ces questions d'autorité et d'obéissance sont peu à peu apparues vers la fin des années 1980 à l'aune de ce que les historiens de la Grande Guerre ont appelé «l'histoire culturelle de la guerre». Cette histoire culturelle, nous dit l'historien Jean-Louis Robert, «fonctionne (...) au niveau du sens anthropologique du mot culture (...), et elle étudie les pratiques au quotidien des femmes et des hommes pendant le conflit, avec au cœur les questions de la mort et de la violence. (...) Elles étudient également les productions culturelles et intellectuelles (...) et les systèmes des représentations qui s'y construisent». Cette approche nouvelle de la guerre vise donc à «retrouver l'homme en guerre et l'homme dans la guerre»⁵. Elle n'est d'ailleurs pas propre aux historiens si l'on s'en tient à l'engouement suscité par la mise en ligne de plus d'un million de

¹ Prost, Antoine et Winter, Jay. «*Penser la Grande Guerre*». 2004. Seuil.

² Ory, Pascal. «*L'histoire culturelle*». Paris: Presses Universitaires Françaises, 2004, (Que sais-je?: 3713), p 13.

³ Audoin-Rouzeau, Stéphane et Becker, Annette. «*14-18, retrouver la guerre*». Paris, Gallimard, Folio, 2000. p24.

⁴ Le Naour, Jean-Yves. *Le champ de bataille des historiens*. La vie des Idées [en ligne]. 10 novembre 2008.

⁵ Rousseau, Frédéric. «*La guerre censurée, une histoire des combattants européens de 14-18*». Paris: Seuil, 1999 éd 2003, p8.

fiches individuelles de soldats morts en 14-18. L'attrait pour une histoire davantage familiale qui s'inscrirait dans l'histoire plus globale de la guerre rend compte des attentes d'un public pour une «histoire des gens ordinaires»⁶. Le pacifisme, qui marque une société française de plus en plus éloignée du fait militaire par la fin du service national, explique aussi probablement cette évolution. Le recul de la guerre en Europe, l'idéal de paix promu au lendemain de 1945, les valeurs hédonistes et consuméristes des sociétés modernes ont en effet produit des sentiments d'incompréhension de la société civile quant aux motivations et à la capacité des poilus à se battre et à tenir dans les conditions d'un affrontement parmi les plus meurtriers de l'histoire. Comment les soldats ont-ils tenu? Comment les peuples ont-ils pu supporter une telle violence pendant autant de temps? Autant de questions essentielles qui président à cet intérêt renouvelé du public pour la Grande Guerre comme à celui, plus particulier, des historiens pour ces questions d'autorité et d'obéissance.

S'interroger sur ces notions – sur leur représentation et leurs pratiques durant la Grande Guerre – revient donc à se demander comment au fond les soldats, mais aussi les sociétés en guerre ont tenu durant les quatre années terribles du conflit. Au-delà de cette première question, il y a par conséquent celle de l'implication des hommes dans le considérable effort de guerre que 14-18 a constitué et, au-delà encore, celle de la responsabilité des combattants eux-mêmes dans la poursuite du conflit. Là se trouve assurément tout l'intérêt des thématiques évoquées. Car, en effet, considérer la guerre comme le seul déchaînement d'une violence anonyme et impersonnelle ne permet pas de rendre compte de l'implication des soldats dans cette violence. Au contraire, le développement et la pérennité de la violence durant tout le conflit rendent compte de son acceptation par les combattants et la société elle-même. Dès lors, les motifs de cette acceptation deviennent centraux. Et le fait que cette acceptation soit commune à toute la société confère à la question une dimension culturelle.

Pour tenter d'apporter une réponse à ces questions fondamentales autour de 14-18, les notions d'autorité et d'obéissance sont ici convoquées dans la mesure où elles offrent un spectre très large de thématiques et qu'elles font appel à une variété de sources parfois inédites et peu exploitées. En effet, la notion d'autorité ne renvoie pas seulement à la seule relation hiérarchique militaire. Elle recouvre également la notion d'«institution» (autorités civiles, militaires), celle de «compétence» et celle encore de «charisme», voire même d'image du chef, qu'il soit père de famille, instituteur, curé de paroisse, chef d'entreprise ou chef militaire dans la France du début XX^{ème} siècle. Outre la simple application des ordres, l'obéissance évoque quant à elle le respect des lois et des institutions, le conformisme aux pratiques et aux coutumes et, au-delà, les représentations mentales qui sont faites de ces notions dans la société. Le cadre scientifique de ces questions d'autorité et d'obéissance est par conséquent très large. L'historiographie récente sur le sujet tend d'ailleurs à le démontrer comme par exemple dans l'ouvrage «*Obéir/Désobéir*»⁷ qui regroupe divers travaux de plusieurs historiens. Tour à tour, la question y est traitée dans des cadres nationaux spécifiques (français, italien ou belge), voire au travers des pratiques particulières: celle de la violence pour «forcer l'obéissance»⁸ des subordonnés ou «les stratégies d'évitement»⁹ de l'autorité. Parmi d'autres, un chapitre met en perspective la «soumission à l'autorité»¹⁰ avec les travaux du psychologue social Stanley Milgram. Ensuite, de nombreux auteurs évoquent la question de l'autorité à travers un éventail étendu de notions qui élargit le champ d'investigations au-delà de l'unique dimension militaire. Dans ce cadre, Romain Ducoulombier¹¹ aborde l'autorité par un angle original: celui du «poilu socialiste au front», tandis qu'Emmanuelle Cronier¹² met en perspective le «rôle des permissionnaires parisiens dans les mutineries de 1917». Les angles d'attaque sont donc bien multiples. Et, comme le souligne l'historien de la Grande Guerre Antoine Prost, il ne s'agit pas d'étudier «tout ce qui renvoie aux institutions (...) à l'État-nation (...) ou aux groupes sociaux». Au contraire, cette historiographie diversifie les champs de recherche et donne une large part à la sensibilité des hommes dans la guerre, à la «dimension affective»¹³. Cette approche culturelle accorde donc une pleine place aux cas singuliers. Les sources de cette historiographie apparaissent donc toutes aussi riches et variées. Courriers de soldats, règlements militaires, témoignages écrits de tout genre, français ou étrangers, productions littéraires et artistiques, décisions de justice militaire, rapports de médecine militaire figurent parmi les archives sur lesquelles s'appuient ces recherches. Comme l'écrit l'historien du collectif de recherche international et de débat sur la guerre de 14-18 (CRID 14-18) Frédéric Rousseau, il s'agit le plus souvent d'étudier «le moral et la psychologie»¹⁴ des combattants à partir de témoignages de soldats européens. Ce recours aux témoignages est d'ailleurs caractéristique d'une partie de cette historiographie, mais il est également un point de divergence important entre historiens. En effet, si le témoignage des contemporains de la guerre recouvre une authenticité digne d'intérêt pour l'historien, ce témoignage demeure l'appréciation subjective de la guerre par une personne. De surcroît, sa sélection relève d'un choix – celui de l'historien – qui, dès lors, devient suspect d'avoir privilégié une source plutôt qu'une autre.

Toujours est-il que cette historiographie tend à substituer une histoire «d'en bas» à celle dite «d'en haut» (davantage politico-diplomatique ou économique) à travers l'analyse du vécu des combattants. C'est par cette méthode que certains historiens¹⁵ ont

⁶ Cochet, François. «*Survivre au front 1914-1918, les poilus entre contrainte et consentement*». Paris: 14 18 Éditions, 2005, p 7.

⁷ Loez, André et Mariot, Nicolas. «*Obéir/Désobéir les mutineries de 1917 en perspective*». Paris: La découverte, 2008.

⁸ Saint-Fuscien Emmanuel. «*Forcer l'obéissance: intentions, formes et effets d'une pratique militaire dans l'activité combattante de la Grande Guerre*», in André Loez et Nicolas Mariot, *op. cit.*, p 32-46.

⁹ Lafon Alexandre, «Obéir, contourner, refuser: les stratégies dévoilées par le témoignage du combattant Henri Despeyrières», in André Loez et Nicolas Mariot, *op. cit.*, p 160.

¹⁰ Richardot Sophie. L'apport de la psychologie sociale à la question de l'obéissance: les travaux de Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité, in André Loez et Nicolas Mariot, *op. cit.*, p 47.

¹¹ Ducoulombier Romain. La «Sociale sous l'uniforme: obéissance et résistance à l'obéissance dans les rangs du socialisme et du syndicalisme français, 1914-1916» in André Loez et Nicolas Mariot, *op. cit.*, p 266.

¹² Cronier Emmanuelle. «Le rôle des permissionnaires parisiens dans la révolte de 1917: un front contaminé par Paris?» in André Loez et Nicolas Mariot, *op. cit.*, p 125.

¹³ Bach, André. *D'un différend, de ses origines et de sa nature*. Matériaux pour l'histoire de notre temps, 2008/3 n°91, p6.

¹⁴ Rousseau, Frédéric. *Op. cit.*, p 28.

¹⁵ Tout particulièrement Stéphane Audoin-Rouzeau et Annette Becker dans leur livre: «*14-18, retrouver la guerre*».

formulé l'idée qu'une «culture de guerre» serait à l'origine du processus de mobilisation des hommes et d'acceptation de la guerre par la société française. Pour ces historiens, «le processus de totalisation de la guerre est profondément lié à un franchissement de seuils, de degrés dans la violence, (...) qui trouve sa source dans le système de représentations des sociétés engagées dans l'immense épreuve»¹⁶. La culture de guerre se définit dès lors comme «un corpus de représentations du conflit cristallisé en un véritable système donnant à la guerre sa signification profonde»¹⁷. Surtout, comme l'analyse le journaliste Jean Yves Le Naour, cette culture de guerre met en avant une «dimension eschatologique du conflit, lequel «aurait été vécu comme une croisade de la civilisation contre la barbarie, du droit contre la force et, plus simplement, du bien contre le mal»¹⁸. Cette culture de guerre serait en outre moins le produit d'institutions comme la presse ou le gouvernement, mais davantage une sorte de «grande poussée venue d'en bas» qui donnerait l'explication du «consentement» des hommes à la guerre. Enfin, suivant la critique d'Antoine Prost, cette culture de guerre «aurait unifié l'ensemble de la nation, front et arrière solidaires, pendant toute la durée du conflit, et ainsi assuré la victoire, ce qui lui donne une place centrale et éminente dans l'interprétation de la guerre»¹⁹.

La thèse de la «culture de guerre» fondement d'un consentement patriotique se voit ainsi formulée non sans susciter de nombreuses controverses. En effet, le caractère englobant du terme de culture, l'homogénéité qu'il suggère chez les contemporains de la Grande Guerre constituent tout à la fois la force du concept de «culture de guerre» mais aussi ses limites. Car le mot culture renvoie à une période de temps long. La question de la construction de cette «culture de guerre» dans la France du XIX^{ème} et du début XX^{ème} en France pose donc question. Celle de son devenir après la guerre n'est pas non plus tranchée.

Reprenant en partie ces dernières objections, d'autres historiens ont démontré, en contre-point de la culture de guerre, que les soldats, plongés dans un univers de violence brutalisant, opprimés de toutes parts par la hiérarchie militaire, ont finalement continué à se battre malgré eux. Pour Frédéric Rousseau, l'obéissance du soldat reposerait alors sur un ensemble d'oppressions de tous ordres. Défendue également par Nicolas Offenstadt, cette thèse entend montrer «le réseau de contraintes entre lesquelles les combattants étaient tenus»²⁰. L'obéissance trouve alors sa source dans un «dressage du soldat»²¹ qui l'appareille alors à une «soumission aveugle, (...) à une obéissance mécanique». Pour André Bach analysant cette manière d'expliquer la guerre, «l'obéissance observée [devient] le fruit de la mise en œuvre d'un appareil d'État si efficacement répressif qu'il a obtenu, sinon l'obéissance des cœurs, du moins celle des corps»²². Dans cette nouvelle perspective, le consentement patriotique, corollaire de la culture de guerre, devient pour Frédéric Rousseau un «très improbable sentiment national»²³ qui «doit beaucoup, sinon tout, aux revolvers brandis par les sergents serre-files ». Ce serait davantage un «formidable totalitarisme militaire»²⁴, une violence imposée, affirme-t-il, qui aurait fait tenir les soldats plutôt qu'un véritable «consentement» patriotique.

La force des controverses autour de ces questions a aussi eu tendance à ériger ces deux thèses – celle de la «culture de guerre» et du consentement d'une part, celle dite de la «contrainte» d'autre part – en véritables paradigmes explicatifs de la Grande Guerre. D'autres travaux, dont certains assez récents, ont toutefois tenté de sortir la question d'autorité et d'obéissance de cette dichotomie. Certains historiens ont ainsi participé à nuancer les thèses formulées. Le titre de l'ouvrage de François Cochet est explicite de cette volonté: «**Les poilus entre contrainte et consentement**». D'autres ouvrages encore, comme celui d'Emmanuel Sant Fuscien «**À vos ordres: la relation d'autorité dans l'armée française de la Grande Guerre**» ont apporté un regard neuf et centré sur le monde militaire. D'autres enfin, en prenant le thème «obéir-désobéir», tentent de dépasser les précédentes thèses en évoquant notamment l'idée du «conformisme social» comme moteur de l'acceptation de la guerre et de l'obéissance des soldats.

Au final, donc, les questions d'autorité et d'obéissance suggèrent bien des approches transverses des différents «mondes» de la guerre: civils, militaires, combattants, non-combattants, sociétés, armées, français ou étrangers. Étudier l'autorité et l'obéissance ne se limite alors pas à apprécier les seules pratiques militaires qui en étaient faites à l'époque. L'intérêt revient aussi à s'interroger, dans une perspective culturelle, sur les conceptions mentales qui sous-tendaient ces pratiques dans la société. Le lien entre pratique sociale et représentation culturelle est donc au cœur de la question.

Cette immersion dans l'historiographie française du premier conflit mondial, près d'un siècle après son commencement, rappelle toute la complexité de l'histoire de la Grande Guerre, et de l'histoire tout court finalement. Pourtant, au regard des projets de commémorations du centenaire du premier conflit mondial – pour lequel il était envisagé d'y adjoindre la commémoration du soixante-dixième anniversaire du débarquement allié de 1944 –, cette recherche de la «vérité» historique semble bien peu de choses. Sans doute, histoire et mémoire ne vont-elles pas de pair. Pour la première, c'est assurément une nécessité que de s'affranchir des émotions que le souvenir peut susciter pour comprendre le passé. Pour la deuxième, toutefois, comment imaginer faire hommage à ce que l'on méconnaît ou connaît imparfaitement de fait ou de plein gré? À moins que la mémoire ne serve davantage les intérêts du présent, mais c'est là sans doute une autre histoire.

¹⁶ Audoin-Rouzeau, Stéphane et Becker, Annette. Violence et consentement, la culture de guerre du premier conflit mondial, In Sirinelli Jean François, Pour une histoire culturelle. Paris: Seuil, 1997.

¹⁷ *Ibid.*, p 8.

¹⁸ Le Naour Jean-Yves, *op. cit.*

¹⁹ Bach André, *op. cit.*, p 8.

²⁰ *Ibid.*, p10.

²¹ Rousseau, Frédéric. *Op. cit.*, p 340.

²² Bach André, *op. cit.*, p 9.

²³ Rousseau, Frédéric. *Op. cit.*, p 126.

²⁴ *Ibid.*, p339.

Officier des troupes de marine, lauréat du concours du diplôme technique en 2012, le Chef de bataillon PHILIP de LABORIE est actuellement en première année d'une scolarité de deux ans en master d'histoire à l'université de Rennes. En deuxième année, il devrait poursuivre ses études à l'École du Louvre.



[Retour Sommaire](#)

Nouvelles d'Amérique



[Retour Sommaire](#)

Traditionnellement les plus avancés du monde occidental en matière de réflexion anticipatrice, qu'elle soit conceptuelle, doctrinale, technologique ou de toute autre nature, les militaires américains tirent déjà des leçons des conflits irakiens et afghans et des évolutions internationales en vue des trente prochaines années. Dans ce cadre, l'US Army n'est pas en reste, avec, en particulier, une réflexion centrée sur le concept de «puissance terrestre stratégique».

C'est ce que nous décrivent, d'une part, le Colonel Patrick Teisserenc, chef du détachement de liaison aux USA, dans cette note de synthèse, et, d'autre part, le Colonel Philippe Roux, officier de liaison auprès du TRADOC, en nous rendant compte de manière détaillée du niveau d'avancement des réflexions et de la manière de procéder.

Strategic Land Power



Par le Colonel Patrick TEISSERENC

En ces temps de fortes contraintes budgétaires, de réorientation stratégique et de changement d'époque (de la guerre à la paix) c'est presque un réflexe de survie pour les *services* de montrer à quel point ils participent à la stratégie nationale. L'année dernière, sous la pression de la *Navy* et de l'*Air Force*, ainsi que des industriels, a été publié le concept d'*Air Sea Battle*, qui promeut des réponses technologiques aux menaces anti-accès et de déni de zone en région Pacifique. À son tour, partant du constat de l'efficacité du travail conjoint entre forces conventionnelles et spéciales, l'*Army* tente de se positionner par rapport à des *services* considérés comme plus stratégiques en s'engageant dans le «*Strategic Land Power*».

Il s'agit de répondre à la question: en quoi la force terrestre participe à la victoire stratégique? Cette question, somme toute banale, prend tout son sens quand on se rappelle les reproches faits à l'*Army* de chercher et d'obtenir la victoire tactique au détriment de l'objectif stratégique, que ce soit après la guerre Vietnam ou, plus récemment, lors des campagnes d'Irak et d'Afghanistan.

La réflexion ne fait que commencer, mais la réponse tourne, pour l'instant, autour de la compréhension et du contrôle du domaine humain. Ce domaine s'étend à l'ensemble des acteurs d'un conflit. Historiquement, on constate par exemple que les stratégies réussies avaient des objectifs humains (moral, volonté de l'ennemi). Il s'agit aussi de mieux comprendre les acteurs terrestres au sein desquels on combat, de savoir établir des relations constructives avec des partenaires, voire d'améliorer les capacités cognitives d'un groupe de combat. Pour agir sur les objectifs humains, certains vecteurs d'influence sont notamment mis en avant, comme le *cyberwarfare*, ou encore les *Military Information Support Operations*.

La réflexion s'organise. Au sein de l'*Army*, ce thème est maintenant inclus à la campagne annuelle de réflexion du TRADOC: *Unified Quest* (voir l'article du Colonel Roux). Plus récemment, le chef d'état major de l'*US Army*, le *Commandant of the US Marine Corps* et le commandant de l'*US Special Operations Command* ont créé une *Task Force* pour approfondir le sujet.

L'arsenal intellectuel américain est donc mobilisé. Nul doute qu'il produira des actions et des capacités concrètes. On parle déjà de la naissance d'une nouvelle fonction opérationnelle qui s'ajouterait aux classiques *Mission Command*, *Intelligence*, *Movement and Maneuver*, *Fires*, *Protection* et *Sustainment*. Cependant le fait de ne pas arriver à lui donner un nom montre bien toute la difficulté de l'exercice à venir.

[Retour Sommaire](#)

Unified Quest 2013 – Senior Leader Seminar

Par le Colonel Philippe ROUX

Se tenant beaucoup plus tôt que celui de la campagne 2012 (mars au lieu de septembre), le Senior Leader Seminar de 2013 a été l'occasion d'un échange concret entre les commandeurs de l'Army. **Ses conclusions orientent la fin de campagne en la recentrant sur l'homme, le domaine humain et la puissance terrestre stratégique.** Après avoir rappelé le cadre du débat et ses conclusions, cet article présentera le Strategic Landpower tel qu'il est défini actuellement.

Déroulement et conclusions

Le *Senior Leader Seminar* du mois de mars a permis de faire un point provisoire sur la campagne exploratoire *Unified Quest 2013*. Il a été l'occasion d'échanges entre le *Chief of Staff*¹ et les commandeurs de l'Army sur les conclusions intermédiaires dans les domaines de l'Army 2020, des actions du *Brigade Modernization Command*, des séminaires, des *wargames* et des études en cours.

Une volonté de s'affranchir des contraintes technologiques ressort en faveur d'une réflexion plus centrée sur l'humain, bien que les axes d'effort identifiés soient souvent techniques (capacités de commandement, capacités logistiques, mobilité stratégique et tactique).

Cadre du débat

Les débats ont suivi une trame en quatre temps:

- **Comment assurer le succès stratégique?**

L'étude de l'histoire des conflits permet d'identifier deux tendances. Les défaites sont dues en grande partie à un équipement déficient et inadapté, à un manque d'expérience de combat des officiers subalternes et à une inadaptation au commandement des chefs. Les victoires quant à elles trouvent leurs sources dans une doctrine éprouvée et connue, un haut niveau d'expérience et de formation des cadres, une logistique capable d'être supérieure à la demande. Il s'agit donc en grande partie d'une nécessité de transmission de la mémoire et de l'expérience entre générations à laquelle s'ajoute une évidente part d'intelligence et d'adaptation.

Dans un environnement opérationnel plus exigeant, la multiplication des facteurs et de leurs impacts sur les acteurs nécessite un engagement plus soutenu.

S'assurer le succès stratégique revient à se positionner pour gagner la guerre des volontés et donc à, d'une part, développer les capacités nécessaires à l'acquisition de la suprématie et, d'autre part, préparer «le terrain» par l'influence et l'assistance militaire.

- **Comment adapter l'Army à court terme:**

Cela revient à réorganiser les centres laboratoires et d'expérimentation pour ne pas perdre d'innovations, tout en ne multipliant pas et ne dupliquant pas les efforts, car après une décennie d'engagement, les «réels centres d'expérimentation» qu'étaient l'Irak et l'Afghanistan vont disparaître. La *Network Integration Evaluation* semble donc bien la solution, mais celle-ci doit évoluer pour s'adapter aux contraintes et réalités émergentes. Elle devra être capable de fournir un réseau solide et stable, et une capacité de commandement en mouvement étendue jusqu'au plus bas niveau (groupe de combat). Il faudra qu'elle apporte des solutions innovantes en matière de structure des forces (réseau tactique simple et redondant autorisant au commandement toutes les combinaisons et actions possibles) et de dissémination des technologies. Sa réorientation vers l'interarmées et le multinational apportera une meilleure vision et compréhension des lacunes capacitaires, en particulier pour les opérations d'entrée en premier communes.

- **Comment évoluer à moyen terme?**

Les actions effectuées lors du *wargame* d'hiver ont permis de mettre en évidence des lacunes dans le concept des opérations décentralisées et réparties. Il s'agit de la mise en danger de certaines unités de faible volume en particulier dont la mission était essentielle à l'accomplissement de l'état final. Une révision du concept ou de son application est donc à envisager.

En termes de connaissance du milieu, un investissement de long terme s'avère nécessaire dans le domaine relationnel, donc dans le domaine humain. Il s'agira donc de trouver un compromis pratique faisable et supportable pour l'Army dans le concept d'alignement régional des forces, et d'utiliser mieux les experts déjà existants en les connectant avec les forces conventionnelles et en les orientant.

¹ CSA

Enfin, un besoin d'accélération du rythme des opérations et de prise en compte des armements de destruction massive ressort des conclusions du même *wargame*. Le problème réside dans le rythme de la transition entre plate-formes de transport et plate-formes de manœuvre qu'il faut rendre plus fluide, voire même annuler en arrivant avec une force immédiatement prête à l'emploi (à une échelle de deux divisions). Pour ce qui est de l'armement de destruction massive, son traitement est à ériger au niveau de mission de l'Army car il est global, complexe, et l'Army, qui est leader dans ce domaine, est confrontée à un nombre incalculable de politiques et de directives différentes.

- **Comment innover à long terme?**

À long terme, il existe un impératif d'évolution, dicté par l'adaptation des capacités et l'entrée dans un âge encore plus technologique. Le monde multipolaire futur, rendant les acteurs de plus en plus interdépendants, va exiger une Army ayant des possibilités accrues pour répondre aux crises plus rapidement avec moins de moyens.

La baisse des structures et des effectifs accroît la nécessité de performance humaine. Les investissements de long terme reposeront en particulier sur le capital humain, les concepts et la doctrine.

Conclusions

Elles illustrent l'ensemble des réflexions menées ainsi que les axes d'effort identifiés par le CSA.

- **L'avenir**

L'Army future sera engagée dans chaque région du globe et possèdera une réactivité globale et mondiale. Elle doit donc dès maintenant se mettre en situation d'évolution même si elle reste engagée pendant encore au moins deux ans en opérations en Asie et au Moyen-Orient. Les exigences de court terme ainsi que les problèmes budgétaires vont influencer les décisions stratégiques et pourraient avoir des conséquences négatives sur l'avenir.

- **L'engagement régional, le partenariat et l'influence**

L'Army ne pourra recevoir de bénéficiaires des forces qui seront abonnées à une région du globe que dans le cas où celles-ci seront totalement investies dans leur mission. Ces forces abonnées régionalement pourront gagner en expertise ou en acculturation. Il est déterminant pour l'Army de se prononcer sur le niveau d'orientation régionale requis. Elle doit parallèlement explorer le domaine d'emploi des forces spéciales ayant déjà acquis une expertise régionale en intégration avec des forces conventionnelles acculturées.

- **Conserver les avantages asymétriques déjà possédés**

Dans le domaine de la formation des chefs, il est impératif que l'Army conserve son rôle d'institution de premier plan. Dans le domaine du commandement et des systèmes de communication, l'avantage à conserver en priorité demeure l'aptitude à fournir en tout point du globe, à toute formation, quel que soit son niveau, le renseignement nécessaire à son engagement et l'intention de son chef direct. En termes logistiques, il est impératif de conserver la capacité et la qualité de service actuel en soutien des grandes et petites unités en tout point du globe. Enfin, dans le domaine de la mobilité, l'Army devra continuer à être capable de résoudre les problèmes tactiques dans l'environnement terrestre. Pour cela, son aptitude à déployer stratégiquement ses forces par tous les moyens (terre, air, mer) et à rassembler ses formations au niveau opératif pour les faire intervenir devra être affirmée.

- **Cyber**

Les défis du domaine Cyber appartiennent à tous les niveaux, tactique, opératif et stratégique. L'intégration de la manœuvre dans l'espace Cyber et dans l'espace de la guerre électronique est une part importante du commandement. En tant que force opérant au profit de l'interarmées, l'Army doit se concentrer sur les capacités nécessaires aux niveaux tactique et opératif, y compris l'aptitude au brouillage et à l'infiltration des réseaux adverses.

- **Armement de destruction massive**

La réplique à la prolifération d'armement de destruction massive requiert une évaluation des concepts et des capacités propres à l'Army comme au domaine interarmées, en regard des besoins identifiés par les missions pour présenter le problème sous tous ses aspects. La mission de constituer un point de focalisation des réponses à la prolifération est donnée au *Maneuver Support Center of Excellence* avec pour objectif d'arriver à l'établissement d'une structure similaire à la *Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization – JIEDDO*.

- **Le groupe de combat – the Squad**

Le but de l'Army est de fournir des groupes de combat opérationnels quel que soit leur nombre. La construction du groupe de combat du futur permettra d'obtenir la mobilité tactique totale requise pour l'Army. Dans ce domaine, l'Army doit travailler à l'allègement de la charge du combattant individuel comme du groupe.

- **La dimension humaine**

Le capital humain est et doit rester la priorité numéro une de l'Army. Une identification précise des investissements à réaliser doit être faite dans les domaines suivants: physique, cognitif, formation des chefs, concept individuel.

- **Le contexte humain des conflits**

La guerre est l'affrontement des volontés parmi lesquelles se retrouvent celle de notre nation, celles de nos partenaires et celles de nos adversaires. L'Army doit pouvoir comprendre et être capable d'influencer le contexte dans lequel les humains interagissent, particulièrement en ce temps de décroissance des effectifs. La formation et l'entraînement doivent permettre de construire le «quotient intellectuel social et culturel» des combattants et de leurs chefs.

- **La manœuvre stratégique**

La manœuvre stratégique est la projection de la puissance stratégique terrestre (voir point suivant) en forces structurées et adaptées afin de conduire une large variété de missions et de répondre à une gamme étendue de menaces. L'Army doit poursuivre le développement du concept de manœuvre stratégique en tenant compte et en s'inscrivant dans les concepts interarmées. Le concept devra aborder les composantes suivantes: les dotations de combat, les communications et le commandement en mouvement (particulièrement dans les approches d'objectifs), l'emploi des feux interarmées et les déplacements stratégiques aériens et maritimes pour le renforcement et l'approvisionnement des forces d'entrée en premier.

- **La puissance stratégique terrestre – Strategic Landpower**

Le *Strategic Landpower* est l'application de la puissance terrestre en vue d'atteindre les résultats stratégiques désirés sur toute la largeur du spectre des opérations militaires. Les forces terrestres interarmées (*Army, Marine Corps* et *Special Forces*) intègrent

tous les domaines et fournissent les moyens – par menace, force ou occupation – de conquérir, de conserver et d'exploiter la dominance sur le terrain, les ressources et les hommes. L'Army, en particulier, fournit les forces qui soutiennent les actions diplomatiques et interviennent lorsque nécessaire.

➤ *Commentaires du rédacteur:*

Une approche plus interarmées et multinationale est prise par le CSA dans les débats. Son souci est d'éviter la duplication par la connaissance mutuelle des alliés et de la Joint Force. La prise en compte de la contrainte budgétaire est sous-jacente dans la volonté d'intégrer les partenaires et ne plus faire cavalier seul.

Pour la Network Integration Evaluation, une approche réaliste se dégage. Si sa valeur ajoutée est largement soulignée, le CSA qualifie l'environnement actuel de «stérile», soulignant le besoin d'une intégration interarmées et multinationale plus poussée et d'un environnement de combat encore plus réaliste.

En matière de Cyber, l'Army défend son approche «bottom – up» en s'appuyant sur le Capstone Concept for Joint Operations et sur les opérations décentralisées. L'argumentaire précise ainsi que chaque armée doit pouvoir dans son domaine propre intervenir pour contrer les menaces liées au Cyber et donc développer ses propres outils à intégrer en tactique et doctrine.

La mention de manœuvre stratégique et de puissance terrestre stratégique vient en appui de la Task Force formée par les trois organismes (Army, Marine Corps et US Special Operations Command) sur le sujet.

Strategic landpower

Le chef d'état-major de l'US Army, le Commandant de l'US Marine Corps et le commandant de l'US Special Operations Command ont convenu de mettre sur pied une Task Force pour développer les capacités et concepts nécessités par le Strategic Landpower.

Le Strategic Landpower est défini comme l'application de la puissance terrestre en vue d'accomplir les objectifs sécuritaires fondamentaux nationaux ou multinationaux (d'une alliance ou d'une coalition) au cours d'une campagne militaire ou d'une opération.

Introduction sur la puissance terrestre stratégique

Le lien entre l'action militaire et l'atteinte des objectifs nationaux est difficilement réalisable du fait de l'augmentation de la complexité de l'environnement stratégique et opératif. Ainsi, une analyse rigoureuse est nécessaire pour déterminer les solutions qui permettront d'apporter de manière certaine les capacités requises par la nation américaine dans un environnement budgétaire contraint. Cette initiative a pour objectif de proposer des solutions dans les domaines ci-après:

- **aborder** le rôle des forces qui opèrent dans l'environnement terrestre et leur contribution à la prévention et la maîtrise des conflits;
- **expliquer** pourquoi les succès opératifs et tactiques passés n'ont pas toujours permis d'accomplir les objectifs stratégiques;
- **renforcer** la nécessité de compléter une meilleure compréhension d'atteinte des objectifs physiques ainsi que l'identification et l'atteinte des objectifs humains dans la formulation et l'exécution des plans stratégiques et opératifs et des actions tactiques;
- **étendre** le dialogue aux sciences «sociales et physiques» de l'art de la guerre.

La définition de référence du Strategic Landpower s'appuie sur l'histoire, l'expérience récente et les exigences nouvelles de l'environnement opérationnel. Les grands traits sont rappelés ci-dessous:

- **les stratégies réussies** reposent sur un objectif humain, l'influence des personnes – qu'elles soient chefs militaires ou de gouvernement, ou groupes au sein d'une population donnée – contre lequel sont dirigés les éléments de puissance nationale;
- **la puissance terrestre** est essentielle à l'accomplissement des objectifs humains car l'influence et le contrôle des activités humaines ont lieu dans l'environnement terrestre²;
- **puisque la suprématie** de la puissance interarmées n'a pas fait ses preuves pour l'accomplissement des objectifs stratégiques, la réussite de l'influence et du contrôle nécessite une complète compréhension du «domaine humain» par la force interarmées dans son ensemble;
- **les opérations terrestres** ont un rôle unique prépondérant en temps de paix comme de conflit qui réside dans le traitement des facteurs humains;
- **l'Army, le Marine Corps et les forces spéciales** contribuent de façon significative aux activités centrées sur l'influence du domaine humain, hors temps de conflit ouvert comme en maintien de la paix, en assistance aux forces de sécurité, en assistance militaire et en opérations de stabilisation;
- **lors des conflits**, ces mêmes forces sont celles qui sont le plus intimement liées aux réseaux humains – amis, ennemis, neutres – qui forment le «domaine humain»;
- **les succès ou échecs** stratégiques arrivent le plus souvent au sein du «domaine humain»;
- **l'impulsion donnée** aux interactions humaines alimente un monde complexe, changeant radicalement et rapidement, qui va exiger encore plus de présence et d'interaction dans le «domaine humain».

² Au sol

Bien que l'Army, le Marine Corps et les forces spéciales aient une destination différente, leurs objectifs se croisent dans le domaine terrestre. Par conséquent, il est important de comprendre totalement le rôle de chacun dans l'application de la puissance terrestre stratégique.

Réflexions sur la puissance terrestre stratégique

Tous les conflits demeurent une entreprise humaine et la guerre n'échappe pas à cette règle. La compréhension fondamentale de la nature immuable de la guerre repose sur ce fait: la guerre est l'affrontement de volontés opposées et, comme tel, c'est une activité totalement humaine conduite par des groupes d'individus ou des institutions modelés par des hommes. Tout tend à réunir des acteurs humains.

Les opérations militaires doivent aborder les trois aspects décrits par Clausewitz: la population, le gouvernement, l'art militaire. Pour contrer les menaces, les forces terrestres doivent comprendre comment sont planifiées, exécutées et évaluées les actions dans tous les domaines. Cela permettra aux forces de mieux conduire les opérations militaires en vue de l'accomplissement des objectifs nationaux.

Les différentes puissances – terrestre, maritime, aérienne – sont normalement employées dans de nombreuses combinaisons et à des degrés divers selon la nature et la phase du conflit pour avoir un impact sur les objectifs stratégiques humains. Étant donné que les humains résident sur la terre et que l'autorité politique est exercée à partir et au travers de ce domaine, les actions que toutes les organisations gouvernementales américaines exercent quel que soit le domaine – politique, économique ou informationnel – ont lieu aussi primordialement sur la terre. Ainsi, les stratégies permettant d'accomplir les dix missions données par la directive stratégique de défense doivent avoir des objectifs humains. Ces derniers sont définis comme les actions prises pour influencer les personnes en leurs centres stratégiques principaux.

Le fait que la concurrence ou les conflits soient une affaire de personnes n'est pas une révélation. Cependant, cet état fondamental n'a pas toujours été suffisamment souligné au sein des débats militaires américains. La négligence ou la mauvaise évaluation a conduit les forces américaines à entreprendre des opérations militaires sans tenir complètement compte des facteurs physiques, culturels et sociaux qui forment le «domaine humain».

Lors des soixante dernières années, l'excellence militaire tactique n'a pu à elle seule apporter les succès stratégiques. La réflexion future et la préparation de l'avenir doivent donc prendre en compte deux facteurs:

- **le maintien** d'une capacité à combattre et à vaincre sur le champ de bataille car un succès stratégique ne peut se bâtir sur un échec tactique;
- **la prise en compte** d'une réflexion allant au-delà du champ de bataille dans le domaine de la puissance terrestre au service des objectifs stratégiques nationaux.

La chose la plus cruciale à prendre en compte dans l'atteinte et la conservation durable du succès stratégique est l'aptitude à comprendre et à contrôler le «domaine humain», ce qui est exclusivement accompli par les forces au sol. Ainsi, les succès tactiques et opératifs ressortent du contrôle des espaces – terre, air, mer, espace et Cyber – mais le succès stratégique réside dans le contrôle du «domaine humain».

➤ *Commentaires du rédacteur:*

Cette initiative est le prétexte à un premier débat entre les trois armées «terrestres» afin d'établir une ligne de conduite commune avant de porter le débat à un deuxième niveau, interarmées, qui ne manquera pas d'occasionner des ajustements, si ce ne sont des changements, dans les concepts interarmées.

Si les forces spéciales sont réceptives aux arguments de l'Army, le Marine Corps est plus circonspect et reste sur la défensive. Un de ses porte-paroles a rappelé lors de la préparation de la Quadrennial Defense Review que cette armée est avant tout une armée «navale» et que le Marine Corps n'est pas une deuxième «Army». De même, le Marine Corps insiste sur son aspect réellement expéditionnaire en soulignant la différence entre entrée en premier de vive force et entrée en premier dans un environnement permissif. À ce titre, il est souvent rappelé que les États-Unis n'ont pas besoin d'un second Marine Corps, ce qui écorne ainsi le côté expéditionnaire de l'Army.

En fonction de l'évolution du Strategic Landpower, un point sur le concept sera proposé dans les mois suivants avec un éclairage particulier Marine Corps et une mise en perspective interarmées.



[Retour Sommaire](#)

On a aimé



Les ravages de la désinformation¹

De Michel KLEN²

La désinformation reste une « arme de destruction massive » qui a toujours été utilisée avec une efficacité redoutable par les faiseurs d'opinion et les régimes dictatoriaux. Ce livre examine ce phénomène de société en présentant les techniques fallacieuses inhérentes à ce jeu subtil de poker menteur (bluff, intoxication, rumeur, propagande, etc.) et en analysant les grandes duperies de l'histoire. Dans cet échiquier de la supercherie figurent notamment: le matraquage idéologique du système soviétique, les mensonges du président Bush pour justifier l'intervention en Irak, les opérations de tromperie alliées qui ont leurré Hitler pendant la Seconde Guerre mondiale et la manipulation des esprits qui a faussé la perception de certains événements majeurs (parmi d'autres, l'histoire tronquée de la guerre d'Algérie, l'opération Turquoise au Rwanda, les mensonges de Kadhafi dans la crise tchadienne).

De nos jours, une étonnante dynamique de manipulation des consciences collectives est en train de s'imposer avec l'expansion brutale et incontrôlée des nouveaux moyens de communication. Formidable espace d'échanges et de connaissances, Internet est également exploité par les professionnels de la falsification, qui ne manquent pas d'implanter dans le réseau planétaire des paramètres altérés dans le but de tromper l'opinion publique, principal levier d'action des décideurs. Au quatrième pouvoir de la presse qui apporte l'équilibre nécessaire à l'autorité établie se superpose ainsi un authentique cinquième pouvoir, celui de la désinformation, qui vient perturber gravement les repères de notre société.

Par le Général de corps d'armée Philippe HOUBRON



[Retour Sommaire](#)

¹ Éditions FAVRE – 2013

² Officier saint-cyrien qui a terminé sa carrière dans le renseignement, docteur en lettres et sciences humaines, Michel KLEN a écrit de nombreux articles sur des sujets de société et de géopolitique comme l'Afrique australe, l'Asie du Sud-Est, la guerre d'Algérie, etc. Il est également l'auteur de plusieurs ouvrages dont: «**L'Algérie française, un tragique malentendu**», «**L'odyssée des mercenaires**» et «**Femmes de guerre**».