

Sommaire



➤ Éditorial: _____	p. 3
<i>Par le Général de corps d'armée Jean-Pierre BOSSER</i>	
➤ L'adresse du Commandant du CESAT _____	p. 5
<i>Le Général Daniel MENAQUINE</i>	
➤ .. Histoire militaire et modernité	
Le MICHAUD d'ARÇON: le corps royal du génie au XVIII^{ème} siècle _____	p. 7
<i>Par le Capitaine Antoine ROUSSEL</i>	
La clairière de l'Armistice _____	p. 13
<i>Par le Général d'armée (2S) Pierre de PERCIN-NORTHUMBERLAND</i>	
Aux femmes de 14-18 _____	p. 15
<i>Par le Colonel (H) André MAZEL</i>	
➤ Articles d'intérêt général	
Élargir la mobilité externe des officiers brevetés: une chance pour l'armée de Terre	p. 17
<i>Par le Lieutenant-colonel Antoine FLEURET</i>	
À quoi a servi la ligne Maginot? _____	p. 19
<i>Par le Colonel (ER) Henri ORTHOLAN</i>	
➤ Libres opinions¹	
L'approche agile dans les armées _____	p. 24
<i>Par le Chef de bataillon Olivier GILLOT</i>	
Dominons la coalition! L'officier français face au défi du multinational _____	p. 28
<i>Par le Chef d'escadrons Christophe de LIGNIVILLE</i>	
Entre civils et militaires: évitons le syndrome des chiens de faïence _____	p. 31
<i>Par le Chef d'escadrons Flavien LANET</i>	
Vers une armée de métier... performante et efficiente _____	p. 33
<i>Par le Chef d'escadrons Ludovic SOMMERLAT</i>	
Renard ou lion? _____	p. 37
<i>Par le Chef d'escadrons Sylvain BENARD</i>	
Autorité et jeunesse _____	p. 41
<i>Par le Capitaine Nécika LESAULNIER</i>	
L'impact des outils d'information et de communication _____	p. 44
<i>Par le Chef d'escadrons Pierre-Yves GINOT</i>	
Gestion civilo-militaire: promouvoir les intérêts économiques français _____	p. 47
<i>Par le Chef de bataillon Benoît LACARRIÈRE</i>	
L'École de guerre, quel drôle de nom... _____	p. 50
<i>Par le Chef de bataillon Jean-Baptiste LORQUET</i>	

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

➤ **Votre tribune: Réponse aux auteurs**

Réponse aux propos du Général de corps d'armée BOUQUIN (éditorial du *Cahiers* n° 36) p. 54

➤ **On a aimé**

Attribution du prix de la Fondation Maréchal Leclerc au Chef de bataillon SCARPA p. 56

Mémoires du Général Charles Dupont, chef des services spéciaux de 1896 à 1926 p. 56

Du Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE

Le Journal de Léna (Léningrad 1941-42) _____ p. 57

De Léna Moukhina

Journal d'une jeune fille russe à Berlin (1940-45) _____ p. 57

De Missie Vassiltchikov

Les Jours sombres _____ p. 58

De Fey Von Hassell

Le Front de l'Art (1939-1946) _____ p. 58

De Rose Valland

Histoire de l'artillerie nucléaire de Terre française (1959-1996) _____ p. 59

Sous la direction scientifique du Général d'armée Michel SEVRIN

La condition militaire _____ p. 59

Du Général d'armée Jean-Philippe WIRTH

Directeur de la publication:

Gca (2^s) HOUBRON (Association MINERVE)

Comité éditorial:

Col ROCHET,
Col TROISTORFF,
Col GOURDIN,
Col (H) MAZEL (Association MINERVE),
Lcl RIO
Lcl (R) MISSET

Rédacteur en chef:

Lcl RIO

Rédacteur en chef adjoint:

Lcl (R) MISSET

Rédacteur en chef adjoint technique:

Col (H) MAZEL

Éditorial

Par le Général d'armée Jean-Pierre BOSSER,
Chef d'état-major de l'armée de Terre

C'est pour moi un vrai plaisir de m'exprimer dans les *Cahiers du CESAT* quelques mois après la création du centre d'études stratégiques de l'armée de Terre.

La portée de cette décision dépasse, de loin, le simple changement d'appellation du défunt centre d'enseignement supérieur. Il y a derrière le choix de cette création une démarche constitutive de la pensée militaire: celle qui consiste à analyser la mission et l'environnement pour en déduire des modes d'actions en vue d'atteindre des objectifs. C'est ainsi que le chef militaire élabore sa réflexion. La méthode est immuable. Le cadre dans lequel elle s'applique évolue, de plus en plus vite. La matière sur laquelle elle s'exerce embrasse un champ de plus en plus vaste tendant de façon croissante vers la complexité et l'immatériel.

La réflexion stratégique reste indispensable pour guider l'action. Elle est, du reste, indissociable de l'enseignement militaire supérieur qui la structure en consolidant les connaissances, en stimulant l'ouverture d'esprit et en enrichissant la culture générale. Ce que je lis de nos jeunes officiers, dans cette tribune et dans bien d'autres, me porte d'ailleurs à l'optimisme quant à la vivacité de cette réflexion. Je constate au passage qu'ils sont précédés par des officiers plus anciens et notamment par des officiers généraux. Je veux donc féliciter ici tous ceux qui prennent la plume pour contribuer à dynamiser notre pensée et encourager les autres à les imiter.

S'agissant de la création du centre d'études stratégiques, de quoi s'agit-il? Il s'agit de constater de façon objective l'image et la place de l'armée de Terre dans le pays pour en dégager une stratégie visant à mieux sensibiliser nos concitoyens aux enjeux de leur défense. Nous devons tous être persuadés qu'aujourd'hui, et plus encore demain, la nécessité de faire comprendre est et sera capitale pour faire accepter à la nation l'effort de défense nécessaire à sa protection. Dès lors, la compréhension par les Français de l'utilité, des besoins et des spécificités de l'armée de Terre est cruciale. Il est de notre devoir de les y éveiller. La création du centre d'études stratégiques, et celle du pôle rayonnement qui lui est subordonné, s'inscrit parfaitement dans cette dynamique. Chacun d'entre nous doit y apporter sa contribution et son élan.

En effet, le regard bienveillant que nos concitoyens portent sur l'armée de Terre s'accompagne en réalité d'une certaine méconnaissance qu'il est désormais urgent de combler. Cette image positive, c'est celle d'une armée qui remplit avec succès ses missions en opérations extérieures où sa présence est la plus connue en raison de l'écho médiatique qu'elle suscite. Elle l'est aussi sur le territoire national, où l'engagement des forces terrestres est aussi reconnu et où il est le plus attendu par les Français. L'armée de Terre représente aussi une institution dont les valeurs et le rôle social sont perçus unanimement comme des atouts de premier plan, en particulier pour la jeunesse. Elle donne enfin l'image d'une communauté d'hommes et de femmes qui participe courageusement et dans la durée aux efforts qui leur sont imposés pour participer au redressement des comptes publics. Une participation qui s'effectue dans une lassitude compréhensible qui explique en partie une adhésion de plus en plus relative, mais qui n'entame pas l'esprit de discipline et le sens du bien commun qui les caractérisent et qui n'ont jamais fait défaut.

Pour autant, la suspension de la conscription et la nature des missions que nous remplissons depuis de nombreuses décennies, portant les forces terrestres au loin pour assurer la «défense de l'avant», produisent sur nos concitoyens une certaine distanciation qui les éloigne des enjeux de défense et des priorités à accorder à sa composante terrestre. L'objectif consiste donc à occuper cet espace que l'armée de Terre ne peut plus se permettre de laisser vide. Pour convaincre, il s'agit d'expliquer davantage à la société civile, comme à l'ensemble de la communauté de défense, ce qu'est la nature profonde de l'armée de Terre, ce dont elle a besoin pour continuer à être l'armée de toutes les missions, à l'extérieur comme à l'intérieur, l'armée de tous les Français, capable de sauver ce qui doit l'être, nos concitoyens comme nos valeurs, où qu'ils soient menacés.

La nécessité de convaincre est impérative car depuis vingt-cinq ans le processus continu de diminution de l'effort de défense en France et, de façon plus prononcée, en Europe, nous amène collectivement en matière de sécurité à un niveau seuil. Les conséquences de cette réduction ininterrompue du format des armées sont aggravées aujourd'hui par la détérioration du contexte géostratégique et l'augmentation des menaces jusque sur le territoire national. Dans un monde où l'utilité de la force reste une réalité, où le reste du globe réarme et où les crises internationales s'aggravent en intensité, la dégradation de la situation sécuritaire nous surprend en flagrant délit d'optimisme. Au moment où notre effort de défense est au plus bas et où nos capacités sont taillées au plus juste au regard des ambitions affichées dans le livre blanc, l'imprévisibilité du monde nous rappelle à l'ordre. Je partage

bien sûr l'avis de ceux qui militent pour le redressement collectif de nos capacités militaires tant il paraît opportun de réinvestir dans notre défense ce qui reste des dividendes de la paix que nous avons, un peu imprudemment, consommés depuis tant d'années. Mais la situation économique rend cette ambition difficilement accessible à moyen terme. Les effets de la crise économique raréfient la richesse nationale. Ce phénomène, conjugué à un niveau d'endettement de l'État qui fait du redressement des comptes publics un enjeu de souveraineté nationale, éloigne la perspective d'un accroissement des ressources budgétaires consacrées à la défense. La sanctuarisation du budget à son niveau actuel reste donc une donnée structurante pour les prochaines années. Compte tenu des renoncements capacitaires consentis dans le passé, la concrétisation de ces ressources constitue d'ailleurs un enjeu capital pour l'armée de Terre. Elle conditionne le renouvellement des matériels de combat hors d'âge dont le remplacement a été déjà étiré au maximum, la régénération d'équipements surmenés sur les théâtres d'opérations afghans et africains et enfin la remontée de son niveau d'entraînement.

L'armée de Terre se trouve donc au croisement de deux réalités. La première concerne la diminution continue de son format dans un contexte de ressources qui resteront contraintes. La seconde est liée à la gravité croissante des menaces auxquelles nous devons faire face. Or nous ne pouvons pas nous borner à observer ces deux courbes se croiser. C'est donc pour continuer à faire face à nos responsabilités, pour continuer à prévenir les crises, à protéger les Français et à intervenir en urgence quand cela est nécessaire que j'ai décidé de fixer un nouveau cap à notre armée. Le modèle qui préfigure l'armée de Terre de demain a pour vocation de s'inscrire dans le temps en dépassant l'horizon des prochains livres blancs. Nourri des leçons des engagements actuels qui dessinent les orientations tactiques pour les prochaines années, c'est ce nouveau modèle qui permettra à l'armée de Terre de s'engager dans ses milieux naturels que sont les opérations spéciales, les opérations aéroterrestres et les opérations sur le territoire national.

L'armée de Terre est à l'aube d'une nouvelle transformation qui ne signifie pas révolution. En effet elle restera, par essence, l'armée du territoire et des Français. Elle restera aussi l'armée de toutes les missions. Après avoir dessiné le modèle de l'armée de Terre de demain, nous devons maintenant construire dans le détail son organisation et faire évoluer son fonctionnement sans dénaturer ce qui fait sa principale force incarnée depuis toujours par les hommes et les femmes qui se dévouent au quotidien dans l'accomplissement de leur mission au service de la France.



L'adresse du Commandant du CESAT

Le Général Daniel MENAOUINE

Un trimestre placé sous le sceau des «premières»

Depuis le 1^{er} septembre 2014, le Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre (CESAT) s'est résolument engagé à relever le défi de la mise en place d'une démarche de rayonnement afin de mieux sensibiliser les responsables politiques mais aussi économiques ou sociaux aux enjeux de la défense. Ce trimestre a ainsi été marqué pour le pôle rayonnement par le premier séminaire de «méthode de raisonnement tactique» organisé au profit d'auditeurs civils, le premier séminaire d'entreprise hébergé au CESAT, la première réunion du groupe de réflexion Terre avec le lancement de quatre études stratégiques, la première lettre d'information du CEMAT et le premier cycle de conférences sur une campagne, en l'occurrence Serval.

Dans le même temps, l'ESORSEM a réalisé une session BTEMG inédite au profit des officiers de réserve. La DESTIA a conduit pour la première fois le «spécifique Terre» au sein de l'École de guerre au profit d'officiers qui n'avaient pas suivi de cursus supérieur interarmes. Enfin, l'EMSST a conduit sa première rentrée enfin réunie dans ses locaux et, autre première, la session d'orientation des capitaines en fin de temps de commandement.

Au-delà de toutes ces premières, le CESAT a été l'hôte d'un grand nombre d'activités au profit de l'armée de Terre. Ainsi, le «café Foch» se tient-il tous les mardis en réunissant dans la salle éponyme nombre de colonels et de généraux de la place de Paris. Le CESAT a également accueilli le séminaire de consultation d'un panel du personnel de l'armée de Terre dans le cadre du projet 2020. Ces activités ont permis à un très grand nombre de personnes de découvrir le CESAT et, de fait, de contribuer à son rôle de «maison de l'armée de Terre» au sein de l'École militaire, nouvel objectif à moyen terme du CESAT.



Histoire militaire et modernité



Jean Claude Éléonore Le MICHAUD d'ARÇON: le corps royal du génie et la défense de l'héritage de Vauban au XVIII^{ème} siècle



Par le Capitaine Antoine ROUSSEL

Brillant officier et ingénieur du corps royal du génie du XVIII^{ème} siècle, le Chevalier d'Arçon, théoricien brillant de l'art des fortifications, mais également tacticien et chef de guerre habile, demeure pourtant largement méconnu. Il fut un défenseur de l'héritage de Vauban, et ses idées annoncèrent le futur système Séré de Rivières. Le Capitaine Roussel, contributeur régulier des Cahiers, nous livre ici une biographie érudite et enthousiaste de cet officier-ingénieur.

Poliorcète réputé de la fin du XVIII^{ème} siècle jouant un rôle clé dans l'organisation des armées de la République, le Chevalier d'Arçon demeure un théoricien largement méconnu. La mutation de l'art de la guerre durant les guerres de la Révolution et de l'Empire éclipse l'étude des fortifications qui se trouve confinée aux «hommes de l'art», une tendance renforcée par l'abandon définitif du tracé bastionné après 1873. Ainsi, seuls deux officiers du génie, Girod de Chantrans¹ et Rochas d'Aiglun² ont consacré des notices biographiques exhaustives à d'Arçon. Citons également les travaux de deux promoteurs de la fortification polygonale, le Général de Blois³ et le Colonel Vauvilliers⁴, évoquant tous deux l'influence de sa théorie des points d'appui. Plus récemment, il est évoqué au sein des études d'Anne Blanchard⁵ ou Hélène Vérin⁶ relatives au corps royal du génie, ainsi que dans celles de Jean-Marie Thiébaud et Gérard Tissot-Robe⁷, mais il est surtout redécouvert comme continuateur de Bourcet pour son apport à la cartographie⁸. Cependant, ses théories sur les ouvrages avancés exercent une influence déterminante sur une génération d'ingénieurs incarnée par Carnot⁹, Gay de Vernon¹⁰, Bousmard¹¹ et Chasseloup-Laubat¹². Ainsi, la carrière et l'œuvre d'Arçon exigent une approche renouvelée dans la mesure où elles offrent un témoignage remarquable des mutations du génie au XVIII^{ème} siècle et de son rôle dans la controverse tactique contemporaine. En outre, ses théories tendent à défendre et sauvegarder l'héritage de Vauban et Cormontaigne en démontrant la compatibilité de ce marquant stratégique de l'absolutisme avec l'idéologie révolutionnaire et le nouveau système de guerre.



Portrait de Le Michaud d'Arçon par Jean de Wyrsh (1732-1798), collection du Musée municipal de Pontarlier.

Jean Claude Éléonore Le Michaud, seigneur d'Arçon, naît le 18 novembre 1733. Ce fils de juriste bisontin primitivement destiné aux ordres nourrit très tôt l'ambition d'embrasser l'état d'ingénieur militaire. En 1754, il est admis à l'École royale du génie de

1Girod de Chantrans (Justin), *Notice sur la vie et les ouvrages du général d'Arçon*, Besançon, Daclin, an IX [1801].

2Rochas d'Aiglun (Albert de), *D'Arçon ingénieur militaire. Sa vie et ses écrits*, Paris, J. Dumaine, 1867.

3 Blois de la Calende (Étienne Gabriel de), *De la fortification en présence de l'artillerie nouvelle*, 2 vol., Paris, Dumaine, 1865.

4 Vauvilliers (Louis-Henri-Chrétien), *Essais sur de nouvelles considérations militaires*, Paris, Gaultier-Laguionie, 1843.

5Blanchard (Anne), *Les ingénieurs du roy de Louis XIV à Louis XV. Étude du Corps des Fortifications*, Montpellier, Université Montpellier III-Paul Valéry, 1979.

6Vérin (Hélène), *La Gloire des Ingénieurs: l'intelligence technique du XVI^{ème} au XVIII^{ème} siècle*, Paris, Albin-Michel, 1993.

7 Thiébaud (Jean-Marie) et Tissot-Robe (Gérard), *Élisabeth Le Michaud d'Arçon, Maîtresse de Napoléon*, Cabédita, 2006; Choffat (Thierry),

Thiébaud (Jean-Marie) et Tissot-Robe (Gérard), *Les Comtois de Napoléon. Cent destins au service de l'Empire*, Cabédita, 2006.

8 Pelletier (Monique), *De Cassini de Thury à Le Michaud d'Arçon: les militaires français et la triangulation dans la seconde moitié du XVIII^{ème} siècle*, Bibliothèque royale de Belgique, 2006.

9 Carnot (Lazare), *De la défense des places fortes. Ouvrage composé pour l'instruction des élèves du Corps du Génie*, Paris, Courcier, 1810.

10 Gay de Vernon (Simon-François), *Traité élémentaire d'art militaire et de fortification: à l'usage des élèves de l'École polytechnique, et des élèves des écoles militaires*, 2 vol., Paris, Allais, 1805.

11 Bousmard de Chantereine (Henri Jean-Baptiste de), *Essai général de fortification et d'attaque et de défense des places*, [...], 4 tomes, Berlin, George Decker, 1797-1803.

12 Chasseloup-Laubat (François, comte de), *Essais sur quelques parties de l'artillerie et des fortifications*, Milan, J.J. Destefanis, 1811.

Mézières puis est nommé lieutenant et reçu ingénieur ordinaire l'année suivante. Il intègre un corps dont Carnot a parfaitement saisi l'essence dans son *Éloge de Vauban*¹³, les «jésuites de l'armée», dépourvus de troupes, contraints à une défensive intellectuelle et corporative face à l'artillerie et aux ingénieurs géographes. Le département des fortifications connaît alors un lent processus de «militarisation» jusqu'à l'ordonnance du 31 décembre 1776 créant le corps royal du génie¹⁴. Ses missions se limitent principalement à la conduite des sièges puis, en temps de paix, à la surveillance des fortifications et à la cartographie des frontières.

Durant la guerre de Sept ans, d'Arçon est affecté au «service en campagne», d'abord à l'armée d'observation des côtes de Bretagne puis en Allemagne en 1760. Il se distingue au siège de Dillenburg, prépare la défense de Göttingen et participe aux opérations des deux blocus de Cassel¹⁵. Promu capitaine et ingénieur de première classe à la fin des hostilités, il est affecté au «service des places», d'abord à Sedan puis au château de Joux. Désormais ingénieur en chef, il est chargé entre 1774 et 1778 de poursuivre la cartographie de la Provence et du Dauphiné débutée par Bourcet. Puis, promu sous-brigadier du génie, il entreprend celle des frontières de l'est dans le Jura et les Vosges de 1779 à 1786¹⁶. Cette mission demeure inachevée faute de crédits; elle conduit cependant d'Arçon à former des théories avant-gardistes sur la formation du relief¹⁷. En dépit de son rang subalterne, d'Arçon est fréquemment appelé par les directeurs du génie à se prononcer sur la pertinence de nouveaux systèmes de fortifications fondés sur le principe de flanquement direct. Ainsi, en 1767, il récusé le «tétragone» de Boisforet puis, l'année suivante, il publie son premier ouvrage *«Lettre d'un ingénieur à un de ses amis»*¹⁸, réfutant les neuf systèmes de Trincano¹⁹, où il se livre à un dialogue imaginaire entre Vauban et Coehoorn analysant l'œuvre et la pérennité des deux maîtres. En 1774, invité par le secrétaire d'État à la Marine à présenter ses vues sur la défense de l'île Maurice, il s'oppose au marquis de Montalembert, chef de file du «système perpendiculaire»²⁰. Ce dernier obtient l'autorisation de publier ses théories en 1776²¹, mais d'Arçon n'entreprend leur réfutation qu'après ses attaques contre les ouvrages de la rade de Cherbourg²². Ce duel intellectuel se prolonge jusqu'en 1793 lorsque Montalembert se lance dans une ultime attaque contre le système bastionné²³. La réplique d'Arçon, tout en reconnaissant le conservatisme du génie et le potentiel du «système à caponnière» de Montalembert, démontre que sa réflexion basée sur des prémices exactes avait cependant engendré des conclusions erronées, et propose des casemates de sa conception intégrées à la ligne bastionnée²⁴. Mais cette controverse ne représente qu'une facette de la remise en question générale de l'héritage de Vauban.

Dans les années 1770, d'Arçon publie quatre brochures intitulées *«Réflexion d'un ingénieur en réponse à un tacticien»*²⁵, puis *«Correspondance sur l'art militaire»*²⁶, *«Réflexions sur la lettre à un ami»*²⁷ et *«Défense d'un système de guerre national»*²⁸ où il prend parti en faveur de Mesnil-Durand contre Guibert. L'auteur de l'*Essai général de tactique* condamne les places fortes imposant aux États l'entretien d'un appareil militaire coûteux et une guerre de siège où l'on privilégie les engagements limités au détriment de la bataille décisive. D'Arçon, qui intègre les points d'appui comme une composante du système général des forces de la nation, évoque au contraire les vertus dissuasives d'une fortification conforme au génie national. Celle-ci épargne l'entretien d'effectifs plus utiles au développement économique de la France lui permettant de consolider sa suprématie tout en préservant la paix. En 1786, Choderlos de Laclos, acquis aux thèses de Montalembert, relance la controverse

13 Carnot (Lazare), *«Éloge de M. le Maréchal de Vauban»*, Dijon et Paris, A. Jombert Jeune, 1784.

14 *Mémoire du corps du génie, 1776* [...], Bibliothèque municipale de Besançon, Ms. 491, 11°, 135 feuillets.

15 *Relation du siège de Cassel*, Bibliothèque municipale de Besançon, Ms. 491, 1°.

16 Corvisier de Villèle (Marie-Anne) et Ponnou (Claude), *La France vue par les militaires. Catalogue des cartes de Frances du Dépôt de la Guerre, Château de Vincennes, 2001, t.1.*

17 *Essay d'une théorie sur la formation et contexture des montagnes*, Bibliothèque municipale de Besançon, Ms. 491, 9°, 14 feuillets.

18 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), *«Lettre d'un ingénieur à un de ses amis»*, Amsterdam-Paris, Le Breton, 1768, in-12°, 219 pages.

19 Trincano (Didier Grégoire), *«Éléments de fortifications, de l'attaque et de la défense des places; contenant les systèmes des auteurs les plus célèbres, neuf systèmes de l'auteur, l'analyse et la comparaison de tous ces systèmes [...]*», Paris-Versailles, J.B.G. Musier et Lefevre, 1768.

20 Montalembert dénonce la faiblesse du flanquement d'une enceinte bastionnée, son manque de profondeur, la proximité des ouvrages avec l'habitat ainsi que la dispersion et la vulnérabilité de l'artillerie sur les terre-pleins des bastions. Selon Montalembert, le tracé bastionné voué à une défense rapprochée est dépassé par les progrès de l'artillerie: celle-ci doit désormais constituer la base de la défense afin de stopper les progrès de l'assaillant et interdire les sièges en règle. Montalembert simplifie le tracé pour enfermer les cités dans un polygone à angle droit réduisant les directions d'attaques potentielles. Cette fortification continue formant un camp retranché est complétée par une ligne de défense extérieure constituée de forts de ceinture polygonaux concentrant la majorité des moyens de défense; ils se présentent comme de vastes batteries casematées et ventilées à plusieurs étages de feux offrant un flanquement perpendiculaire à la ligne de feu de façon à déployer une artillerie surclassant celle de l'assiégeant et fournir un appui mutuel des ouvrages.

21 Montalembert (Marc-René de), *«La Fortification perpendiculaire, ou essai sur plusieurs manières de fortifier la ligne droite, le triangle, le carré et tous les polygones, de quelq''étendue qu'en soient les côtés, en donnant à leur défense une direction perpendiculaire»*, 5 vol., Paris, Philippe-Denys Pierre, 1776-1784.

22 Montalembert (Marc-René de), *Supplément au tome cinquième de la Fortifications perpendiculaire, contenant de nouvelles preuves de la grande supériorité du système angulaire sur le système bastionné. L'on y a joint l'un supplément relatif aux affûts à aiguille propre à monter l'artillerie des vaisseaux; l'autre un supplément au chapitre IXème du cinquième volume, qui traite des différentes méthodes à employer pour la défense d'une rade*, 1786.

23 Montalembert (Marc-René, marquis de), *«L'Art défensif supérieur à l'offensif, ou la Fortification perpendiculaire, contenant de nouvelles preuves de la grande supériorité du système angulaire sur le système bastionné, divers mémoires avec une addition à la théorie des embrasures, donnée au chapitre cinquième du deuxième volume»*, Paris, Firmin Didot, 1793.

24 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), *«Des fortifications et des relations générales de la guerre de siège, pour servir de réponse au dernier Ouvrage de Marc-René Montalembert; par le citoyen Michaud, Inspecteur des fortifications»*, Paris, Magimel, An II [1794].

25 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), *«Réflexion d'un ingénieur en réponse à un tacticien»*, Amsterdam, s.n., 1773.

26 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), *«Correspondance sur l'art de la guerre, entre un colonel de dragons et un capitaine d'infanterie»*, Bouillon-Besançon, s.n., 1774.

27 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), *«Réflexions sur la "Lettre à un ami", par l'auteur de la "Correspondance sur l'art de la guerre"»*, s.l., s.n., 1775.

28 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), *«Défense d'un système de guerre national, ou analyse raisonnée d'un ouvrage intitulé: réfutation complète du système de M. de Mesnil-Durand»*, Amsterdam, 1779.

en critiquant l'éloge de Vauban proposé au concours de l'Académie arguant que l'ingénieur expert dans l'attaque des places s'est montré incapable d'innovation dans l'art défensif, initiant de surcroît un vaste programme de fortifications grevant les finances du royaume sans garantie de sûreté²⁹. Bravant la censure du Maréchal de Ségur, d'Arçon répond en publiant ses «**Considérations sur l'influence du génie de Vauban dans la balance des forces de l'État**»³⁰. Pour l'auteur, la dichotomie instaurée entre attaque et défense des places est sans fondement, il s'agit des deux facettes d'un même art: un siège n'est rien d'autre qu'une fortification qui progresse, alimentée en troupes et matériels, contre une autre cernée. La fortification inexpugnable est une chimère, en définitive l'art est toujours vaincu par la supériorité du nombre. Vauban a normalisé et porté à la perfection des principes toujours valides sans progrès significatifs des matériels d'artillerie. Il lègue ainsi l'unique système permanent de la «force publique» permettant de maintenir l'«équilibre des forces» avec les puissances voisines. Dans le même temps, le Conseil de la guerre suggère parmi différentes mesures budgétaires une refonte du système défensif et publie en 1788 un *Recueil de quelques mémoires sur la trop grande quantité de places fortes qui subsistent en France*, présenté comme *Extraits des manuscrits de feu le maréchal Vauban*, où 99 places sont proposées au désarmement. Épaulé par Carnot³¹, d'Arçon réfute ces propositions dans ses «*Considérations militaires et politiques sur la réforme projetée d'un grand nombre de nos places de guerre*» et ses «*Observations sur les fragments de mémoires attribués au maréchal de Vauban, au sujet de la question des places fortes*»³². L'ingénieur, s'appuyant sur la guerre de Succession d'Espagne, démontre que les places d'Alsace et de Flandres, formant les cases d'un échiquier stratégique, servent successivement de positions de sûreté, de pivots d'opérations puis de magasins permettant à Villars de préparer le redressement de Denain.

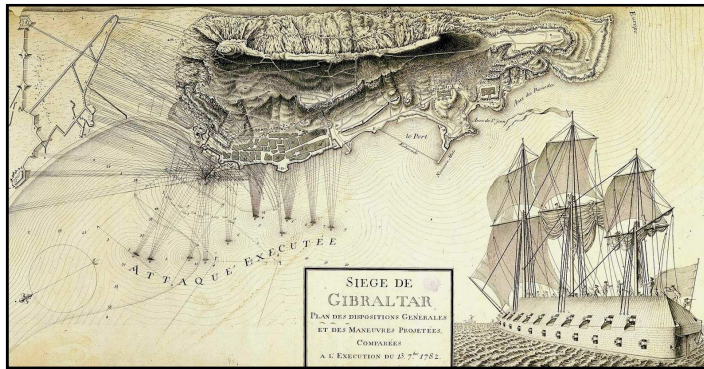
À cette époque, d'Arçon passe pour l'un des premiers ingénieurs d'Europe; paradoxalement, cette réputation repose sur son rôle dans l'échec du Grand Siège de Gibraltar. À l'été 1781, il est affecté aux opérations du siège à la demande du comte d'Aranda. L'assaut terrestre comme le bombardement naval de l'enclave britannique étant regardés comme impossibles, l'ingénieur soumet donc un projet d'attaque combinant un assaut terrestre depuis San Roque, le débarquement d'un corps amphibie à l'anse des

Remedios et des batteries insubmersibles et incombustibles³³.

Ces dix batteries, appuyées par des chaloupes canonnières, devaient s'emboîser sur deux lignes en quinconce et battre à défilement les ouvrages du vieux môle. Approuvé, le projet d'attaque est confié au duc de Crillon malgré ses réserves. La phase terrestre débute mi-août 1782 par l'exécution d'une sape volante et d'une grande parallèle. Début septembre les batteries avancées sont démasquées et appliquent des tirs à revers et en enfilade sur le vieux môle. Mais Crillon précipite l'assaut après l'arrivée de l'escadre de couverture. Le 13 septembre, les batteries appareillent; trois d'entre elles manquent leur embossage et les autres s'échouent hors de portée sur des bancs de sable. En fin de journée, les dépôts d'incendie s'avèrent incontrôlables sur les deux seules batteries engagées. Crillon annule les opérations de remorquage et ordonne la destruction des prames. Cet échec porte un coup décisif au moral des assiégeants.

Malgré les gratifications reçues à son retour en France en octobre 1782, d'Arçon en conçoit un profond dépit. D'abord censuré par le secrétaire d'État à la guerre, il fait imprimer en Espagne un mémoire justificatif³⁴, suivi du *Conseil de guerre privé sur l'événement de Gibraltar*³⁵ où il intègre ses expérimentations sur la résistance du chêne aux boulets rougis³⁶.

Franc-maçon et gagné aux «idées nouvelles», d'Arçon est élu député de la noblesse de Pontarlier aux États généraux puis commandant de la Garde nationale de Besançon en 1790. Promu maréchal de camp et nommé inspecteur général des fortifications en 1791, il assiste à ce titre le comte de Narbonne dans sa tournée d'inspection des places frontalières et collabore à



Plan du Grand Assaut de Gibraltar et perspective d'une batterie marchant à l'embossage, anonyme, 1782.

29 «Lettre à MM. de l'Académie française, sur l'éloge de M. le maréchal de Vauban, proposé pour sujet du prix d'éloquence de l'année 1787» par P.-A.-F. Choderlos de Laclos, capitaine d'artillerie de l'Académie de La Rochelle, Paris-Amsterdam, Durand neveu, 1786.

30 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), «*Considérations sur l'influence du génie de Vauban dans la balance des forces de l'État*», in-8°, Strasbourg, s.n., 1786.

31 Carnot (Lazare), «*Mémoire présenté au Conseil de la Guerre au sujet des places fortes qui doivent être démolies ou abandonnées, ou Examen de cette question: Est-il avantageux au Roi de France qu'il y ait des places fortes sur les frontières de ses États?*», Paris, Barois l'Aîné, 1789.

32 D'Arçon dénonce dans ses écrits l'argumentation spéieuse du Conseil de la guerre, dont le *Recueil* est essentiellement constitué d'écrits apocryphes. Concernant les passages authentiques, il met en avant leur caractère conjoncturel. En revanche le Conseil néglige les écrits de 1705 et 1706 où Vauban propose pour la première fois un classement des places tout en réclamant la fortification de Paris, Lyon, Marseille, etc.

33 Dix vaisseaux sont armés à Cadix puis Algésiras entre mai et septembre 1782 en batteries à un ou deux ponts, par l'adjonction d'une charpente de chêne vert en forme de toit à l'épreuve des bombes et recouverte d'un blindage de cordages, sacs à terre et peaux de bœufs. D'Arçon s'emploie à prévenir les incendies causés par les boulets rougis en supprimant le combustible et le comburant: les agrès sont réduits au minimum, un système de pompage ménage une circulation d'eau continue saturant les charpentes exposées aux tirs et un calfatage soigné réduit la circulation de l'air. Servies par 5.260 pramistes, ces batteries alignent 142 bouches à feu. Début septembre, seules trois batteries sont achevées; les essais révèlent des défauts de calfatage et les bouées de reconnaissance, de mouillage ainsi que les ancres de secours et grelins destinés à la retraite ne sont pas prêts.

34 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), «*Mémoires pour servir à l'histoire du siège de Gibraltar, par l'auteur des batteries flottantes*», in-8°, Cadix, Hernill frères libraires, 1783.

35 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), «*Conseil de guerre privé sur l'événement de Gibraltar en 1782 pour servir d'exercice sur l'art des sièges*», veuve Philippe Gaultier, 1785.

36 «*Histoire de l'Académie royale des Sciences. Année M.DCCLXXXIV. Avec les Mémoires de Mathématiques et de Physique pour la même année, tirés des registres de cette Académie*», Paris, Imprimerie Royale, 1787, p. 18.

la rédaction du premier rapport à la Nation sur son outil de défense³⁷. Appelé à siéger au comité de fortification par Duportail, il est chargé d'une reconnaissance de la frontière des Alpes en 1792, puis du pays de Porrentruy l'année suivante. En février 1793, d'Arçon est affecté à l'armée du Nord à la demande de Beurnonville³⁸. Le nœud de l'opération projetée par Dumouriez consiste à percer le triangle formé par Berg-op-Zoom, Breda, Geertruidenberg et Willemstad, des places couvertes par des inondations, pourvues de garnisons nombreuses, d'une puissante artillerie et bien approvisionnées³⁹. Chargé du commandement de la division de l'aile droite, d'Arçon mène une série de sièges éclairs ne déplorant que de faibles pertes: Breda, investie le 15 février, capitule le 27 février après quatre jours de bombardement; les ouvrages détachés de Geertruidenberg sont enlevés par une série de coups de main dès le 1^{er} mars et la garnison capitule après un duel d'artillerie de trois jours... Nommé général de division le 2 mars 1793, mais souffrant de rhumatismes universels et inquiet de la dégradation du climat politique, il sollicite sa mise en disponibilité. Dès 1792, d'Arçon est suspecté de menées contre-révolutionnaires; chargé de remanier les défenses de Besançon, il est accusé d'œuvrer à la chute de la place. Charles de Hesse⁴⁰ réclame sa destitution et le fait condamner par le tribunal de district malgré la publication d'une adresse de l'ingénieur à ses concitoyens⁴¹. De nouveau suspect après la défection de Dumouriez, Carnot intervient en sa faveur⁴² et l'associe au Comité de la guerre dont il communique les rapports au Comité de salut public. Il conçoit notamment le plan de campagne de janvier 1794 avec Laffite-Clavé et Rivière⁴³. En 1796, d'Arçon se retire à Voray où il se consacre à la rédaction d'un traité intitulé *De la guerre conservatrice des empires* dont le manuscrit demeure inédit. Le chevalier d'Arçon meurt le 1^{er} juillet 1800 au château de la Tuilerie à Auteuil, alors qu'il venait d'être nommé au Sénat conservateur.

En 1795, Carnot confie à d'Arçon la leçon inaugurale du cours de fortification de l'École Centrale des travaux publics⁴⁴. Cette synthèse de l'ensemble de son œuvre théorique est immédiatement publiée sur ordre du gouvernement sous le titre de *Considérations militaires et politiques sur les fortifications*⁴⁵. Conscient du rôle de l'opinion publique dans la conduite des opérations, l'auteur plaide pour lui inspirer une «confiance éclairée» dans ses défenses et lui révéler le potentiel réel des fortifications. L'ouvrage analyse dans un premier temps les principes généraux de la fortification, puis les règles guidant la distribution des ouvrages aux frontières; enfin l'auteur envisage l'avenir des fortifications en demeurant fidèle aux «bases indélibiles» fixées par Vauban. Il offre ainsi un traité didactique au caractère prédictif où il défend une politique défensive destinée à assurer une paix durable et conceptualise la sanctuarisation d'un *État-forteresse* parvenu à son optimum territorial.

Acteur du passage de la guerre des princes à la guerre des peuples, d'Arçon a l'intuition que la «crise révolutionnaire» favorise l'émergence d'une nature double de la guerre. Il annonce que la nouvelle forme de guerre caractérisée par le recours systématique à la «masse du peuple» et aux «ressources extraordinaires de dévastation» présente un danger majeur pour la France dans la mesure où la nation ne pourra prolonger indéfiniment l'effort consenti durant les campagnes de la première coalition. L'état de belligérance permanent conduira ainsi à l'avènement d'un «gouvernement militaire», à la décadence de l'«esprit militaire» et la France sera progressivement réduite à une «défensive absolue». D'Arçon s'affirme ainsi comme un théoricien de la guerre limitée et d'une stratégie bipolaire pour éviter une défaite qu'il regarde comme inéluctable face à l'«Europe militaire conjuguée».

Les théories défendues par d'Arçon, intégrant les principes d'économie des moyens et des forces, reposent sur le postulat que les «dispositions générales conservatrices» de la nation et la défense des places obéissent à des lois similaires. Quelle que soit la valeur d'une organisation défensive, son «invulnérabilité» repose sur la combinaison de l'«inertie matérielle» des ouvrages et de la «mobilité des moyens actifs» qui contribuent à transformer les places et rideaux défensifs en «masses vivantes agissantes». Donc, si la puissance d'un État émane d'une «force militaire régulière incorporée à la Nation», les fortifications constituent les «accessoires» incontournables du «génie guerrier». Elles instaurent un équilibre des forces dissuasif avec les puissances frontalières et forment aux frontières des «boulevards insensibles» aux crises politiques intérieures, offrant l'«unité d'intention» qui contribue au ralliement des forces. L'auteur voit ainsi dans le génie l'«arme par excellence de la liberté», destinée à régénérer l'esprit militaire de la nation et favorisant la mise en place d'un modèle d'armée citoyenne où l'infanterie bénéficiera d'une prépondérance décisive. Aux plans opératif et tactique, l'auteur subordonne la liberté d'action et l'initiative à l'appui des points fortifiés et à leur fréquence. Il réfute donc l'efficacité d'un système de «guerre ouverte», lui préférant les «opérations prévues et combinées» fondées sur le concept de «fortifications militarisées». Dans la tradition de Vauban, d'Arçon propose une stratégie d'attrition et de maîtrise des risques visant à optimiser une défense active tout en limitant la portée d'éventuels revers. Il conçoit les places comme les foyers des forces morales, des pôles attractifs autour desquels gravite la «dangereuse mobilité de l'offensive», servant tour à tour de points de sûreté, de grands dépôts et de pivots d'opérations selon l'issue des combats. Les fortifications canaliseront ainsi la témérité propre au génie national, réservant les troupes pour les actions décisives. Ainsi l'«industrie conservatrice» préservera l'équilibre de l'initiative tout en permettant de préparer les moyens de le rompre en faveur

37 Narbonne-Lara (Louis-Marie, comte), «Discours du Ministre de la Guerre, sur l'état actuel des frontières et les dispositions de l'armée. Du 11 janvier 1792», in *Collection générale des Décrets rendus par l'Assemblée nationale*, Paris, Baudouin, 1792, vol. 25, pp. 40-65.

38 Aulard (François Alphonse) (éd.), *Recueil des actes du Comité de Salut Public avec la correspondance officielle des représentants en mission et le registre du conseil exécutif provisoire*, Paris, Imprimerie Nationale, 1911, t. II, pp. 49, 64-66, 73-74.

39 Dumouriez (Charles-François du Périer), «Mémoires du général Dumouriez, écrits par lui-même», Francfort et Leipzig, 1794, pp. 1-47.

40 Chuquet (Arthur), «Un prince jacobin. Charles de Hesse ou le général Marat», Paris, Albert Fontemoing, 1906, pp. 180-201.

41 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), «Adresse du maréchal de camp Darçon, à ses concitoyens du département du Doubs. De l'armée française aux ordres du général Montesquiou, le 6 octobre 1792, le 1^{er} de la République française», Besançon, imprimerie Simard, 1792.

42 Carnot (Hyppolite), «Mémoires sur Carnot par son fils», Paris, Pagnerre, 1861, t.1, pp. 126-154 et 425-426.

43 Michel (André) éd., «Correspondance inédite de Malet du Pan avec la cour de Vienne (1794-1798), publiée d'après les manuscrits conservés aux archives de Vienne», Paris, Plon, Nourrit et Cie, 1884, t. I, p. 77, t. II, p. 44; *The Manuscripts of J.B. Fortescue, preserved at Dropmore*, Vol. II, bulletin n°16, p. 547.

44 *Journal de l'École Centrale des travaux publics*, 1er cahier, An III. Archives de l'École polytechnique, X 2 b 329.

45 Le Michaud d'Arçon (Jean Claude Éléonore), «*Considérations militaires et politiques sur les fortifications, par le Cen Michaud (Darçon), ancien Général de division et Inspecteur des fortifications. Imprimé par ordre du Gouvernement*», Paris, Imprimerie De la République, an III [1795].

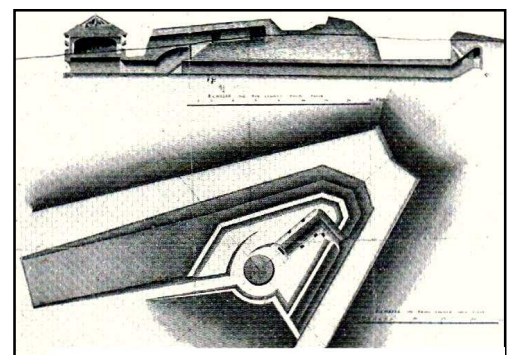
de l'État agressé.

La valeur de ces fortifications militarisées doit correspondre à un canevas de «trois lignes effectives et contiguës». En première ligne, des places étendues nécessitant le déploiement des plus grands appareils de siège, puis des «places de dépôts» en seconde ligne et, en troisième ligne, les «places de ressources», armées seulement lors de l'entrée en campagne. Les intervalles entre les places seraient définis de façon à menacer les communications de l'ennemi. Le dispositif serait complété par des positions d'attente et d'observation à hauteur de la seconde ligne, des camps retranchés permettant aux armées de déboucher en offensive sur la ligne avancée. Ce modèle-type de rideau défensif devra être adapté pour seconder le relief, l'hydrographie, etc. La position, la nature des ouvrages et la force de leurs garnisons seront déterminées en fonction de l'esprit du gouvernement des puissances frontalières, des forces dont elles disposent, des lignes d'opérations potentielles, du nombre et de la nature des communications, du rapport local de l'attaque et de la défense, de la nature des sols, du climat et, enfin, du temps nécessaire à l'exécution des «retours offensifs». Concernant l'assiette des places et le tracé bastionné, d'Arçon pérennise les principes de défilement, de flanquement, d'échelonnement dans la profondeur et d'étagement des feux normalisés par Vauban et Cormontaigne. Il privilégie les «emplacements masquants» facilitant la manœuvre logistique et critique l'usage excessif de la manœuvre d'eau. Enfin, il exhorte les armées françaises à renouer avec les arts de l'attaque et de la défense des places qui avaient installé leur supériorité tactique au XVII^{ème} siècle. Il plaide ainsi pour l'adoption d'un combat interarmes où la manœuvre sera liée aux organisations défensives pour favoriser les entrées en territoire ennemi et la sûreté des retours.

Les fortifications militarisées permettront la mise en œuvre d'une «défensive couverte» puis d'une «défensive attaquante» continues dans le temps. Les «contreforts avancés» de la première ligne permettront d'identifier les objectifs de campagne de l'agresseur, le contraindront à abandonner les opérations actives et annuleront l'infériorité numérique initiale du défenseur. L'armée en défensive, depuis sa position préparée en seconde ligne, bénéficiera de communications assurées, de l'ascendant moral et préservera sa liberté d'action. Elle saisira l'initiative lorsqu'elle disposera de la supériorité numérique lui permettant d'imposer la bataille tout en jouissant d'une retraite assurée en s'appuyant sur les positions attenantes aux places de seconde ou troisième lignes. D'Arçon escompte que l'agresseur sera contraint de mener plusieurs campagnes pour parvenir à réaliser une trouée significative dans une frontière défendue par des fortifications militarisées; il aura alors épuisé son potentiel offensif et ses communications seront menacées par les places sur ses flancs. Les fortifications militarisées formant des bases d'opérations se prêteront également aux «mouvements offensifs» de l'«attaque positive» en permettant la formation de diversions ou de grands détachements menaçant les communications et la base d'opérations ennemies. Au-delà d'une marche en territoire adverse, l'auteur préconise de jalonner les communications de points d'appui et de soutenir les «têtes avancées» par des «places du moment» occupant de fortes positions pour couvrir les «positions d'observations centrales». Ces «points de force» doivent être distribués de façon à manœuvrer dans leurs intervalles, à couvrir les communications et préparer l'établissement des quartiers en sûreté. Enfin, concernant le point particulier de la défense des frontières maritimes et des possessions d'outre-mer, il recommande d'accorder la priorité aux infrastructures portuaires civiles et militaires vitales en recommandant une combinaison des forteresses, batteries côtières, escadres de vaisseaux de haut-bord et patrouilles maritimes.

L'auteur consacre ses ultimes chapitres à l'avenir des fortifications et répond au problème posé par les progrès de l'artillerie. Il propose des ouvrages autonomes destinés à occuper les «dehors éloignés et peu éloignés» de l'enceinte de sûreté où ils servent de pivots à la «guerre des assauts» menée par la garnison de la place. Illustration maçonnée du principe de défense active, les lunettes élevées dans les prolongements des bastions et demi-lunes acculturent les thèses de Montalembert au tracé bastionné et perfectionnent le principe d'échelonnement en optimisant l'utilisation des «masses couvrantes» et des «feux réservés préparés à couvert». Ces ouvrages comprennent:

- Un retranchement de rempart terrassé triangulaire dont la gorge est battue par les feux de la place. Il forme des «masses de glacis» défilant entièrement les «moyens d'organisation»; ouvert à la gorge et commandé par les feux rasants des parapets, il est précédé d'un fossé dont l'escarpe et la contrescarpe sont revêtues.
- Un «cavalier-plate-forme», formé par:
 - Un terre-plein à deux faces et deux flancs doté de postes de tirs à barquette pour l'infanterie; il est fermé à la gorge par une courtine percée d'une poterne et munie de créneaux de fusillade.
 - Une «casemate extérieure» disposée en capitale au niveau du terre-plein préfigurant la traverse-abri. Ce corps de garde est constitué d'un abri voûté à l'épreuve des bombes et recouvert d'un massif terrassé. Il participe au défilement de l'ouvrage et protège la plate-forme des tirs d'enfilade ou d'écharpe tout en tenant constamment la garnison en défensive.
 - Une tour-réduit circulaire maçonnée placée en saillie à la gorge du terre-plein et dérobée aux vues et à l'artillerie de l'assaillant. Cette caserne défensive compte deux niveaux voûtés à l'épreuve des bombes et est recouverte d'un toit charpenté démontable. Son étage est doté d'un plan de feu perfectionné pour armes portatives.
 - Une «casemate à feux de revers» intégrée à la contre-escarpe au saillant du retranchement, préfigurant le coffre de contre-escarpe double. Munie de créneaux de fusillade, elle est destinée au flanquement du fossé et permet à l'ouvrage de se soutenir par lui-même sans la protection des ouvrages en arrière.
 - Des «communications furtives» formées de service reliant la casemate à feux de revers, la traverse-abri, la tour-réduit, voire le chemin-couvert du glacis de la place.
 - Les «places d'armes des mineurs» formées de galeries de contre-mines maçonnées destinées à la manœuvre des «feux souterrains»; elles sont disposées au niveau de la tour-réduit, de la galerie de service et de la casemate à feu de revers.



Plan de la lunette d'Arçon de Tousey à Besançon, anonyme, XIX^e siècle.

Le chevalier d'Arçon apparaît comme l'un des plus brillants ingénieurs militaires de sa génération. Auteur prolifique, ses théories

annonçant le système Séré de Rivières constituent le fer de lance de la défense de l'expertise du génie dans la seconde moitié du XVIII^{ème} siècle. Sa pensée inscrite dans le rationalisme des Lumières dépasse le simple cadre de la poliorcétique en cherchant à isoler les causes de la chute des nations. Il s'affirme ainsi comme un stratège de la dissuasion en fondant sa réflexion sur l'impact du progrès scientifique. Défenseur de la notion d'optimum territorial, il contribue enfin à forger une nouvelle image de Vauban, celle d'un «guerrier citoyen» visionnaire.

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



[Retour Sommaire](#)

La clairière de l'Armistice



Par le Général d'armée (2S) Pierre de PERCIN-NORTHUMBERLAND

Les Cahiers continuent d'apporter leur modeste contribution à la commémoration de la Grande Guerre. Dans ce cadre, le Général de Percin évoque ici un lieu ô combien chargé d'histoire, devenu lieu de recueillement, celui de la signature de l'Armistice.



L'Armistice du 11 novembre 1918

Le 7 novembre 1918, le Maréchal Foch, commandant en chef des armées alliées, accompagné de son chef d'état-major, le Général Weygand, quitte son quartier général de Senlis avec l'Amiral Wemyss, premier lord de l'amirauté et commandant en chef des armées alliées en mer. Il va gagner la clairière, improprement appelée «de Rethondes» puisqu'elle se situe sur le territoire de la ville de Compiègne.

Un épi de tri y avait été aménagé à partir des voies ferrées de la gare de Rethondes. C'est là que le maréchal a décidé d'entamer les pourparlers de l'Armistice; l'isolement de la clairière permettait d'assurer le calme et le silence propres au respect, souhaité par le maréchal, de l'adversaire vaincu.

Il lui était également apparu qu'il n'était pas raisonnable d'entamer les négociations à Senlis, où l'armée allemande avait commis en 1914 des exactions terribles, fusillant nombre d'otages dont le maire, Monsieur Odent.

Le wagon salon du Maréchal Foch n'a encore place
 Dans
 et le



jamais servi; le train du maréchal est en dans la clairière le 7 novembre au soir.

le même temps, la délégation allemande, conduite par le ministre d'État Ersberger Général von Winterfeldt, ancien attaché militaire à Paris et commandeur de la Légion d'honneur, traverse les lignes françaises à Haudroy, à proximité de La

Capelle; en voiture, elle est conduite à Tergnier; elle monte alors dans le train qui les amène à la clairière où elle arrive à 3 heures du matin; le wagon des plénipotentiaires allemands est le wagon salon de l'empereur Napoléon III¹.

Le 8 novembre 1918, le Maréchal Foch reçoit à 9 heures les plénipotentiaires dans son wagon; le Général Weygand leur lit le texte des conditions d'Armistice, telles que celles-ci avaient été arrêtées à Versailles par les Alliés le 4 novembre.

Après cette lecture, Monsieur Ersberger sollicite la suspension des combats; le Maréchal y oppose son refus, exigeant avant tout arrêt des hostilités l'acceptation des conditions de l'Armistice.

Le Capitaine von Heldorff, membre de la délégation allemande, est chargé de porter le texte au Maréchal Hindenburg à son PC de Spa; il parvient à Spa au prix de nombreuses difficultés pour traverser les lignes allemandes².

Pendant son voyage vers Spa, l'empereur Guillaume II avait abdicqué, le chancelier Max de Bade avait démissionné, la république avait été proclamée, la «direction des affaires» étant confiée au député Ebert (en fait, au Maréchal Hindenburg pour ce qui concernait les négociations).

Dans la journée du 9, les Allemands remettent des observations concernant les conditions d'Armistice; le maréchal les accueille avec la même fermeté.

Il adresse aux commandants d'armées le message n°58 28:

«L'ennemi, désorganisé par nos attaques répétées, cède sur tout le front; il importe d'entretenir et de précipiter nos actions...»

Le 10 novembre, enfin, entre 19 et 20 heures, arrivent par radio deux messages:

«Le gouvernement allemand accepte les conditions d'Armistice»

«Le ministre d'État Ersberger est autorisé à signer l'Armistice».

¹ Elle se trouve actuellement au musée de la voiture du château de Compiègne.

² Après plusieurs tentatives infructueuses pour traverser les lignes allemandes, il fut acheminé par avion.

Le 11 novembre à 02 heures 15 s'ouvre la dernière séance. Le Général Weygand donne lecture du texte définitif; signé à 05 heures 30. Il prend effet pour un **cessez-le-feu à 11 heures**.

Le dernier soldat français tué, Augustin Trébuchon, le sera à 10 heures 45, à proximité de Charleville.
La délégation allemande quitte la clairière à 11 heures 30.

L'entre-deux-guerres

Très vite, après la guerre, on se préoccupa de ce qui allait s'appeler «la clairière de l'Armistice». Sous l'impulsion du Lieutenant de réserve Binet-Valmer, de la ligue des chefs de section et de Monsieur Fournier-Sarlovèze, maire de Compiègne, la clairière fut dessinée et créée telle que nous la connaissons aujourd'hui, pour être inaugurée par Messieurs Millerand et Poincaré le 11 novembre 1922.

Quant au wagon, exposé dans la cour des Invalides, il fut, après remise en état, installé dans un abri à proximité immédiate de la clairière; la cérémonie d'inauguration eut lieu le 11 novembre 1927, en présence du Maréchal Foch et du Général Weygand.

Au centre de la clairière, une grande dalle, en forme de tombeau, porte l'inscription: «Ici, le 11 novembre 1918, succomba le criminel orgueil de l'empire allemand, vaincu par les peuples libres qu'il voulait asservir». Deux dalles, de dimensions plus réduites, marquant la position des deux trains, sont construites de part et d'autre de la dalle centrale.



Dominant l'allée qui conduit à la clairière, un monument symbolise «l'aigle abattu par l'épée»; il fut offert par souscription nationale.

Enfin, le 26 septembre 1937, fut inaugurée une imposante statue du Maréchal Foch.

Tous ces monuments, à l'exception de la statue du Maréchal Foch, furent démontés et amenés à Berlin, en même temps que le wagon, après l'armistice de 1940.



Les 21 et 22 juin 1940

En prévision de sa venue le 21 juin, Hitler a fait sortir le wagon de son abri. Il est placé à l'emplacement qu'il occupait le 11 novembre 1918. Un bataillon est là pour rendre les honneurs dans la clairière; photographes et journalistes sont présents en grand nombre. Le contraste est saisissant si on compare ce grand concours de publicité avec le respect pour le vaincu du Maréchal Foch. Arrivé avec son état-major (Rudolf Hess, Ribbentrop, Goering, l'Amiral Raeder, les Généraux Keitel et Brauchitsch), Hitler monte dans le wagon, s'installe à la place du Maréchal Foch, puis reçoit la délégation française conduite par le Général Huntziger et l'ambassadeur Léon Noël³. Après lecture du texte d'armistice par Keitel, Hitler quitte le wagon. L'armistice sera signé le 22 juin par Keitel et le Général Huntziger.

La clairière et le mémorial aujourd'hui

Le 11 novembre 1950, la clairière est complètement remise en état. Les monuments, retrouvés à Berlin, ont été remontés; le wagon, détruit accidentellement, est remplacé par un wagon de même type, installé dans un abri reconstruit; le mobilier qui avait servi au Maréchal Foch, heureusement sauvegardé, y retrouve sa place.

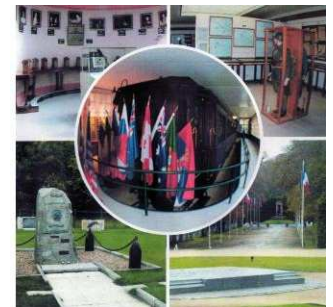
Prolongeant l'abri du wagon, un mémorial a été construit. Il rappelle les sacrifices des soldats au cours des deux guerres mondiales. Une rotonde permet de regarder quelques-unes des 8.000 vues stéréoscopiques prises entre 1914 et 1918 et détenues par le mémorial. Une crypte est là pour le recueillement.



Espace de Mémoire « Augustin Trébuchon »

Deux salles consacrées respectivement à chacun des deux armistices complètent le mémorial.

Dans les mois qui viennent, une nouvelle extension devrait être érigée. Il y sera présenté l'évolution des trois sociétés anglaise, allemande et française entre les deux guerres, toutes marquées par l'influence des anciens combattants.



À l'extérieur, enfin, un «espace de mémoire» a été récemment créé en souvenir des soldats morts en opérations extérieures. Il a pris l'appellation d'Augustin Trébuchon.

Le Général d'armée (2S) de PERCIN-NORTHUMBERLAND a quitté récemment la présidence du Mémorial de la clairière. Gérés par une association, ces lieux de mémoire accueillent chaque année plus de 50.000 visiteurs dont un tiers d'étrangers.



[Retour Sommaire](#)

³ Léon Noël fut le premier président du Conseil constitutionnel.

Aux femmes de 14-18

Par le Colonel (H) André MAZEL

À la suite de celle publiée dans le numéro de septembre, le colonel (H) Mazel nous a fait parvenir une autre de ses œuvres, dédiée aux mères, épouses, fiancées, filles ou sœurs des Poilus. Ces femmes ont apporté une part essentielle à l'effort de guerre.

Pendant que vos maris, vos pères ou vos amants
Partaient tous aux frontières repousser l'Allemand,
Vous avez assumé leurs tâches et leurs peines
À l'usine, au bureau ou là-bas dans la plaine.

En remplaçant les bras faisant alors défaut,
Vous avez suppléé les hommes disparus
Pour tourner des obus ou pousser la charrue,
Prenant soin des enfants et bébés au landau.

Vous avez dominé l'angoisse quotidienne
D'apprendre tout soudain cette affreuse nouvelle
Que l'homme tant aimé jamais ne vous revienne!

Citoyens honorons ces épouses modèles
Dont les travaux obscurs aidèrent à la victoire,
Trop souvent oubliées de nos livres d'histoire!



Articles d'intérêt général



Élargir la mobilité externe des officiers brevetés : une chance pour l'armée de Terre

Par le Lieutenant-colonel Antoine FLEURET

L'auteur de cet article a effectué deux années de mobilité extérieure au sein du ministère de l'Intérieur. Il nous livre un vibrant plaidoyer en faveur de la pérennisation de cette possibilité, selon lui vecteur d'influence incomparable de l'armée de Terre dans le concert ministériel et interministériel.

Propos liminaire: ce texte tient naturellement compte du contexte de réforme des armées (déflations et gouvernance). Pour autant, il ne s'agit pas d'une étude précise et exhaustive, mais plutôt d'un vif encouragement basé sur une expérience personnelle particulièrement enrichissante.

Envoyer une dizaine d'officiers brevetés servir pendant deux ans en mobilité hors des armées (administration centrale ou déconcentrée d'un autre ministère, collectivité, entreprise) peut sembler une idée incongrue voire déplacée dans la phase actuelle de déflations de cadres. Les avis ont d'ailleurs toujours divergé au sein de l'armée de Terre sur l'opportunité de cette démarche tant les avantages peuvent sembler limités et la perte temporaire d'officiers envoyés en mobilité extérieure (mobex) excessive. Cela explique le volume limité qui a peu varié depuis la mise en place effective de ce dispositif en 2000 sous l'impulsion du Général Thorette, alors CEMAT. Environ cinquante officiers de l'armée de Terre ont ainsi expérimenté ce détachement de deux ou trois ans¹. À l'heure de choix drastiques, il serait dommage que cette maigre population soit la variable d'ajustement.

Pourtant, il me semble que ce dispositif répond à une partie des questions que se pose l'institution sur la formation de nos hautes autorités militaires: comment mieux connaître les rouages du fonctionnement de l'État et les lieux de décision? Comment mieux connaître et aussi être mieux reconnu par la haute fonction publique? Comment préparer nos jeunes officiers brevetés à l'exercice des responsabilités, notamment au niveau politico-administratif? Comment porter un regard extérieur sur nos méthodes et notre fonctionnement en période de profondes restructurations?

Aussi, un élargissement de la mobilité extérieure des officiers brevetés serait une chance inédite pour l'armée de Terre pour renforcer sa crédibilité au niveau interarmées et interministériel. En effet, disposer d'une ressource d'officiers aguerris tôt aux problématiques interministérielles serait un atout solide tant pour l'armée de Terre que pour les armées en général vis-à-vis des autres grands corps de l'État, très impliqués dans la gestion des affaires publiques.

L'expérience acquise par les officiers en dehors du ministère se traduit tout d'abord par la connaissance du fonctionnement d'autres ministères et des hauts fonctionnaires y servant. Ces officiers sont souvent recrutés comme chargés de mission auprès d'un sous-directeur d'administration centrale, ce qui garantit leur immersion au cœur de ces administrations. Les missions confiées sont généralement transverses, permettant ainsi de travailler sur un large spectre de politiques publiques mises en œuvre par le ministère d'accueil. Par exemple, notre officier en «mobex» au ministère de l'Intérieur peut travailler sur l'évolution des missions des sous-préfets d'arrondissement tout en participant à la conception du pilotage de la directive stratégique à cinq ans du réseau des préfectures. Nos officiers en mobilité au ministère des Affaires étrangères se familiarisent avec les relations entretenues par la France avec les grandes instances internationales.

Par ailleurs, la proximité professionnelle avec des hauts fonctionnaires et le travail en commun permettent à nos officiers d'acquérir de nouvelles manières de penser les enjeux avec des prismes différents de ceux dont ils ont l'habitude. Ainsi, l'officier en mobilité au sein de la Cour des comptes appréhende les techniques d'audit et les méthodes et processus de conduite d'une enquête. Il pourra plus tard adapter ces méthodes au profit du ministère et mieux saisir les étapes d'une enquête de la Cour des comptes sur le périmètre de la défense. Ce bénéfique technique est tout aussi vrai en matière de ressources humaines pour un officier inséré à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) ou en matière financière pour un officier inséré à la direction du budget à Bercy.

¹ Ce chiffre évoque les officiers en mobilité gérés administrativement par le Cabinet du CEMAT. Il ne traite pas du dispositif PARDEF et des officiers affectés par exemple au SGDSN ou au sein de cellules conjointes avec d'autres ministères.

La reconnaissance de la qualité de nos officiers dans des emplois en administration centrale, un peu au-delà de ce qui est nommé aujourd'hui «le cœur de métier», se trouverait également conforté par un élargissement de la mobilité extérieure. Pour le moment, cette reconnaissance n'est possible qu'au moment où les officiers sont confrontés aux acteurs civils: soit sur des fonctions de chefs de bureaux ou alors à l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN). L'IHEDN a d'ailleurs été créé en 1948 avec pour mission de promouvoir l'esprit de défense en formant chaque année des auditeurs civils et militaires et en favorisant la création de liens et la connaissance réciproque. Mais pourquoi attendre aussi tard dans la carrière et pour une population aussi restreinte que celle de nos dix officiers inscrits au Centre des hautes études militaires et à la session de l'IHEDN ?

Le décloisonnement de nos officiers plus tôt dans leur carrière permettrait d'aguerrir et d'accroître leurs qualités et compétences. Il s'agirait d'un moyen efficace de lutter contre l'isolement des militaires et leur oubli au sein des grands corps de l'État. En effet, la très grande majorité des officiers en «mobex» donnent pleinement satisfaction à leurs employeurs quelle que soit la nature de l'emploi tenu, généraliste ou technique. Ils démontrent les qualités intrinsèques des officiers, éprouvées par presque dix ans d'exercice du commandement et plusieurs opérations extérieures. La pertinence de notre système de formation des officiers, en particulier l'École de guerre, est ainsi indirectement mise en exergue. Véritables ambassadeurs de l'armée de Terre et donc des armées, les officiers en mobilité sont reconnus pour leurs capacités de management et d'adaptation, leurs facultés à planifier, leur esprit de synthèse. L'état d'esprit de nos officiers est aussi salué avec une mention particulière pour la loyauté et le sens du collectif qui favorisent la réussite des équipes de direction dans lesquelles ils sont intégrés.

De plus, l'armée de Terre réalise, avec ces détachements, un authentique investissement immanquablement rentable car un officier ayant passé deux années en mobilité retrouvera dix ou vingt ans plus tard ses homologues hauts fonctionnaires dans des postes de direction au moment où lui-même accèdera à de hautes responsabilités au sein du ministère. Il y a fort à parier que cela facilitera une relation directe et ainsi la meilleure appréhension de nos problématiques. Cela est particulièrement vrai avec les carrières d'officiers affectés à Bercy ou au sein d'une direction des affaires financières d'un autre ministère ou encore à la DGAFP, administrations hautement stratégiques et pourvoyeuses de très hauts fonctionnaires. Le temps passant, ces officiers connaîtront vraisemblablement tel ou tel directeur financier ou directeur RH.

Si, pour reprendre les mots de visionnaire du Maréchal Lyautey, «celui qui n'est que militaire n'est qu'un mauvais militaire», la diversification des compétences des officiers à des domaines extérieurs aux leurs ne peut être que souhaitable. L'élargissement de la mobilité extérieure serait donc une chance véritable pour nos officiers et pour les armées. À l'instar de la mobilité statutaire obligatoire pour les grands corps civils dans leurs premiers postes pour accéder à l'échelon hors classe, il pourrait être imaginé un système favorisant la mobilité des officiers brevetés dans les deux ou trois affectations qui suivent leur sortie de l'École de guerre. Avec l'allongement des carrières et le maintien des temps de commandement à deux ans, une telle démarche n'est techniquement pas inimaginable. Cette mobilité devrait alors être diversifiée pour atteindre des postes de spécialistes dans les grandes directions centrales, des postes de généralistes, d'administrateur civil ou de sous-préfet en administration centrale ou en services déconcentrés, les corps d'inspection mais également les collectivités territoriales et aussi les entreprises privées. Cela constituerait un formidable levier de rayonnement de notre armée de Terre, un gage réel d'ouverture mais aussi de reconnaissance, et aussi une aide importante à la reconversion de nos officiers. Certaines idées prospèrent en ce sens comme la réserve inversée de militaires au sein d'entreprises dans l'armée de l'Air.

Au regard des circonstances actuelles, toutes les pistes doivent être explorées pour nous garantir d'avoir placé le maximum d'atouts de notre côté pour la défense de notre place au sein des cercles décisionnels. Telle est l'utilité de la «mobex», même si elle ne peut pas être quantifiée ou traduite en indicateurs de pilotage.

Saint-cyrien de la promotion «Colonel Cazeilles» (1995-1998), le Lieutenant-colonel Antoine FLEURET a servi de 1999 à 2008 comme chef de section, officier adjoint puis commandant d'unité au 1^{er} régiment étranger de génie. Après avoir suivi le cursus du CSEM puis du CID, il a effectué de 2010 à 2012 une mobilité extérieure au ministère de l'Intérieur à la sous-direction en charge de l'administration territoriale. Affecté ensuite jusqu'en 2014 au cabinet du chef d'état-major de l'armée de Terre en charge des relations extérieures, il sert actuellement au pôle rayonnement du Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre.



À quoi a servi la ligne Maginot?

Par le Colonel (ER) Henri ORTHOLAN

Le destin de la ligne Maginot fait encore débat aujourd'hui. A-t-elle joué le rôle que l'on attendait d'elle? Au contraire, ne s'est-elle pas révélée une réalisation aussi coûteuse qu'inutile? Le Colonel Ortholan, docteur en histoire, nous fait ici part de sa thèse, exprimée avec force et s'appuyant sur des arguments concrets, même s'ils sont parfois dérangeants.

Cette entreprise gigantesque, et chef d'œuvre technique en la matière, appelle de nombreuses questions auxquelles il est parfois difficile d'apporter une réponse satisfaisante. Était-il nécessaire de réaliser ce troisième système fortifié de notre histoire alors que la France sortait grand vainqueur de la Grande Guerre et que son adversaire était à la fois ruiné et en proie à la guerre civile? Qui a pris la décision de cette réalisation, et la décision a-t-elle été prise au bon niveau de l'État? N'aurait-il pas fallu porter l'essentiel de l'effort militaire français sur la modernisation de l'armée de campagne et sur celle de l'aviation pendant que la France possédait encore la première armée du monde? N'y a-t-il pas eu tout simplement carence de la pensée militaire française dont la ligne Maginot est, en quelque sorte, devenue le symbole?

Enfin, cette ligne Maginot a-t-elle obligé, comme souvent affirmé, les Allemands à passer par la Belgique pour envahir la France? On pense alors, et assez logiquement en effet, au schéma de 1914 où le plan Schlieffen consistait à contourner les rideaux défensifs de l'est par la Belgique dans le but d'anéantir l'armée française avant de se retourner toutes forces réunies contre la Russie. Et les Allemands admettent, car ils le disent et l'écrivent, que c'est effectivement la présence de ces rideaux défensifs qui les a obligés à adopter ce plan de campagne pour obtenir une décision rapide et décisive à l'ouest.

D'où l'inévitable transposition des rideaux défensifs du système Séré de Rivières à la ligne Maginot et du plan Schlieffen de 1914 au plan de campagne allemand de 1940. Faut-il donc en déduire que cette ligne Maginot nous a rendu ce «service» d'obliger notre ennemi à passer par la Belgique?

Deux guerres différentes, deux plans de campagne différents

Si l'on considère le mécanisme des opérations, on remarquera que le plan d'invasion de 1940 est totalement différent de celui de 1914 (plan Schlieffen). Les Allemands entrent bien en Belgique, mais c'est pour y attirer les forces alliées et les prendre ensuite à revers *en territoire français* en perçant exactement à la jointure du front avec la ligne Maginot. D'où la conviction, peut-être, que si la *Wehrmacht* a frôlé le système défensif français, c'est qu'il ne lui a pas été possible de passer plus au sud.

Dans l'enchaînement des opérations, la ligne Maginot ne participe pas à la première phase de la bataille de France de 1940 puisque les combats ne se déroulent qu'entre Sedan et la mer du Nord. Dans la phase suivante, elle est tournée, au point que, même inviolée ou presque, il ne lui restera plus qu'à se rendre, malgré l'incontestable bravoure de ses défenseurs.

Il est certain que, comme l'écrit le Général von Manstein, les Allemands n'étaient pas plus disposés à prendre de front la ligne Maginot en 1940 qu'ils ne l'avaient été pour le système des rideaux défensifs en 1914¹. D'où, question suivante, la manœuvre allemande aurait-elle été différente si la ligne Maginot n'avait pas existé?

Lorsque nous affirmons en France que la ligne Maginot a «obligé» les Allemands à passer par la Belgique, cela revient à penser à leur place alors que c'est à eux de le dire. Or, le disent-ils? Existe-t-il par exemple un responsable militaire allemand² de l'époque qui soutient ce point de vue? Existe-t-il aujourd'hui un historien allemand³ qui l'affirme? Or, il faut bien constater qu'aucun n'en fait jamais état: ni les responsables militaires de l'époque, ni les historiens allemands actuels. Et les meilleurs historiens, souvent anglo-saxons d'ailleurs⁴, moins dogmatiques que nous, n'en parlent pas davantage. Alors?

C'est là qu'il faut tenter de comprendre comment les Allemands ont raisonné. On est amené, comme dans une partie d'échecs, à considérer le jeu de l'adversaire et, dans le cas présent, celui des Allemands. Car ce sont bien eux qui doivent nous donner la réponse.

Le contrôle des côtes de la mer du Nord et de la Manche

1 Maréchal von Manstein, «*Victoire perdue*». Paris, Librairie Plon, p. 67.

2 Et comme spécialistes de la question, il faut citer le Général Heinz Guderian («*Souvenirs d'un soldat*») et le Maréchal Erich von Manstein («*Victoire perdues*»), qui ont tous les deux participé à l'élaboration du plan d'invasion à l'ouest. Ni l'un ni l'autre n'affirme que la ligne Maginot a obligé la *Wehrmacht* à passer par la Belgique, ni même le suggère.

3 Par exemple, Karl-Heinz Frieser, dans: «*Le mythe de la guerre éclair, la campagne de l'Ouest de 1940*», Paris, Belin, 2003

4 Citons: Telford Taylor, «*Comme une faux gigantesque*», Paris, Robert Laffont, 1968 - John Mosier, «*Blitzkrieg Myth*», USA, Perennial, 2004 - Allister Horne, «*Comment perdre une bataille, France, mai-juin 1940*», Paris, Texto, 2010 (réédition).

Surpris par la déclaration de guerre de la Grande-Bretagne, puis de la France, le 3 septembre, conséquence de l'invasion de la Pologne, Hitler veut battre à l'ouest Français et Britanniques le plus tôt et le plus rapidement possible. Comme il avait le projet d'envahir l'URSS, il lui fallait absolument éviter une guerre d'enlisement.

Or, l'entrée en guerre de la Grande-Bretagne pose d'emblée à l'Allemagne le problème du contrôle des côtes de la mer du Nord et de la Manche pour mettre le nord industriel de l'Allemagne à l'abri d'opérations aériennes menées par les Britanniques. Et ces côtes sont belges et néerlandaises.

On lit d'ailleurs dans le journal de marche de l'*Oberkommando der Wehrmacht (OKW)*, le commandement suprême de la *Wehrmacht*, à la date du 6 octobre 1939: «Le souci constant du Führer est de savoir ce que deviendrait la situation si les Franco-Anglais entraient en Belgique et en Hollande».

Il est bon de savoir que cette préoccupation ne date pas de cette époque, mais de bien avant. Dès 1934, Hitler estimait qu'en cas de conflit à l'est, il devrait se prémunir contre l'Angleterre en occupant la Hollande et le nord de la Belgique⁵. En 1937, puis en 1939, il renouvelle cette analyse comme suit: «Si nous réussissons à occuper et tenir la Belgique et la Hollande et à battre la France, les bases d'une guerre victorieuse contre l'Angleterre seront acquises», tout en précisant que «la question de droit ne joue aucun rôle dans ces calculs stratégiques».⁶ Cela revenait implicitement à violer la neutralité belge, alors que la guerre n'avait pas encore éclaté.

Il s'agit d'un aspect de niveau stratégique peu évoqué, mais essentiel, qui a représenté un caractère déterminant dans les choix des chefs allemands. Peut-on soutenir à ce niveau que la ligne Maginot a pesé? Il suffit de regarder une carte. C'est là qu'il faut se souvenir ensuite que le Général Jeschonek, chef d'état-major de la *Luftwaffe*, obtiendra d'Hitler en novembre 1939 d'intégrer définitivement l'invasion des Pays-Bas dans le plan d'attaque à l'ouest, justement parce que la côte néerlandaise pouvait mettre le cœur industriel de l'Allemagne à portée de la *Royal Air Force*.

En ce qui concerne la neutralité belge, dont le grand état-major allemand avait fait si bon marché en 1914 et qui avait entraîné l'entrée en guerre de la Grande-Bretagne aux côtés de la France, Hitler procède en deux temps.

Tout d'abord, pour avoir les mains libres à l'ouest avant d'envahir la Pologne, Hitler assure le roi des Belges, le 26 août 1939, «que l'Allemagne ne portera en aucune circonstance atteinte à l'inviolabilité et à l'intégrité de la Belgique et respectera en tout temps le territoire du royaume». Ensuite, à l'issue de la campagne de Pologne, il signe, le 9 octobre, un mémoire présentant les conclusions de ses réflexions stratégiques. L'industrie allemande n'étant pas en mesure de soutenir un conflit long, il faut envisager une campagne rapide, son déclenchement pouvant intervenir dès la fin du mois d'octobre. Il s'agira de conquérir en Hollande et en Belgique des bases navales et aériennes permettant de mettre l'Angleterre «à portée de tir», puis de briser la puissance militaire de la France. Hitler est alors persuadé qu'une fois la France éliminée, la Grande-Bretagne sera contrainte de négocier.

Il est donc bien décidé à violer la neutralité belge comme il l'avait envisagé dès 1937, mais dans ce cas, la Grande-Bretagne n'allait-elle pas lui déclarer la guerre puisque c'était chose faite depuis le 2 septembre 1939?

Et d'ailleurs, dans une telle situation, comment Hitler aurait-il pu se permettre de respecter la neutralité belge? Face à un adversaire en mesure de menacer son flanc nord, il lui était impossible de ne pas s'assurer du contrôle de la Belgique, comme pas davantage de celui du Luxembourg, des Pays-Bas, ensemble d'États constituant avec le nord de la France un théâtre d'opérations unique.

Ligne Maginot ou pas, les Allemands seraient donc passés très vraisemblablement par la Belgique. Ils n'avaient pas le choix.

L'emploi de formations blindées et motorisées

Une autre considération se superpose à celles qui viennent d'être énoncées en s'intéressant ensuite aux moyens opérationnels dont disposait la *Wehrmacht* en 1940: dix divisions blindées et six motorisées. Ces seize divisions sont le fer de lance des armées allemandes, dont le succès repose autant sur leur rapide déploiement que sur leur vitesse de progression. Seul un terrain plat le permettait, et, dans la perspective d'une offensive lancée à l'ouest, ce terrain plat se trouvait dans les plaines du nord... dont celles de Belgique.

On pourra toujours objecter que les unités blindées et motorisées allemandes ont traversé en mai 1940 les Ardennes belges et luxembourgeoises avant de percer le front allié, terrain totalement impropre à l'emploi de telles formations. Certes. Les Allemands ont incontestablement joué gros mais, tout d'abord il s'agissait d'une marche d'approche et non d'un déploiement et, en outre, notre passivité leur a d'autant plus facilité les choses qu'il était admis dans le *credo* militaire français que les Ardennes étaient infranchissables. Les combats n'ont commencé qu'au niveau de la Meuse, pour ensuite déboucher dans la plaine de Picardie où ces unités ont pu donner toute leur mesure.

La bataille d'anéantissement

On entre là dans des modalités d'exécution et il faut en revenir aux contraintes initiales: battre Français et Britanniques le plus tôt et le plus rapidement possible, c'est-à-dire mener une campagne brève et décisive.

Tout d'abord, l'état-major allemand tâtonne. Un premier plan d'invasion envisageait de foncer plein ouest en empruntant les plaines du nord, dont celles de la Belgique forcément. Là, les formations blindées et motorisées allemandes pouvaient jouer à fond, mais sans assurer la destruction des armées alliées.

Après quelques atermoiements, le plan finalement adopté, conçu par Hitler et par le Général von Manstein chacun de leur côté, le permettait en coupant en deux le front allié pour en isoler une partie par rapport à l'autre. Cela revenait tout autant à utiliser les plaines du nord, mais d'une façon tout à fait différente. En attaquant en Belgique sur la Meuse avec seulement deux divisions blindées, les Allemands ont conduit les armées alliées à s'engager dans la plaine belge du Brabant et des Flandres pour aller à leur rencontre. La deuxième phase de la manœuvre a consisté, après la marche d'approche de sept divisions blindées par le massif ardennais, à couper le front en deux entre Namur et Sedan et à tourner ces armées alliées par la plaine française de Picardie.

5 Bruno Chaix, «*En mai 1940, fallait-il entrer en Belgique*», Paris, Économica, 2005, p 75 et 76.

6 L. Koeltz, «*Comme s'est joué notre destin*», Hachette, 1957, p. 17 et 238, cité par Bruno Chaix, *Op. cit.*, p. 74.

En l'absence de la ligne Maginot, on aurait pu imaginer ces divisions blindées et motorisées, par exemple, massées dans le sud de la Rhénanie et en Palatinat, traversant la frontière et perçant le front à peu près entre Thionville et Wissembourg. Elles auraient contourné ensuite le Luxembourg en franchissant successivement la Moselle et la Meuse pour remonter vers le nord afin de prendre à revers le front allié, et poursuivre sur une invraisemblable distance de près de 400 kilomètres jusqu'aux côtes de la Manche? Était-ce réaliste?

Déjà, le relief et l'hydrographie de la première partie du terrain à parcourir en territoire français, donc hostile, ne se prêtait pas à un déploiement rapide de ces grandes unités. Ensuite, il n'y aurait pas eu d'effet de surprise. La distance à parcourir aurait été telle en effet que les lignes de communications allemandes n'en auraient pas fini de s'étirer et que le commandement allié aurait eu cent fois la possibilité de se ressaisir en prenant l'attaque allemande en flagrant délit de manœuvre.

Ce cas de figure n'aurait été envisageable, et encore sous bien des réserves, que si la France avait été seule à déclarer la guerre à l'Allemagne. Là, peut-être, car ce n'est pas sûr du tout⁷, Hitler aurait-il épargné la Belgique et le Luxembourg, et même les Pays-Bas, pour éviter l'entrée en guerre de la Grande-Bretagne. Là, incontestablement, la ligne Maginot aurait présenté un obstacle de taille aux armées allemandes, mais certainement pas insurmontable, on peut leur faire confiance là-dessus.

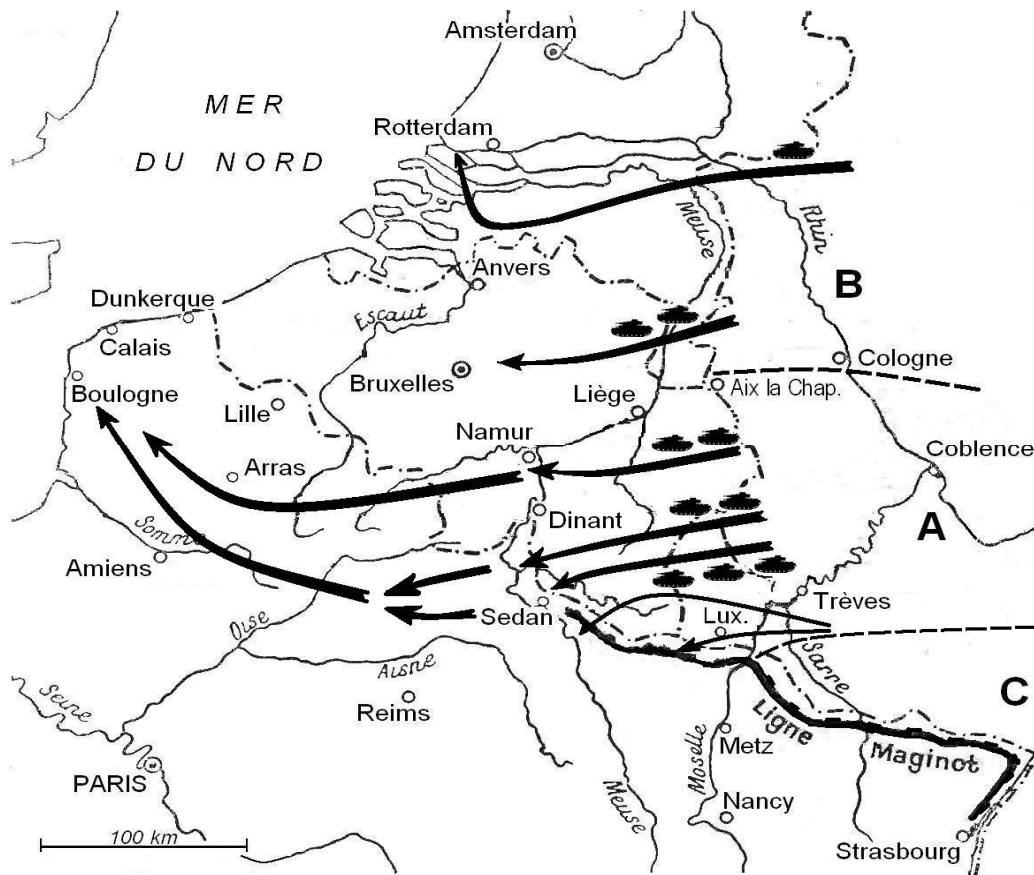
Mais, d'abord, rien n'indique que dans ce cas-là Hitler n'aurait pas envahi quand même la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg pour les raisons énoncées plus haut et comme, ensuite, la France ne se serait pas hasardée à déclarer seule la guerre à l'Allemagne, et qu'elle ne l'a fait qu'à la remorque de la Grande-Bretagne... Lorsque l'on voit ensuite comment les événements se sont passés réellement, il faut bien tenir compte des données qui se sont effectivement présentées à Hitler.

Sans doute, la ligne Maginot pouvait gêner les mouvements allemands sur la gauche de leur manœuvre, mais aux marges seulement. On imagine mal un mouvement d'ampleur supérieure. Et d'ailleurs le succès, allemand bien sûr, a été au rendez-vous.

La Belgique de toute façon

La Grande-Bretagne ayant déclaré la guerre à l'Allemagne, tout concourait donc pour l'état-major allemand, ligne Maginot ou pas, à faire de la Belgique un champ de bataille, et le plan mis en œuvre en mai 1940, le plan Jaune d'octobre 1939(*Fall Gelb*), s'explique pour les trois raisons résumées comme suit:

- l'impérieuse nécessité de contrôler au plus vite les côtes de la mer du Nord et de la Manche;
- l'obligation d'emprunter un terrain permettant à des formations blindées et motorisées d'agir le plus efficacement possible;
- la nécessité de mener une bataille d'anéantissement dans la perspective d'une campagne courte.



Plan de saisie des ports de la manche et de la mer du Nord, mai 1940

⁷ C'est d'autant moins sûr si l'on considère ses prises de position à ce sujet dès 1934.

Il est bon de rappeler que faire de la Belgique un champ de bataille n'est pas une nouveauté. Elle a toujours été une voie d'invasion, dans un sens comme dans l'autre. On pourrait ainsi remonter aux guerres de l'Ancien régime, à celles de la Révolution et de l'Empire, en se souvenant que c'est à Waterloo, c'est-à-dire en Belgique, que le Premier Empire a définitivement sombré. Et puis, on imagine mal comment, en massant plus de trois millions d'hommes en sept armées le long de leur frontière à l'ouest, les Allemands pouvaient ne pas passer par la Belgique.

Il faudrait s'intéresser aussi aux tout premiers procès-verbaux des réunions du conseil supérieur de la guerre, à partir de 1920, lorsque la question s'est posée de savoir s'il fallait fortifier ou non. Durant ces réunions, et avant que les premières décisions ne soient prises, on constate que, autant les tenants de la fortification que ses adversaires étaient tous d'accord sur un point: les combats se dérouleront en territoire belge. Et pourquoi en Belgique et non pas au sud? Parce que la plaine belge offrait des possibilités de déploiement que ne pouvait offrir le massif des Ardennes ou tout autre terrain plus au sud.

Ce qui veut bien dire que même sans ligne Maginot, la bataille de France de 1940 se serait déroulée en Belgique de toute façon.

Réflexions sur un choix

Evidemment, la ligne Maginot ne porte pas la responsabilité de la défaite à elle seule. Mais le rôle qu'elle a été conduite à jouer y a contribué. Lorsque, à partir du 4 juin 1940, les Allemands lancent la deuxième phase de la bataille, la ligne Maginot se trouve rapidement tournée, au point de se retrouver encerclée avec le groupe d'armées n°2 du Général Prételat. Or, dans un premier temps, Weygand hésite à en ordonner le repli de crainte de laisser le système défensif livré à lui-même. Lorsque, enfin, il prend la décision de retraiter, il est trop tard, une partie de ce groupe d'armées doit déposer les armes et les équipages des ouvrages quelques jours après.

En revanche, on peut se poser la question du maintien de ce groupe d'armées complet derrière la ligne Maginot, laquelle nécessitait certes des travaux de renforcement dans les intervalles, mais pas au point de retenir la totalité de deux armées et leurs 800 chars: de quoi constituer deux à trois divisions légères mécaniques ou cuirassées de réserve qui auraient été infiniment plus utiles en réserve pour l'ensemble du front allié.

Dans ce cas, la ligne Maginot aurait apporté un concours plus utile en étant le bouclier de l'aile droite du front allié, l'aile gauche en représentant l'épée.

Le Colonel (er) Henri ORTHOLAN, Docteur en histoire est également ancien conservateur au musée de l'Armée



Retour Sommaire

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.

L'approche agile dans les armées. Comment optimiser les projets de transformation?



Par le Chef de bataillon Olivier GILLOT¹

L'approche agile, en renforçant l'adaptabilité des projets en entreprise, en a également amélioré l'efficacité. L'adoption de ses valeurs dans les nombreux projets de transformation des armées pourrait être une opportunité de mieux conduire le changement.

Start-up de quelques dizaines d'employés en 1981, l'entreprise Dassault Systèmes a construit son succès sur sa capacité à innover. À la tête aujourd'hui de près de dix mille collaborateurs, Bernard Charlès explique comment il a réussi à préserver cette capacité d'innovation malgré la croissance de sa société, inévitablement source d'inertie. Selon lui, c'est avant tout la faculté d'adaptation de Dassault Systèmes comme organisation qui lui a permis de conserver les atouts d'une *start-up* pour devenir aujourd'hui leader sur son marché du logiciel 3D.

La transformation, l'adaptation au changement sont aussi une nécessité pour les armées, qui vivent une réforme permanente depuis la première de ses refondations militaires modernes en 1815². Cette transformation se concrétise par plusieurs centaines de projets qui sont conduits au quotidien par les administrations et les états-majors. Il est ainsi essentiel de s'interroger sur les clefs qui pourraient assurer la réussite de ces projets par essence risqués. L'une d'elle pourrait être l'utilisation de l'approche agile. Les armées sont un modèle d'agilité en opération comme le prouvent, par exemple, leur capacité à remplir dans un même cadre espace-temps des missions de combat et d'aide à la population ou encore leur aptitude à se projeter sans préavis au cœur de l'Afrique pour mener une mission de longue durée. Plusieurs cabinets de conseil en stratégie³, notamment ceux s'intéressant à «l'entreprise agile», reconnaissent cette qualité et cherchent à tirer des enseignements des armées modernes en identifiant les sources de leur agilité opérationnelle. À l'inverse, il est intéressant pour les armées de comprendre les principes d'agilité promus en entreprise car ils y participent de la réussite des projets de transformation. Il ne s'agira donc pas ici de traiter de l'agilité opérationnelle mais d'envisager des pistes pour améliorer l'agilité des projets menés au sein des armées.

La mise en œuvre des principes de l'approche agile pourrait améliorer l'efficacité des projets de transformation des armées et ainsi garantir le succès d'un changement désormais permanent au sein de la défense. Dans un environnement instable et contraint, l'adaptabilité de ces projets est un enjeu majeur.

*
* *

L'approche agile: une démarche collaborative qui s'appuie sur des objectifs intermédiaires

L'approche agile regroupe des pratiques de conduite de projets qui placent l'adaptabilité comme vecteur fondamental de la réussite. Se voulant plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles, elles sont nées dans le monde de l'ingénierie informatique et sont en fort développement dans tous les secteurs industriels. Dès les années 1990, le constat est en effet que la majorité des projets informatiques sont au moins partiellement des échecs, que ce soit en termes de résultats⁴ ou de maîtrise des ressources⁵. Les causes de ces dérives sont nombreuses, mais les méthodes de management de projet sont à la source de la plupart d'entre elles. Les cycles traditionnels «en cascade» consistent en effet à prendre une décision globale avec le client à un stade de conception du projet où encore beaucoup d'incertitudes demeurent (avant-projet), puis à réaliser une longue période d'exécution durant laquelle les exigences initiales sont figées. Le retour vers le client n'intervient qu'en fin de projet lors de la phase de recette. Il existe dans cette méthode classique un grand risque d'«effet tunnel»: une équipe projet, centrée sur elle-même, peut concevoir une solution qui ne s'adapte pas aux changements de l'environnement et des besoins de l'utilisateur⁶. Même dans le cas exceptionnel de conditions stables, une mauvaise compréhension initiale des besoins conduit à une expression incorrecte des

1 L'auteur participera prochainement à la rédaction d'un article du cabinet de conseil CGI Business Consulting sur les «méthodes agiles» des armées modernes transposables aux projets d'entreprise.

2 Voir «La victoire en changeant, deux siècles de transformations militaires» par M. Goya dans *Inflexions* n°21.

3 CGI business consulting possède notamment un département *Agile Enterprise* qui développe ces concepts.

4 En 1996, seuls 27% des projets sont totalement réussis alors que 40% sont des échecs complets, *Chaos report* du Standish Group.

5 53% des projets coûtent alors au moins 200% de leur estimation initiale, *Chaos report* du Standish Group, 1995.

6 64% des fonctions d'un produit réalisé ne servent jamais ou rarement à l'utilisateur final, *Standish Group*, 2002.

exigences. Réussir un projet avec cette approche classique suppose donc que l'on puisse définir et maîtriser tous les enjeux dès le début de la conception. «L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare»⁷; faire ainsi une telle prédiction sur des projets longs et complexes de transformation semble illusoire.

Entre 1986⁸ et 2001, plusieurs théoriciens du monde de l'informatique se succèdent pour inventer de nouvelles techniques de management de projet jusqu'à l'aboutissement que sera l'*Agile Manifesto*⁹. Reprenant la métaphore du rugby, ce manifeste défend une vision holistique du projet où le groupe prend en charge le problème et le fait avancer collectivement – en mêlée – et de manière itérative: se fixer un premier objectif à court terme et se lancer dans l'exécution sans tarder; une fois ce premier objectif atteint, marquer une courte pause et adapter la suite en fonction de la situation du moment. Ces méthodes agiles se généralisent aujourd'hui aux projets de tous types. Elles rencontrent ainsi un certain succès dans les entreprises qui adoptent une approche collaborative pour d'abord définir la mission, la cible souhaitée et la gouvernance, puis pour ajuster la trajectoire pendant l'exécution du projet grâce des retours utilisateurs permanents et ainsi s'adapter à une cible mouvante. Le terme «agile» définit donc aujourd'hui une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives et séquentielles.

Dix années de pratique prouvent la pertinence de l'adoption des quatre valeurs de l'approche agile¹⁰ pour les projets d'une certaine complexité. Il s'agit de les comprendre pour les adapter aux projets de transformation des armées.

Adaptation au changement plutôt que suivi d'un plan

Le Général d'armée Elrick Irastorza, lorsqu'il était chef d'état-major de l'armée de Terre, avait pour habitude de scander la formule «pendant les travaux la vente continue». Au-delà de la référence à la permanence opérationnelle qui doit caractériser les armées, il rappelait ainsi que le cours des événements ne s'arrêtait pas pendant la période de transformation qui incombait alors à l'armée de Terre. Il est entendu que cette transformation sera désormais permanente; il est donc illusoire de considérer que les conditions identifiées en début de projet de changement et qui ont motivé les choix initiaux seront valables jusqu'à sa clôture. La première valeur de l'approche agile est de privilégier l'adaptation en phase d'exécution plutôt que le suivi à la lettre du plan directeur de projet initial. Pour ce faire, il s'agit de fonctionner de manière itérative. Un premier cycle de travail d'équipe visera toujours à réfléchir aux enjeux, aux buts recherchés et aux moyens consentis. Par la suite, à l'inverse de l'effet tunnel évoqué précédemment, l'exécution du projet sera constituée de cycles de mise en œuvre de quelques semaines chacun et se terminant tous par une présentation des résultats partiels à l'ordonnateur du projet¹¹. L'avantage est double: d'une part l'équipe projet se focalise sur l'essentiel car elle doit très rapidement aboutir à des résultats partiels présentables et démontrables, d'autre part le projet est «réaligné» par le client sur ses objectifs à échéances très rapprochées. Le changement est néanmoins maîtrisé et réfléchi: émis au moment de la démonstration, il est requalifié et priorisé durant l'itération suivante. Pour un projet de transformation, le donneur d'ordre peut ainsi vérifier l'adéquation aux besoins initiaux et surtout aux paramètres nouveaux qui n'auront pas manqué d'apparaître. L'équipe projet doit en retour être capable d'accepter le changement et d'adapter le plan.

Collaboration avec le client plutôt que respect d'un contrat

Le client, qu'il soit le maître d'ouvrage pour un produit ou le donneur d'ordre pour une transformation, est celui dont le besoin doit être satisfait: le résultat final du projet doit combler ses exigences en respectant ses contraintes. Ce type de management de projet avant tout orienté client est peu développé en France; il est quasiment inexistant dans les services publics en général et dans les armées en particulier. L'encadrement légal des projets publics impose en effet d'attacher une importance particulière à la documentation contractuelle, y compris pour un projet interne de transformation. L'approche agile, dans une logique d'adaptabilité à des conditions changeantes, invite à un retour vers le client à chaque fin d'itération et donc à un potentiel ajustement des exigences énoncées dans le contrat initial. L'orientation client, qui s'oppose à une vision bureaucratique, ne semble pas, à première vue, relever de la culture des armées. Pourtant, la notion de service, de bien commun, est une valeur militaire qui est proche ici de la logique de satisfaction de l'utilisateur final: satisfaire les besoins des unités opérationnelles dans un projet d'armement ou de doctrine, satisfaire les besoins du donneur d'ordre dans un projet de transformation.

Produit final qui fonctionne, plutôt que documentation exhaustive

L'écrivain et moraliste Jean Rostand pensait qu'«attendre d'en savoir assez pour agir, c'est se condamner à l'inaction». Cette phase d'inaction est souvent reprochée aux approches classiques de conduite de projet qui consacrent beaucoup de temps en avant-projet à la réflexion, à l'analyse, au recueil de l'information et à la production d'une documentation exhaustive. La troisième valeur de l'approche agile est au contraire de fournir au plus vite une solution viable ou partiellement viable pour le client du projet. En se concentrant sur l'essentiel, il s'agit de lui proposer à la fin de chaque étape intermédiaire un résultat visible et compréhensible sans qu'il ne soit, dans l'immédiat, accompagné d'une documentation exhaustive. Dans un projet de transformation, il s'agirait de proposer des résultats intermédiaires qui soient des ébauches globales plutôt que de petites parties finalisées qui, de fait, ne laissent pas entrevoir ce que sera le résultat final¹². Le rôle des subalternes est alors primordial afin de fournir rapidement un retour en cours de projet susceptible d'orienter les travaux. S'agissant par exemple d'un projet de retour d'expérience, le journaliste

7 Citation du philosophe Maurice Blondel.

8 «*The New New Product Development Game*» – Takeuchi, Hirotaka and Nonaka, Ikujiro – *Harvard Business Review*, 1986.

9 *Agile Manifesto* – Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas – Août 2001.

10 Réussite complète pour 14% de projets avec méthodes classiques et pour 42% avec méthodes agiles – *Standish Group*, 2011.

11 La méthode agile présentée ici est la méthode *Scrum* qui est la plus connue et la plus employée.

12 On notera ici la notion de *minimum viable product* qui est l'objectif à fournir à chaque fin d'itération.

Julien Mathonnière¹³ observe que «la consignation minutieuse des expériences accumulées dans tel ou tel théâtre d'opération est moins importante que l'émergence rapide de solutions fonctionnelles et immédiatement applicables sur le terrain». Il souligne ici la primauté du produit final répondant à un besoin précis sur la documentation exhaustive. Dans *La chair et l'acier*¹⁴, Michel Goya souligne également l'efficacité des méthodes de développement et d'adaptation les plus pragmatiques issues des plus bas niveaux hiérarchiques et du terrain, qui ont permis à l'armée française de devenir l'armée la plus moderne du monde en 1918, alors qu'elle combattait encore en 1914 suivant des schémas proches de ceux des armées du Premier Empire.

Personnes et interactions plutôt que processus et outils

«Ce qui fait l'homme c'est sa grande faculté d'adaptation»¹⁵, c'est pourquoi l'approche agile identifie les individus comme la véritable source d'adaptabilité des projets. Il s'agit de la quatrième valeur d'une approche agile: au sein du projet doivent être privilégiées les interactions plutôt que les processus figés, l'équipe y est bien plus importante que les procédés et les matériels. Il s'agit d'abord des interactions entre l'équipe projet et le client comme nous l'avons vu précédemment, mais également de l'interaction entre collaborateurs car c'est de là que naît l'innovation. Dans les industries, il est ainsi intéressant de remarquer que les meilleures idées d'optimisation des coûts sur les machines et la maintenance viennent du terrain¹⁶. Dans les armées, la diversité des recrutements favorise une grande richesse de personnalités, ce qui représente un fort potentiel d'innovation pour les projets. L'innovation participative est en essor, il est vrai, avec notamment le soutien institutionnel de plusieurs concours (le «prix de l'Audace» du ministère de la Défense par exemple). Cette logique collaborative, privilégiant l'empirisme à l'approche prédictive voire dogmatique, pourrait être étendue aux projets de transformation.

S'inspirer raisonnablement de cette démarche en identifiant ses limites

«L'intelligence, c'est la faculté d'adaptation»¹⁷; il ne s'agit donc pas de considérer l'approche agile comme une solution miracle, mais de réfléchir à ses limites pour en adapter les principes.

Tout d'abord il existe un cadre d'emploi des méthodes agiles: elles ne concernent que des projets d'une certaine complexité. Les projets simples sont conduits de manière efficace avec les méthodes traditionnelles. À l'autre extrémité, les théoriciens de l'agilité en entreprise excluent ce qu'ils nomment la «zone d'anarchie». En cela nous pouvons considérer que l'approche agile ne concerne pas les applications opérationnelles du «brouillard de la guerre» clausewitzien.

Ensuite, l'orientation client a des limites: certaines fonctions de contrôle, d'audit, de sécurité doivent rester strictement procédurales, ne serait-ce que pour des questions légales (respect des lois et règlements, respect des droits des individus). Un projet possède une dimension commerciale structurée par des contrats, mais aussi une dimension sociale structurée par des règles, une éthique et une culture visant à satisfaire un intérêt général. Ces éléments ne peuvent être tous occultés au seul bénéfice de l'agilité.

En outre, les «agilistes» reconnaissent encore des lacunes dans l'application aux grands projets. Le lien entre micro et macro décision reste un enjeu majeur des programmes agiles et très souvent une difficulté ressentie. Faire et réussir un petit projet agile est aisé. Coordonner un ensemble de projets agiles et faire en sorte qu'ils aillent dans la même direction est bien plus complexe. Enfin, il s'agit dans un projet de ne pas confondre pragmatisme et absence de méthode. L'approche agile est au contraire fortement structurée en rituels qui permettent de maîtriser le changement. L'*agile manifesto* ne nie d'ailleurs pas la valeur des processus, des plans, des contrats et de la documentation. Pour reprendre l'analogie avec le rugby de l'agilité, ce qui peut paraître comme un «cafouillis à quinze sur un terrain boueux» est en fait le résultat d'heures d'entraînement, de répétitions de combinaisons de jeu et de réflexions tactiques de l'entraîneur. Utiliser l'approche agile requiert ainsi une indispensable phase de conceptualisation, de formalisation et de modélisation d'autant plus grande que le projet est complexe.

L'approche agile dans les armées, pour faire d'une contrainte une opportunité

La faculté d'adaptation opérationnelle des armées françaises leur est une qualité reconnue. L'utilisation de la démarche agile développée en entreprise pourrait permettre de transposer cette agilité aux fonctions organiques soumises aux contraintes bureaucratiques. Il s'agirait d'accroître l'agilité dans les processus, dans la transformation et dans l'innovation. Le stade ultime de l'agilité est de l'appliquer à l'organisation elle-même: ce que l'armée de Terre appelle modularité pour composer des forces adaptées aux opérations pourrait être envisageable pour les structures organiques. Les résultats obtenus dans les entreprises prouvent la pertinence de telles méthodes: le cabinet Forrester¹⁸ a analysé les résultats obtenus par les entreprises pilotées sur la base de techniques agiles et constate pour 93% une productivité améliorée, pour 88% une nette amélioration de la qualité, et pour 83% une progression nette de la satisfaction des clients.

En termes de ressources financières, l'analogie entreprise - armées trouve sa pertinence dans le nouveau contexte qui impose une vision économique de l'outil de défense. En effet, dans un monde en mutation, il est aussi demandé aux armées de se transformer en permanence. L'efficacité, ou plus prosaïquement l'économie des ressources, est une donnée d'entrée majeure dans cette transformation. Cette contrainte pourrait devenir une opportunité de gagner en pragmatisme en imposant à chacun de se focaliser sur l'essentiel, c'est à dire sur la pertinence du résultat du projet et non sur les processus, la documentation et le contrat qui permettent d'y parvenir.

13 «L'agilité comme moteur du changement», Julien Mathonnière dans blog <http://lavoiedelepee.blogspot.fr>.

14 «*La chair et l'acier: l'armée française et l'invention de la guerre moderne*», Michel Goya, éditions Tallandier.

15 Socrate, enseignement rapporté par son disciple Xénophon dans *Les mémorables*.

16 Principe conceptualisé dans l'approche de *Lean Management*

17 André Gide, *Journal* (1889-1939), extrait.

18 «*Total economic impact studies*», Cabinet Forrester, 2007.

En termes de ressources humaines, les effectifs décroissant des armées pourraient être le facteur déclenchant d'une mutation vers l'approche agile: une organisation resserrée n'en est que plus maniable. Dassault Systèmes a conservé l'agilité d'une *start-up* en préservant une structure apte à produire et accepter l'innovation. Deux niveaux d'actions ont ainsi été identifiés. Premièrement, une revue annuelle «3 O» (objectifs, organisation, opérations) vise à réaligner les structures, le management, l'allocation des ressources et les systèmes d'opérations par rapport aux objectifs stratégiques. C'est une opportunité d'innovation car chacun sait que, quel que soit son niveau, il peut proposer une amélioration qui sera étudiée. Deuxièmement, la philosophie de management de l'entreprise est centrée autour des notions d'interaction et d'écosystème (partenaires et clients). La maîtrise des liens avec l'écosystème permet notamment de désengorger le haut de la pyramide des cadres en «diffusant» chez les entreprises clientes ceux qui ne pourraient pas progresser au sein de Dassault Systèmes par faute de place. Cela permet de recruter de jeunes ingénieurs capables de mener des sauts générationnels. La finalité est comparable à celle recherchée par le dépyramidage dans les armées, mais les moyens sont différents: en lieu et place d'une prime, c'est une promotion dans une structure partenaire qui incite au départ. La réorganisation permanente n'est ici en effet pas signe d'instabilité: elle n'est pas subie mais choisie pour une plus grande agilité, elle permet l'alignement sur l'objectif stratégique quel que soit le contexte.

*
* *

L'approche agile, en renforçant l'adaptabilité des projets en entreprise, en a également amélioré l'efficacité. L'adoption de ses principes dans les nombreux projets de transformation des armées pourrait être une opportunité de mieux conduire le changement. De cette agilité découleraient en effet une focalisation sur l'essentiel par l'allocation des ressources humaines sur les projets importants, une adaptation plus grande au besoin et une catalyse de l'innovation et de la créativité en promouvant de nouveaux projets sans attendre. Il s'agirait pour cela de dépasser les écueils qui s'opposent à l'adoption de ces démarches agiles, au premier rang desquels apparaît l'impact sur les fonctions administratives (qui ont une vision planifiée du changement).

L'adoption de l'approche agile en projet représente certes un changement culturel, mais elle permet un redéploiement extrêmement rapide des ressources, aujourd'hui comptées, sur des objectifs prioritaires. Pour paraphraser Saint-Exupéry¹⁹, il s'agirait de moins prévoir l'avenir mais plutôt de le permettre en se focalisant sur l'adaptation. Il est requis pour cela une grande rigueur et une sensibilité managériale particulière, qualités justement reconnues aux militaires, qui pourraient ainsi être d'excellents utilisateurs de ces démarches.

Sans nul doute les armées françaises pourraient s'inspirer de cette approche agile pour se transformer et ainsi capitaliser sur l'agilité opérationnelle déjà acquise et cultivée. Cette dernière intéresse beaucoup les entreprises dans leur quête d'agilité²⁰. Le concept d'effet majeur, compris comme le résultat indispensable à obtenir pour remplir la mission, peut ainsi être considéré comme une marque d'agilité de la pensée militaire française, qui sacrifie la lettre à l'esprit de la mission, le moyen à la finalité.

Saint-cyrien, breveté de l'École de guerre, le Chef de bataillon Olivier GILLOT a servi en France et à l'étranger dans des régiments du génie et de la sécurité civile. Il a ensuite été rédacteur pour le Centre de doctrine et d'emploi des forces. Lors de sa formation spécialisée à l'EMSST, il a suivi un mastère spécialisé à l'école Centrale Paris.



[Retour Sommaire](#)

19 «L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre» dans *«Citadelle»* – Antoine de Saint-Exupéry, 1948.

20 Les «méthodes agiles» des armées modernes transposables aux projets d'entreprise feront l'objet prochainement d'un article du cabinet de conseil CGI Business Consulting avec la participation de l'auteur.

Dominons la coalition!

L'officier français face au défi du multinational



Par le Chef d'escadrons Christophe de LIGNIVILLE

La France engage aujourd'hui majoritairement ses forces armées dans un cadre multinational, même en Afrique. Quelle qu'en soit la forme, la coalition présente certaines caractéristiques propres qui modifient profondément la préparation et la conduite de l'action. Pour optimiser nos engagements et conserver une capacité d'influence décisive, il faut résolument s'approprier le multinational. Grâce à sa forte expérience opérationnelle, sa faculté d'adaptation éprouvée et sa culture singulière, l'officier français a de solides atouts à jouer.

« **D**epuis que je sais ce qu'est une coalition, j'ai beaucoup moins d'admiration pour Napoléon », aimait à dire le Maréchal Foch. Car si une caractéristique des opérations multinationales est unanimement reconnue, c'est bien leur complexité et l'énergie qu'elles requièrent de ceux qui ont la charge de les conduire. Pour autant, là où certains esprits critiques condamnent une inefficacité qui leur serait consubstantielle, on peut dégager quelques constantes et identifier les atouts dont dispose l'officier français pour « ne pas subir »¹ l'environnement dans lequel il sera amené à évoluer.

*
* *

Le résultat d'un équilibre parfois instable entre des objectifs et des intérêts distincts

L'opération multinationale est complexe par essence. Elle s'inscrit certes dans un cadre défini, son mandat. Mais l'objectif et le cadre de l'action sont d'abord le résultat d'un équilibre parfois instable entre des objectifs et des intérêts distincts. Les parties prenantes (États, organisations ou technostructures) tiennent en effet à concilier l'action collective et la préservation de leurs intérêts propres. Cet état de fait explique l'imperfection « opérationnelle » des mandats que le commandement multinational doit mettre en œuvre. Reconnaissons qu'ils seront toujours jugés soit trop flous soit trop restrictifs – seules solutions pourtant pour recueillir le soutien de tous. Si cette caractéristique n'est pas spécifique à l'engagement multinational, elle y prend une dimension toute particulière. Au Liban, par exemple, le mandat de la FINUL est intentionnellement ambigu pour prendre en compte les réticences et les sensibilités des différents acteurs, en premier lieu les Libanais et les Israéliens. Davantage encore que dans un cadre national, une réflexion approfondie s'impose donc pour identifier l'effet militaire recherché : la seule présence d'une force internationale peut créer un effet politique, tout en étant militairement peu efficace. Connaître l'appréciation propre des pays qui constituent la coalition s'avère complémentaire pour prévoir les désaccords potentiels. Réserver du temps à cet exercice pourra ainsi limiter les interférences extérieures et les risques de blocages dans la conduite des opérations.

La chaîne de commandement est elle aussi souvent plus complexe, en tous cas toujours plus lourde en coalition. La multiplicité des échelons, les processus de validation, l'importance des aspects juridiques (règles d'engagement notamment) ou financiers, le niveau de détail requis sont autant de facteurs qui compliquent la conception et la conduite de l'engagement. En Afghanistan, par



¹ Devise du Maréchal de Lattre

exemple, le commandant de la FIAS était subordonné à l'US CENTCOM² (commandant central américain), mais aussi au commandement des forces interarmées de l'OTAN de Brunssum, lui-même sous autorité du SHAPE (état-major de l'OTAN) à Mons... Ce qui suffit à expliquer les difficultés rencontrées pour influencer le processus de décision. Bien connaît l'architecture de la chaîne de commandement devient ainsi capital pour conserver sa capacité de réaction et sa liberté d'action. En parallèle, disposer d'un réseau de correspondants au sein des différentes structures facilite le suivi du processus de décision et garantit une certaine capacité d'influence au commandement. Il semble enfin utile d'adapter en permanence l'organisation de l'état-major à ce cadre particulier en veillant en particulier à la solidité de quelques fonctions clés (conseil politique, juridique ou financier) et à leur participation à l'ensemble des travaux.

*
* *

Mosaïque humaine constituée dans un objectif particulier, la coalition rassemble des soldats aux références distinctes. De vraies différences voire de profondes divergences peuvent se faire jour du fait des différents héritages culturels. Certaines études sociologiques³ ont par exemple opéré une distinction «entre les pays latins (Belgique, Espagne, France et Italie), qui manifesteraient un haut degré d'orientation hiérarchique, et les pays ABCA (*Australia, Britain, Canada and America*), davantage caractérisés par une certaine forme d'élitisme et d'individualisme». Certes, l'interopérabilité accrue des armées, notamment occidentales, et leurs engagements communs tendent à les uniformiser progressivement. Mais les risques d'incompréhension et de crispation demeurent et portent en eux le germe d'une progressive perte de contrôle du commandement. Connaître les particularismes de chacun, ajuster les organisations et les modes d'actions en fonction des habitudes culturelles semblent deux leviers essentiels. La nature de l'engagement peut également rendre nécessaire une approche séparative. Imposer une homogénéité culturelle au sein de chaque fonction opérationnelle permet en effet d'assurer le maintien des pratiques et des capacités propres à chaque contingent. Cette approche semble ainsi particulièrement adaptée lorsque le niveau de risque ou d'urgence est élevé.

En parallèle de cet impératif de cohésion, la disponibilité des ressources est un enjeu permanent en multinational. Le commandement n'a en effet qu'un contrôle relatif des ressources humaines, matérielles et financières qui lui sont pourtant nécessaires à l'accomplissement de la mission. D'une part le mandat de l'opération peut en fixer les limites, d'autre part leur mise à disposition découle d'un processus de génération de force qui peut faire apparaître de nouvelles contraintes pour le commandement. Outre la répartition des responsabilités entre nations, des restrictions d'emploi (*caveats*) peuvent être imposées à certains contingents. L'absence de contribution dans des domaines pourtant essentiels à la mission est ainsi régulièrement soulignée. C'est ainsi que dans le cadre de la mission EUTM Mali, l'UE a été amenée à externaliser l'évacuation médicale aérienne, faute de contribution nationale. Face à ces difficultés potentielles, le commandement se voit contraint de gérer la rareté au quotidien. Anticiper les besoins, identifier les contributions potentielles et adapter les modes d'action à la réalité des moyens disponibles imposent une coopération optimum entre les différentes fonctions opérationnelles (conduite, planification, logistique, finance...).

«La coalition est devenue incontournable, avec toutes les géométries imaginables. [...] Inévitablement, cette «Babel opérationnelle» met côte à côte des objectifs politiques et militaires différents, des cultures opérationnelles diverses et des capacités militaires disparates». Amiral Édouard Guillaud, chef d'état-major des armées.
(Septembre 2013).



L'esprit d'amalgame

Faut-il pour autant que l'officier français obtienne un doctorat de géopolitique, de sciences des organisations et de génie logistique pour être utile et efficace en opération multinationale? Assurément non, et pour au moins trois raisons qu'il semble utile de souligner.

² Le *United States Central Command* ou CENTCOM (littéralement commandement central des États-Unis) est l'un des six commandements interarmées américains ayant une responsabilité géographique, ici le Moyen-Orient et l'Asie centrale.

³ «**Différenciation culturelle et stratégies de coopération en milieux militaires multinationaux**». Delphine Resteigne, Joseph Soeters, 2010.

D'abord parce qu'il dispose de nombreux moyens pour consolider ses connaissances en amont de l'engagement. Au-delà de la seule compréhension du mandat, de nombreuses sources d'information lui permettront de comprendre le rapport de forces politique dont ce dernier résulte. De la même manière, quelques recherches ciblées lui permettront de s'approprier les spécificités de la chaîne de commandement dans laquelle il sera amené à servir⁴. Enfin, les différences culturelles qu'il lui faudra prendre en compte n'évoluent que lentement. Sa maîtrise de la langue de travail, ses précédentes expériences ainsi que la lecture d'études spécifiques finiront de l'y initier⁵.

Ensuite parce que le succès de son action repose sur des qualités humaines dont il dispose déjà et qu'il lui faut surtout entretenir. Patience et endurance seront sans nul doute sollicitées; elles s'acquièrent, s'entretiennent et méritent une attention particulière dans le cadre de toute préparation opérationnelle. Sortir des sentiers battus et développer une approche réseau le surprendront peut-être, mais satisferont plus certainement encore sa soif d'entreprendre.

Plus fondamentalement encore, parce que l'officier français a, peut-être plus que d'autres, la culture de l'amalgame. Il suffit pour s'en convaincre de noter combien il en témoigne dans l'exercice quotidien du commandement. En opérations comme à l'entraînement et dans la vie courante, le chef contemporain apprend à fédérer et conduire l'action d'acteurs de plus en plus divers. Le travail interarmes, interservices ou interarmées lui est ainsi devenu coutumier. Par ailleurs, il conduit de plus en plus fréquemment une recomposition, voire plusieurs, de l'unité qu'il commande⁶. Enfin, la succession des réformes qu'il a dû s'approprier a pu mettre à l'épreuve ses capacités à expliquer, rassembler et orienter l'action collective. Sans un réel esprit d'amalgame, aucun de ces défis ne pourrait être relevé comme ils le sont aujourd'hui.



*
* *

À ceux qui croient assister à un effacement des spécificités nationales ou qui croient voir l'officier français relégué à un rôle d'exécutant qualifié, on ne peut que conseiller de s'intéresser à l'engagement multinational. «La guerre est un art simple et tout d'exécution», assurait Napoléon. Les temps ont donc changé: la coalition est par essence complexe, mais l'officier français dispose de nombreux atouts et de quelques leviers simples pour y porter haut nos trois couleurs.

Le Chef d'escadrons Christophe de LIGNIVILLE est saint-cyrien. Il a débuté sa carrière en 2003 au 1^{er} régiment de hussards parachutistes, où il fut successivement chef de peloton antichar, officier adjoint puis commandant d'escadron. Avant d'intégrer l'École de guerre, il a été affecté de 2011 à 2013 comme aide de camp au cabinet du ministre de la Défense.



[Retour Sommaire](#)

4 On pourra ainsi conseiller la lecture de l'étude «Opérations et forces multinationales: des chefs français», CDEF, 2006.

5 «**Le militaire en opérations multinationales**». Delphine Resteigne, 2012, ou encore l'étude «**National visions of EU defence policy**», GRIP 2013.

6 On pourra lire à ce sujet «**La fin du régiment?**» André Thiéblemont, IFRI, 2013

Relations entre responsables civils et militaires: évitons le syndrome des chiens de faïence

Par le Chef d'escadrons Flavien LANET

L'actuel débat sur la place du militaire dans le dialogue interministériel soulève celui de la complémentarité et de la compréhension mutuelle entre acteurs de sensibilités et de cultures distinctes. L'optimisation du dialogue civilo-militaire au sein de la fonction publique passera inéluctablement par davantage d'actions réciproques dans les domaines de l'éducation d'une part, et du partage des responsabilités en situation opérationnelle d'autre part.

L'actuel réajustement des responsabilités au sein du ministère de la Défense, visant à un renforcement des prérogatives accordées aux hauts fonctionnaires qui le composent, ne semble pas laisser indifférente la communauté militaire. Réagissant à un actuel recentrage des responsabilités jusqu'alors confiées au chef d'état-major des armées, commandement qu'il assumait de 2002 à 2006, le Général Henri Bentégeat soulignait ainsi les risques d'une véritable «révolution silencieuse», révélant une «défiance de principe à l'égard du loyalisme des officiers». ¹ Si les termes sont provocateurs, ils n'en sont pas moins révélateurs d'un malaise potentiel qui mérite d'être considéré avec attention. Si défiance ou méfiance il y a entre acteurs civils et militaires au sein du ministère de la Défense, ou de la fonction publique par extension, sans doute prennent-elles racine dans une relative incompréhension réciproque. Même si les profondes réformes structurelles opérées en France et les défis opérationnels relevés à l'étranger ont récemment accéléré les nécessités d'un dialogue étroit, les risques d'un décalage des mentalités et des perceptions propres aux acteurs civils et militaires demeurent. Le débat sur la place du militaire dans le dialogue interministériel soulève celui de la complémentarité et de la compréhension mutuelle entre acteurs de sensibilités et de cultures distinctes. L'optimisation du dialogue civilo-militaire au sein de la fonction publique passera inéluctablement par davantage d'actions transverses dans les domaines de l'éducation, d'une part, et du partage des responsabilités en situation opérationnelle, d'autre part.

*
* *

Relever le défi éducationnel

Préparer les futures élites civiles et militaires françaises à devoir opérer et décider de concert, avec fluidité et synergie, représente un défi éducationnel crucial. Loin d'être insurmontable, il nécessite un parcours de formation transverse et progressif où officiers et fonctionnaires de divers ministères s'aguerrissent à la compréhension des spécificités culturelles de chacun. Il est illusoire, voire naïf, de penser que cette compréhension puisse spontanément s'instiller. Trop rares et sélectives sont actuellement les opportunités d'éducation mêlant des officiers à des fonctionnaires de rang équivalent issus de la défense et d'autres ministères régaliens (prioritairement des affaires étrangères, de l'intérieur ou de la justice). Soucieuse d'ajuster la formation de jeunes officiers supérieurs des trois armées et de la gendarmerie aux défis opérationnels actuels et à venir, l'École de guerre gagnerait pleinement à intégrer sur ses bancs plusieurs acteurs civils de la fonction publique. La récente réorganisation de la scolarité le permet d'autant plus aisément que la phase interarmées a été ramenée à six mois, et constituerait donc une opportunité moins contraignante pour des stagiaires civils. Nul besoin de souligner l'évidente plus-value d'une telle initiative interministérielle qui, à elle seule, pourrait permettre de confronter dans la durée et sans superficialité les différents acteurs destinés à agir ensemble, tant en France qu'en opérations. Et ce n'est pas la formation dispensée par le Centre des hautes études militaires (CHEM) en partenariat avec les auditeurs civils de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) qui peut suffire à nourrir ce besoin de davantage de compréhension et de synergie entre hauts fonctionnaires et décideurs militaires. Le CHEM non seulement concentre une population d'officiers particulièrement restreinte, mais intervient également trop tardivement dans le cycle d'éducation des officiers.

Bien que perfectibles, les initiatives développées par nos homologues américains sur ce sujet méritent d'être citées. Le *Command and General Staff College* (CGSC) de l'*US Army*, établi à Fort Leavenworth (Kansas), équivalent de notre École de guerre, intègre

¹ Général d'armée (2S) Henri Bentégeat, «Métier des armes: une porte se ferme», *Le Figaro*, 14 septembre 2013.

systematiquement depuis 2006 un effectif croissant d'agents civils du *Department of Defense*, de diplomates du *Department of State*, ou encore de personnes relevant du *Department of Homeland Security* et de diverses agences de renseignement. Interagissant quotidiennement, pendant dix mois, dans un enseignement mêlant planification d'opérations, réflexions sur les orientations stratégiques nationales et application de mécanismes interministériels de gestion de crise, jeunes officiers supérieurs et acteurs civils américains développent *de facto* un niveau élevé de compréhension réciproque. Outre la maîtrise de procédures de travail communes, une telle intégration finit par gommer significativement les éventuelles aspérités, sentiments de défiance ou défauts de perception qu'il est encore regrettable de constater à un certain degré en France. Et l'audace américaine dans le domaine de l'acculturation civile des officiers dépasse même la sphère publique pour s'étendre au domaine privé, à l'image de plusieurs stagiaires du CGSC détachés pendant la majeure partie de leur scolarité au sein de sociétés majeures telles que *General Electric* par exemple.

Opérer et décider ensemble: le défi de l'intégration transverse

Outre une éducation partagée dans certaines étapes-clés du parcours professionnel, multiplier les affectations transverses entre différents ministères réduirait significativement les risques de voir se développer un syndrome de «chiens de faïence» entre décideurs militaires et civils. Il s'agit d'optimiser la capacité des officiers supérieurs et de leurs principaux interlocuteurs de la fonction publique à opérer et décider de concert. Les mobilités extérieures proposées à des militaires au sein d'autres ministères présentent des opportunités précieuses, mais elles demeurent trop rares puisqu'elles ne concernent actuellement qu'une poignée d'officiers chaque année. Augmenter sensiblement la perméabilité des parcours professionnels transverses entre différents ministères régaliens non seulement agirait au profit d'une meilleure appréhension de la spécificité militaire au sein du débat public, mais aussi répondrait à un besoin opérationnel avéré de synergie interministérielle. Les défis contemporains de gestion de conflits mettent plus que jamais en lumière le besoin pour tout chef militaire d'être bien plus qu'un simple «technicien du combat» et de se démarquer davantage de son «cœur de métier», pour reprendre les expressions du Général Bentégeat.

Une telle approche transverse prend davantage de relief dès lors qu'il s'agit d'œuvrer de concert en opérations extérieures. Continuité logique d'une intégration plus large de fonctionnaires au sein de nos états-majors centraux, l'affectation permanente d'acteurs civils publics au sein des cellules de planification et de conduite de nos opérations à l'étranger prendrait tout son sens. Il conviendrait notamment de dépasser le stade actuellement insuffisant d'affectations de *political advisors* ou autres garants de l'approche interministérielle. La complexité des opérations contemporaines de rétablissement de l'équilibre social, politique et économique d'un pays en faillite impose une compréhension et une interaction croissantes entre diplomates de terrain et officiers. Il s'agit d'être en mesure de décliner l'intégration diplomato-militaire engagée depuis Paris jusqu'aux niveaux tactiques d'exécution opérationnelle. L'exemple américain des *Foreign Area Officers* peut servir de source d'inspiration pour permettre à cette intégration de s'amplifier. Bénéficiant de cycles d'éducation et d'entraînement longs et relativement exhaustifs, ces officiers développent une expertise par aire géographique ou domaine thématique, que la plupart d'entre eux mettent à profit dans le cadre d'affectations de longue durée en ambassades.

*
* *

L'heure ne peut plus être aux «querelles de clochers» et aux défiances entre les militaires et les principaux partenaires publics. Ce constat sonne sans doute comme une évidence pour tous. Mais la réalité prouve qu'il continue de se manifester tant dans les perceptions que dans le fait que les officiers et leurs partenaires privilégiés de la fonction publique manquent de précieuses opportunités d'être éduqués, de s'entraîner et d'opérer ensemble. Il devient essentiel de favoriser l'éclosion d'une nouvelle dynamique d'éducation commune et d'affectations transverses entre officiers supérieurs et hauts fonctionnaires. Le ministère de la Défense a la légitimité d'amorcer une telle initiative favorisant l'intégration du décideur militaire dans le paysage public. Mais il en a surtout le devoir. Il s'agit d'ouvrir des portes et non plus d'en fermer. Il s'agit de prouver la pleine mesure des capacités à exercer des responsabilités du chef militaire, dont la vocation n'est pas d'être recentré sur son propre cœur de métier de combattant, mais d'être au cœur du débat interministériel sur la sécurité nationale et nos ambitions internationales.

Saint-cyrien, le Chef d'escadrons Flavien LANET a alterné affectations en unités opérationnelles et en cabinet ministériel. Récemment diplômé du Command and General Staff College (CGSC) aux États-Unis, il a été auditeur au Centre de politique de sécurité de Genève (GCSP) durant sa scolarité à l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique.



Vers une armée de métier... performante et efficiente¹



Par le Chef d'escadrons Ludovic SOMMERLAT

«La politique et la stratégie de la guerre ne sont qu'une perpétuelle concurrence entre le bon sens et l'erreur»

Charles de Gaulle

La mise en place d'outils de gestion et de contrôle de la performance est une évolution positive et nécessaire, mais doit être effectuée avec discernement quand elle est appliquée au secteur public et au ministère de la Défense en particulier. Une acceptation non critique des pratiques commerciales peut affaiblir le commandement et se faire au détriment d'une conduite efficace des opérations.

En France, la recherche de la performance dans le secteur public, entendue comme l'optimisation des services rendus aux citoyens, l'évaluation des politiques publiques qui vise à estimer la valeur de l'intervention publique en mettant en relation ses résultats, ses impacts et les besoins, et l'application de modèles commerciaux ne sont pas nouvelles. Toutefois, leur approche a évolué dans les vingt dernières années. Ainsi, les tableaux de bord ou autres outils de suivi et de mesure de la performance à périodicité régulière, venus du privé, se multiplient. La défense n'échappe pas à cette tendance confirmée par l'utilisation croissante de termes commerciaux. Cela engendre de nombreuses craintes et critiques du fait, entre autres, de l'exemple américain qui illustre les dérives potentielles.

En tant que telle, la mise en place d'outils de gestion et de contrôle est une évolution positive et nécessaire, mais doit être effectuée avec discernement quand elle est appliquée au secteur public et au ministère de la Défense en particulier. Il convient de prendre garde à une dérive actuelle qui consiste à promouvoir de manière conceptuelle, dans une sorte de «novlangue» moderniste, synergie, efficacité, management²... Il ne s'agit pas de réfuter cette orientation utile mais de souligner qu'une acceptation non critique des pratiques commerciales peut affaiblir le commandement, et ce au détriment d'une conduite efficace des opérations. Il ne faudrait pas déconstruire, mais utiliser les fondations solides et éprouvées. Au contraire, dans une armée de plus en plus moderne, afin d'accompagner les restructurations et la recherche de performance, il paraît opportun de redonner de la responsabilité et de la visibilité au commandement.

La performance et l'emploi de pratiques commerciales sont nécessaires

Tout d'abord, l'évaluation de la performance est nécessaire car elle vise à améliorer la capacité de direction ou de planification, mesurer si les résultats répondent aux objectifs fixés et introduire des corrections pour y parvenir dans le but ultime de créer de la valeur. Si, dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens. Dans le domaine spécifique de la défense, il s'agit de la protection du territoire (notamment la dissuasion) et de la projection de forces pour défendre les intérêts du pays.

La recherche de la performance dans les services publics remonte à l'après-guerre afin de gérer au mieux les ressources pour la reconstruction du pays. En 1946, le comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics est créé pour proposer des mesures de nature à réduire les coûts et à améliorer la qualité et le rendement des services des ministères et organismes chargés d'assurer un service public. En 1968, la rationalisation des choix budgétaires est lancée sur le modèle du *Planning Programming Budgeting System* américain pour rationaliser les choix budgétaires et contrôler les résultats par des études d'analyses de système et de coût-efficacité. Enfin, en 2001, une phase décisive en termes de performance du nouveau management public (NMP) est atteinte en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats avec la loi organique

¹ Les définitions sont de Virginie Galdemar, *Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents?* (Crédoc, 2012).

² L'allocation et le contrôle des ressources, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, en vue d'atteindre les objectifs définis.

relative aux lois de finances (LOLF). Les objectifs stratégiques sont déclinés en 900 indicateurs qui mesurent trois aspects de la performance: l'efficacité pour le citoyen, la qualité pour l'usager et l'efficience pour le contribuable.

D'autre part, l'utilisation de ces pratiques s'est développée avec la réduction des différences entre les secteurs privé et public. Certes, dans le privé, l'objectif de rentabilité économique est inhérent à un projet d'entreprise qui doit s'autofinancer pour s'inscrire dans la durée alors que dans le public, le soutien financier de l'État fait passer cet objectif au second plan: la finalité principale recherchée est la satisfaction de l'intérêt général. Pour autant, l'État met de plus en plus en avant l'objectif de la réduction des déficits, *i.e.* une recherche de rentabilité. Ce rapprochement est accentué par le fait que les services publics sont maintenant en concurrence entre eux ou avec le privé. Ils produisent des biens et des services tout en étant soumis à des contraintes financières, techniques et humaines. Parmi ces facteurs de rapprochement, l'externalisation permet (au moins en théorie) de réaliser des économies tout en obtenant un service de niveau comparable ou supérieur à ce qui existait auparavant. En outre, l'utilisation croissante de contractuels au sein de la fonction publique conduit à appliquer les méthodes de management traditionnellement employées dans le secteur privé afin de remédier aux travers fréquemment reprochés³ (rigide, coûteux, peu efficace, trop centralisé, insuffisamment innovant).

L'utilisation de la performance et de pratiques commerciales doit se faire avec discernement car des différences notables subsistent avec le secteur privé

Premièrement, les services publics ne choisissent pas leur clientèle, tous les usagers devant être satisfaits selon le principe de l'équité et de l'égalité des citoyens, alors que les entreprises privées peuvent sélectionner certains «segments» de clientèle.

Ensuite, les finalités et les moyens pour y parvenir diffèrent. Le but principal de toute entreprise est de faire du profit tout en se conformant à un ordre social et juridique existant. Au contraire, Clausewitz rappelle qu'à la guerre les règles existantes sont souvent violées et le but ultime consiste à se protéger, détruire les richesses de l'ennemi et s'emparer de son territoire⁴. Une mauvaise décision est susceptible de menacer l'existence même de la nation. Aussi, la guerre doit être gagnée aussi rapidement que possible, peu importent les coûts induits⁵.

Troisièmement, le facteur humain joue un rôle central et critique. L'objectif de l'entreprise est de rendre les gens capables de travailler en équipe si bien qu'un engagement sur des objectifs communs et des valeurs partagées est exigé et contrôlé. Dans l'armée, le matériel représente simplement un moyen, non une fin. L'importance de l'homme est fondamentale: la victoire, au sens de Clausewitz, consiste en un affrontement de volontés (amener l'ennemi à se plier à la volonté du vainqueur) et dépend en grande partie de la cohésion de ses petites unités⁶. Par ailleurs, l'état psychologique et la réaction des individus en situation de stress ne peuvent être entièrement connus, anticipés ou mesurés significativement.

Quatrièmement, les chefs civils et militaires doivent prendre des risques dans la prise de décision. Plus le niveau de responsabilité est élevé, plus les enjeux sont importants. Malgré les progrès technologiques, un chef connaît rarement tous les éléments d'une situation donnée. Dans les affaires, le coût d'opportunité et le retour sur investissement dépendent du risque du projet. Cependant, le risque individuel n'est pas nécessairement grave et certaines entreprises croissent en transférant leurs risques. Au contraire, le chef militaire ne peut pas le partager ou déléguer aux échelons subordonnés. Il est responsable des décisions touchant la planification, la préparation et l'exécution de campagnes. Il prend des risques calculés qui ne sont pas de même nature que le chef d'entreprise: dans un cas la faillite, dans l'autre la défaite du pays⁷.

Enfin, le leadership⁸, et non le management, est l'un des aspects les plus critiques de la guerre. L'objectif du management est de rendre les gens capables de performances conjointes grâce à des buts communs, des valeurs, une structure et de la formation. La supériorité en matériel explique que l'armée américaine se repose essentiellement sur le management pour résoudre les problèmes militaires⁹. Dans le même temps, l'importance des valeurs entrepreneuriales a été précisément la raison de l'incapacité des officiers américains d'être performants au Vietnam¹⁰. Au contraire, le leadership ne peut être mesuré car il est essentiellement immatériel. Les armées qui traditionnellement y recourent, telle que l'armée allemande dans le passé, se révèlent beaucoup plus efficaces pour accroître leur puissance et compenser l'infériorité en matériels. En ce sens, alors que le format diminue, il semble opportun de s'interroger sur les risques d'une approche trop managériale jusqu'aux plus bas échelons.

Dès lors, une application systématique et directe des pratiques commerciales se révèle hasardeuse et potentiellement dangereuse

Tout d'abord, l'idée s'est répandue peu à peu qu'il était possible d'inventer un monde où les décisions se fondent sur des chiffres et sur ce qui est quantifiable. Le secrétaire américain à la Défense McNamara cherchait par exemple à appliquer le *business*

3 Galdemar, *Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents?*, 10.

4 Carl von Clausewitz, *On War* (Princeton: Princeton University Press, 1976), 76.

5 Michael I. Handel, *Masters of War: Classical Strategic Thought* (London: Frank Cass, 2001), 138.

6 Dr John Johns, *research director of Management Study Group on Military Cohesion: «Cohesion in the U.S. Military»*: (Washington: NDUP, 1984), 4.

7 *Field Manual (FM) 22-103, Leadership and Command at Senior Levels* (Washington: HQ Department of the Army, June 21, 1987), 33.

8 L'art d'influencer directement ou non, et l'habileté à créer les conditions de réussite dans la réalisation des résultats souhaités.

9 Milan Vego, *«Is the conduct of war a business?»* (JFQ, 2010), 56-57.

10 Richard A. Gabriel, *Antagonists: «A Comparative Combat Assessment of the Soviet and American Soldier»* (Westport: GP, 1984), 83.

model de l'entreprise Ford en opposant son veto à tout investissement n'apportant pas de bénéfices immédiats. Les frères Toffler ont injustement contribué à influencer cette croyance selon laquelle «la façon dont nous faisons la guerre reflète la façon dont nous créons la richesse»¹¹, affirmant que d'une nouvelle économie fondée sur la connaissance résultait une révolution dans la façon de conduire la guerre (*network-centric warfare*). Pourtant, la nature de la guerre, comme l'a expliqué Clausewitz, ne change pas et demeure indépendante des évolutions technologiques et économiques. L'accent mis sur les pratiques commerciales par le Pentagone conduit à une dépendance excessive à l'égard des différents indicateurs évaluant les progrès du champ de bataille. Ils remplacent trop souvent le jugement et l'indépendance du chef¹².

Ensuite, l'utilisation d'indicateurs est subjective. L'autorité sélectionne arbitrairement les critères qui doivent être comptés et évalués. Il est difficile d'évaluer les éléments inconnus même si les mesures sont correctement établies. Ainsi l'évaluation des morts chez l'ennemi, devenue sans objet après le Vietnam, a resurgi en Afghanistan afin de saper la propagande adverse et renforcer l'opinion publique. Or, ce n'est pas un indicateur fiable (les talibans retirent les corps, par exemple) et ne devrait pas être utilisé pour mesurer les progrès de la guerre, surtout dans un environnement où le contrôle de la population plutôt que les tués est la clé de la victoire. Trop souvent, les indicateurs n'ont que peu ou pas de valeur, rapportent des données qui n'ont aucun sens en tant que telles, sont plutôt à court terme (journaliers ou hebdomadaires en Afghanistan) et trop simplistes pour embrasser la complexité du théâtre.

Il en découle qu'un accent croissant est mis sur l'efficacité au détriment de l'efficacité entendue comme la capacité à remporter les batailles,   défaire l'adversaire et à réaliser les objectifs politiques¹³. L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées, et vise à éviter tout gaspillage, ce qui paraît louable¹⁴. En éliminant les redondances et en se concentrant sur les pôles d'excellence, les entreprises peuvent améliorer leur position concurrentielle, même en abandonnant d'autres marchés. Dans la défense, le résultat serait une homog n sation presque complète pour supprimer toute redondance et des coupes capacitaires pour se séparer de ce qui n'apporte pas une plus-value immédiate (cf. McNamara). Dans les marines occidentales, un nombre croissant de missions sont attribuées à un nombre décroissant de plates-formes, ce qui réduit les coûts. Le risque inhérent est de ne plus être capable de remplir toutes les missions. Or, la défense ne peut pas «abandonner un marché». Aussi, le principe de précaution devrait s'appliquer car la recherche de l'efficacité à court terme peut entraîner une diminution de l'efficacité sur le long terme. Or, aucun des décideurs d'aujourd'hui ne sera tenu pour responsable. De même, dans le domaine logistique, le nouveau postulat est que les changements dans l'entreprise et dans l'environnement (révolution de l'information) sont si rapides qu'il n'est plus possible de les prévoir et donc de planifier. L'hypothèse est juste, la manière d'y arriver erronée comme le suggère l'opération *Iraqi Freedom*. En effet, le concept est intrinsèquement inflexible, vulnérable et incapable de servir les besoins prioritaires.

Il convient d'anticiper les futures économies demandées et d'envisager d'ores et déjà de nouvelles pistes de réflexion afin de préserver l'efficacité de la défense

Dans cette perspective, les recommandations suivantes pourraient être profitables et applicables en matière de gestion des ressources humaines, de responsabilisation de chaque échelon de la chaîne décisionnelle, de gestion de la gouvernance et de programmes d'armement:

- **Ressources humaines.** Le corps des officiers devrait être contractualisé, ce qui permettrait de conserver uniquement l'effectif nécessaire et diminuer la masse salariale (performance). Une partie de ce gain pourrait servir à augmenter les soldes des officiers afin de maintenir la qualité du recrutement (création d'indicateurs) tout en compensant le risque nouveau (précarité). En outre, le processus de reconversion pourrait être complètement externalisé pour tous les militaires. Ainsi, le militaire en partance serait totalement détaché pour une durée variable en fonction de son temps passé dans l'institution. L'organisme, privé ou public, aurait un contrat d'objectif visant un certain taux de reconversion à court et à long termes. De plus, la mise en place d'un système d'incitations applicables à l'organisme et aux militaires eux-mêmes (bonus et pénalités) permettrait d'effectuer des reconversions rapides et efficaces. De nombreuses économies humaines et financières (chômage) seraient ainsi réalisées, et cette vraie politique de reconversion attirerait indirectement de nouveaux candidats à l'engagement.
- **Responsabilisation.** Les insuffisances dans le fonctionnement des bases de défense (BdD) et du système Louvois révèlent la dilution de la notion de responsabilité. Pour obtenir un système performant, il faudrait remettre en place des échelons de responsabilité clairs dans lesquels le personnel puisse se reconnaître. C'est particulièrement important, notamment parce que, pour les militaires, le chef est responsable de ses hommes. Encore faut-il pour cela qu'il ait le temps de s'en occuper. Plus que jamais, la subsidiarité doit être privilégiée sur la transversalité qui ne fait que créer un besoin récurrent et chronophage de coordination; ce point est aussi valable pour la réforme de la gouvernance. Il est également nécessaire de responsabiliser le personnel à chaque échelon par un intéressement qui ne se limiterait pas au seul critère financier, si la réforme/travail effectuée avance bien, et en pénalisant dans le cas inverse. Cela suppose d'abord, comme dans l'armée britannique, une gestion interarmées particulière pour les officiers   très haut potentiel afin qu'ils puissent rester plus longtemps en poste (quatre/cinq

11 Alvin and Heidi Toffler, "*War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century*". (Boston, MA: Little, Brown and Coy, 1993), 2-5.

12 Pour ce paragraphe, se reporter à Milan Vego, *Is the conduct of war a business?* (JFQ, 2010), 58.

13 Bastien Irondelle, «Démocratie, relations civilo-militaires et efficacité militaire», *Revue int. de politique comparée*, 2008/1, 117-118.

14 Il s'agit en apparence du suivi des principes de Foch, en particulier l'économie des forces. Cependant, dans sa pensée, ces principes n'ont de sens que parce qu'ils permettent d'être plus efficaces, et non plus efficaces. De la même façon, la mobilisation de l'ensemble du pays en cas de montée aux extrêmes, comme le suggère Clausewitz, n'a pour objectif que de rendre les armées plus efficaces. En ce sens, l'opposition efficacité/efficacité reste pertinente si elle est confrontée aux principes de la guerre.

années) de façon à pouvoir mettre en place des réformes et les suivre¹⁵. À ce titre, le monde privé montre qu'il est possible, et même recommandé, de promouvoir un nombre restreint de jeunes talents. Il suffit de mettre en place un système qui leur permet de quitter l'institution plus tôt en favorisant l'intégration dans le reste de la fonction publique ou un départ dans le privé. Un tel système serait réellement efficace car il éviterait de faire perdre du temps et des talents.

- **Gouvernance.** Il convient de trouver un équilibre entre centralisation excessive (manque de flexibilité) et décentralisation abusive (redondance). Les forces armées sont peut-être allées un peu loin dans la centralisation, et l'expérience britannique peut servir utilement concernant ce point. Le ministre et le chef d'état-major des armées décident des grands programmes de demain car il s'agit là de choix stratégiques et qu'il est nécessaire d'éviter au maximum les doublons. Pour autant, une fois ces choix effectués, et dans tous les autres cas, les différentes armées devraient disposer de ressources financières propres car elles sont les mieux placées pour définir leurs besoins/priorités.

Sur ce point, le modèle britannique indique une augmentation claire de l'efficacité et une diminution de dépenses inutiles. D'une façon similaire, la multiplication des tâches assignées rendra vraisemblablement le Secrétariat général pour l'administration de plus en plus inefficace car tentaculaire. Les gains supposés en effectif par la centralisation fonctionnent jusqu'à un certain point au-delà duquel les inconvénients s'avèrent plus importants que les maigres recettes initialement escomptées.

- **Programmes d'armement.** Des économies peuvent être effectuées, notamment concernant des retards dans les livraisons et la mise en service opérationnel de nouveaux équipements. S'il s'agit d'une faute de l'entreprise, elle devra alors payer des compensations (ce qui en réalité est rarement le cas, même si des clauses contractuelles prévoient notamment le règlement de pénalités). Cependant, souvent, les retards sont imputables à des baisses des crédits qui entraînent la diminution du rythme de livraisons, le gel voire la suppression définitive du programme. Cela a un coût financier extrêmement important qui souvent ne permet que des économies à court terme (à moyen terme: indemnités à payer, d'autres programmes liés ou connexes prennent du retard).

En conséquence, l'efficacité opérationnelle s'en trouve directement affectée (un matériel atteint la dernière phase de son cycle de vie avant l'arrivée de son successeur), ce qui amène à prolonger certains programmes ou à acheter d'autres équipements sur étagère entraînant *de facto* un surcoût et la constitution de microparc. Aussi, une meilleure gestion fondée sur des pratiques commerciales est-elle nécessaire.

Au final, la défense a très vraisemblablement raison d'essayer de se structurer en important et en adaptant des méthodes civiles, car celles-ci permettent effectivement de renforcer l'efficacité de l'administration et d'améliorer la conception des armes et de l'équipement.

Cependant, la vraie difficulté réside dans le fait qu'aucune structure civile ne comporte autant de métiers, et donc qu'aucun modèle unique ne peut correspondre ou être transposé tel quel, notamment en raison de la mission de service public. Aussi, il s'agit bien d'adapter le système de gestion civile plus que de le copier, tout en s'attachant à conserver ce qui fait la particularité et l'efficacité des forces armées. L'efficacité est la clé du succès dans la guerre, tandis que l'efficacité est la considération primordiale dans la prise de bénéfices de l'activité commerciale. En effet, l'adoption inconditionnelle de mesures commerciales risquerait de conduire à négliger les facteurs immatériels de l'environnement militaire. Dans le même registre, il faudrait que les indicateurs et les pratiques commerciales restent des outils au service d'objectifs et ne deviennent pas une fin en soi.

En définitive, le succès sera atteint grâce aux décisions prises par le chef militaire en fonction de son jugement et de son expérience. L'utilisation des modèles d'affaires dans la planification et la conduite de la guerre elle-même, ainsi que dans l'évaluation de la performance des forces au combat peuvent avoir des résultats désastreux comme le montrent les expériences américaines au Vietnam ou en Afghanistan¹⁶. On ne peut ignorer les leçons de l'histoire sans s'exposer à de grands périls.

Officier de cavalerie, le Chef d'escadrons Ludovic SOMMERLAT est breveté de l'Advanced Command and Staff Course britannique. Dans le cadre de sa formation spécialisée à l'EMSST, il a suivi la scolarité du Master in Business Administration d'HEC Paris.



[Retour Sommaire](#)

¹⁵ Rester plus longtemps en poste afin de gagner en cohérence est devenu une nécessité qui dépasse largement le seul cas des très hauts potentiels. Les postes de commandement également devraient passer à trois ans (comme dans la gendarmerie ou certaines armées occidentales), de même que les postes du personnel qui suit des programmes d'armement par exemple.

¹⁶ Milan Vego, *"Is the conduct of war a business?"* (JFQ, 2010), 57-65.

Renard ou lion? Sommes-nous les dignes descendants du Maréchal de Villars?



Par le Chef d'escadrons Sylvain BENARD

Sous le prisme des engagements récents qui allient technologie, audace et effet de surprise, la ruse demeure un principe incontournable permettant à l'un des belligérants de prendre l'ascendance sur l'autre.

«**T**oute guerre est fondée sur la tromperie». Cette citation de Sun Tzu extraite de *«L'art de la guerre»*, traité de stratégie écrit au VI^{ème} siècle avant JC, conserve encore aujourd'hui toute sa sagacité. Face à un usage de plus en plus courant de la guerre non-conventionnelle et compte tenu de l'échec relatif de la technologie militaire dans les opérations de contre-insurrection, il s'avère crucial pour les forces occidentales de se réapproprier certains principes opératifs incontournables où la ruse figure parmi les plus illustres.

Procédons par étapes et définissons tout d'abord la ruse autrement appelée, selon les époques et les pays, déception ou tromperie. La ruse est le fait de vouloir induire l'adversaire en erreur en le trompant délibérément et/ou de l'entraîner à commettre une imprudence sans qu'il y ait nécessairement tromperie¹. Ainsi, l'utilisation de la ruse est jugée comme parfaitement licite par le protocole additionnel aux conventions de Genève de 1949 même si l'article 37 en restreint le champ d'application en interdisant notamment certaines pratiques qualifiées de perfides (feindre par exemple le statut de non-combattant). Selon Sun Tzu, l'art de la ruse doit être employé en permanence (avant et pendant la confrontation) et à tous les échelons tant au niveau diplomatique, politique que militaire. Nous réduirons à dessein notre champ d'investigation à l'emploi de la ruse dans le cadre militaire.

Principe connu du grand public, mais qui n'en demeure pas moins énigmatique du fait de son aspect évolutif, la ruse revêt différentes formes. Ces différences se retrouvent également dans les écoles de pensée qui s'opposent au sujet de l'emploi et de l'importance de la ruse dans les opérations. Dans un contexte marqué par des engagements terrestres de plus en plus coercitifs, doit-on considérer la ruse comme un procédé suranné ou conserve-t-elle encore toute sa pertinence?

Sous le prisme des engagements récents qui allient technologie, audace et effet de surprise, la ruse demeure un principe incontournable permettant à l'un des belligérants de prendre l'ascendance sur l'autre.

De nos jours, l'usage de la force étant très limité dans nos sociétés occidentales en raison de l'opinion publique, le recours à la ruse peut apparaître comme un nouveau mode d'action permettant de conserver l'initiative sur notre adversaire.

La ruse: un principe polymorphe, source d'incompréhension

Nombre d'ouvrages de doctrine, notamment ceux émanant des forces armées américaines, définissent la ruse comme l'ensemble des mesures conçues pour tromper l'ennemi par dissimulation, manipulation ou falsification de données en vue de l'induire en erreur et de le pousser à réagir d'une manière préjudiciable à ses intérêts. Dans la compréhension de ce terme, une réelle dichotomie existe entre sa forme passive et sa forme active.

La première de ces formes, et certainement la plus connue des deux, est la dissimulation. Ce procédé, simple d'emploi, fut de tout temps mis en œuvre par les armées pour occulter leurs véritables intentions. Ainsi, le belligérant qui a recours à la dissimulation vise à cacher le vrai et à maintenir l'ennemi dans l'ignorance. La préservation du secret devient donc primordiale. Ceci se traduit notamment par la classification des documents pour éviter la fuite d'informations sensibles vers le public comme ce fut le cas en novembre 1942, quand peu de jours avant son déclenchement, un journal new-yorkais annonçait la prochaine invasion de l'Afrique française du nord. Aux niveaux tactique et opératif, le secret est avant tout obtenu par le camouflage.

De nos jours, la dissimulation est devenue plus difficile en raison des moyens d'observation et de géolocalisation, mais conserve néanmoins son intérêt. Au cours des bombardements du Kosovo et de la Serbie en 1999, l'aviation de l'OTAN ne détruisit qu'une très faible partie du potentiel militaire serbe du fait d'une remarquable maîtrise de l'art du camouflage.

Au regard d'événements contemporains comme l'utilisation du camouflage par les Serbes au Kosovo en 1999 ou plus récemment par les combattants d'AQMI au Sahel, la forme passive de la ruse conserve donc un certain intérêt tactique et opératif pour les forces terrestres. Cependant, ces dernières années ont démontré que la dissimulation ne garderait sa pertinence que si elle était pleinement intégrée à un cadre plus général englobant la forme active de la ruse, autrement appelée la déception. Ainsi, il existe

¹ Définition issue et traduite de *«Primer on deception»* (cf bibliographie).

un cas très intéressant de camouflage actif-passif qui eut lieu au cours de la Seconde Guerre mondiale dans le Pacifique. À l'automne 1943, de nombreuses photos aériennes furent prises de l'île de Rabaul, en Nouvelle-Guinée, laquelle abritait un important complexe aéronaval japonais avec près de 110.000 hommes. Ces clichés montraient de très nombreuses maquettes d'avions sur différents sites de l'île. Ces leurres ne trompèrent pas les Américains et ces derniers reportèrent leur effort sur d'autres sites. Jusqu'à la fin de la guerre, ils utilisèrent ce complexe comme zone d'entraînement pour les équipages de bombardiers nouvellement affectés dans le secteur. Or, en 1944, l'un d'eux toucha l'une des maquettes et s'ensuivit plus de quatre heures d'explosions secondaires. Ainsi, il s'avéra que les Japonais avaient utilisé ces structures gonflables représentant des avions comme des soutes à carburant et à munitions.



Bombardement des installations de Rabaul en 1944

Churchill écrivait dans ses *«Mémoires de guerre»*: «En temps de guerre, la vérité est tellement précieuse qu'elle doit être protégée par un rempart de mensonges». La déception, forme active de la ruse visant à fournir à l'adversaire des éléments erronés, est un procédé qui connaît de nos jours, à l'heure des systèmes «réseau-centrés» et de la guerre de l'information, un regain d'intérêt. Plus complexes que la dissimulation, trois niveaux de déception existent: stratégique, opératif et tactique. Nous nous cantonnerons aux aspects opératif et tactique. En préambule, il est important de savoir que cette catégorisation dépend de l'effet à obtenir.

Ainsi, les opérations de ruse au niveau opératif ont pour but d'instiller la confusion dans l'esprit de l'adversaire au sujet de l'opération qui doit être déclenchée prochainement. L'utilisation de maquettes et de structures factices est certainement l'exemple le plus connu d'entre tous. Lors de la bataille d'El Alamein en 1942, le Général Charles Richardson, membre de l'état major du Maréchal Montgomery, conçut une manœuvre de déception de grande ampleur pour induire Rommel en erreur. L'objectif était de faire croire à une attaque en provenance du sud. À ce titre, les Anglais déployèrent des dépôts logistiques factices ainsi que des batteries d'artillerie à proximité d'une probable ligne de débouché tandis qu'ils concentraient de nuit les troupes auprès de la véritable ligne de débouché, à l'est.



Soldats britanniques portant un Sherman gonflable

Au niveau tactique, les opérations de déception cherchent à induire directement en erreur l'ennemi auquel nous faisons face. C'est ce que fit Hannibal face à Flaminius en 217 avant JC lorsqu'il simula un mouvement vers Rome en vue d'engager les troupes romaines sur un terrain favorable.

Pour conclure cette première partie, et avant d'évoquer les deux principales écoles de pensée qui s'affrontent au sujet de la pertinence de la ruse, il semble intéressant de s'attarder quelques instants sur l'exemple le plus abouti de la ruse combinant dissimulation et déception: l'opération FORTITUDE qui eut lieu au cours du premier semestre de l'année 1944 dans le cadre de la préparation du débarquement en Normandie. Ainsi, le *5th Wireless Group-electronic warfare* créa d'innombrables réseaux radios en vue de simuler une concentration de forces aux ordres du Général Patton face au Pas-de-Calais et de tromper les stations d'écoute allemandes (ruse active). Parallèlement, des bombardements intenses sur des voies de communication dans le nord

de la France eurent lieu de janvier à avril 1944 en vue de conforter les Allemands sur l'hypothèse d'un débarquement dans le Pas-de-Calais. Enfin, des fuites contrôlées dans les canaux diplomatiques furent orchestrées par les services secrets alliés. Dans le même temps, la concentration des forces alliées entre Plymouth et Newhaven se fit en toute discrétion en face de la Normandie (ruse passive). Ultime mesure, dans la nuit du 5 au 6 juin 1944, des milliers de mannequins surnommés «Rupert» furent largués au nord de l'estuaire de la Seine afin de définitivement leurrer l'OKW².

Cette opération audacieuse, quoique ancienne, démontre la place prépondérante que peut encore occuper la ruse dans les opérations.

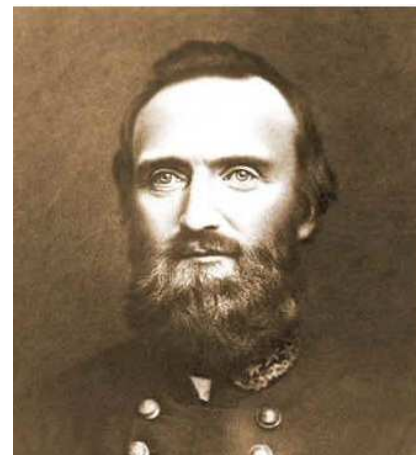
La ruse: un principe controversé opposant l'école du renard à celle du lion

Dès l'antiquité, bien avant que les écrits de Sun Tzu n'atteignent l'Occident, des auteurs tels que Frontin et Polyen opposent deux manières de faire la guerre, celle du renard et celle du lion. Cette opposition se comprend au travers de la place que doit tenir la ruse dans la préparation et la conduite des opérations. Il s'agit de savoir si la ruse détient ou non une place prépondérante.

2 OKW: L'*Oberkommando der Wehrmacht* était le commandement suprême des forces armées allemandes de 1938 à 1945.

Tout d'abord, il convient de s'attaquer à un poncif qui cantonne l'école du renard à la sphère orientale. Certes, «*L'art de la guerre*» de Sun Tzu est incontournable dans toute étude portant sur la ruse, mais il ne doit pas occulter les nombreuses publications qui traitèrent ce sujet en Occident, avec des auteurs aussi illustres que Machiavel ou le comte de Guibert. La première traduction en langue occidentale de «*L'art de la guerre*» ne fut d'ailleurs éditée qu'en 1772.

Mais quel est donc alors le postulat de ce courant de pensée? Celui-ci considère la ruse comme la base de toute opération victorieuse, c'est l'arme de choix. Dans sa forme simple, ce procédé a recours à l'emploi simultané de deux forces indépendantes mais coordonnées, l'une ayant pour mission de détourner l'intérêt de l'ennemi et la seconde ayant pour mission de conduire l'action principale. Cette manœuvre globale en deux échelons mêlant dissimulation et déception a pour finalité de priver l'ennemi de son centre de gravité. L'objectif final recherché est de contraindre l'ennemi à s'engager à mauvais escient suite à une feinte. L'un des plus brillants généraux confédérés T.J. «Stonewall» Jackson, vainqueur à Bull Run en 1861, exprimait cela dans un axiome: «Mystifier, induire en erreur et surprendre l'ennemi». Comme l'écrivait Jean Guittou dans «*La pensée et la guerre*», «ruser, c'est altérer chez l'ennemi le calcul du probable» et l'entraver ainsi dans sa volonté d'user pleinement de la force comme le préconise l'école du lion.



Lieutenant-general T.J. Stonewall Jackson

Face aux adeptes de l'école du renard se trouvent les partisans de la force qui considèrent le recours à la ruse comme négligeable voire inutile.

Pour Clausewitz³, l'emploi de la ruse est une perte de temps et une valeur incertaine, c'est l'option de dernier recours. La ruse n'est à ses yeux qu'un auxiliaire de la force. L'issue de la guerre se décidant avant tout par l'épreuve de force et la bataille décisive, la ruse ne peut être pour lui qu'un agrégat parmi d'autres mais en aucun cas un facteur décisif. Ainsi, la ruse ne peut être employée que dans le cadre de conflits limités et certainement pas dans le cadre de conflits majeurs où se confrontent des armées de masse. Le cas de l'opération FORTITUDE, précédemment citée, démontre cependant les limites de l'argumentaire de Clausewitz concernant l'emploi de la ruse. Enfin, l'omniprésence de l'auteur de «*De la guerre*» au sein de la pensée milliaire a eu pendant longtemps pour conséquence directe une certaine forme de désaffection pour la ruse. Les opérations terrestres de la Première Guerre mondiale, se caractérisant par un usage systématique de la force, l'illustrent de la manière la plus probante.

Antoine de Jomini⁴, quant à lui, évacue tout simplement la ruse comme paramètre de la conception et de la conduite des opérations. La ruse n'est pas importante et ne mérite pas d'être étudiée.

Ce dernier constat est intéressant à plus d'un titre car il démontre l'ouverture d'esprit des Américains, qui ne se laissent enfermer dans aucun carcan intellectuel. Imprégnées de la pensée jominienne, les armées américaines n'en demeurent pas moins pragmatiques. Dépassant les clivages conceptuels, elles ont démontré à de nombreuses reprises qu'elles accordaient une très grande place à la ruse dans leurs opérations, comme ce fut le cas dernièrement lors de la seconde bataille de Falloujah en Irak en novembre 2004.

La ruse apparaît comme un nouveau mode d'action à privilégier

Il faut se rendre à l'évidence. Au cours de ces dernières années, ce sont surtout les organisations terroristes qui ont eu recours le plus activement aux opérations de déception. Le succès opérationnel et médiatique des attaques du 11 septembre 2001 est essentiellement dû à une remarquable maîtrise de l'art de la ruse. Se sachant épié (réseau *Echelon*), Al Qaïda utilisa des moyens tombés en désuétude pour maintenir ses communications tout en continuant d'utiliser les moyens de communication actuels en vue d'intoxiquer les agences de renseignement occidentales. C'est ainsi qu'Al Qaïda utilisa des estafettes pour transmettre ses directives opérationnelles aux différentes entités de l'organisation. Dans le registre de la dissimulation, les équipes terroristes qui perpétrèrent les attaques du 11 septembre s'attachèrent pendant plusieurs mois à se fondre le plus possible au sein de la société américaine en adoptant une tenue vestimentaire occidentale et en évitant les mosquées. Ce procédé de camouflage, aussi simple soit-il, permit à tous les membres des équipes de passer aisément les contrôles dans les aéroports.

À l'aune de ce constat et en vue de trouver des réponses efficaces aux nouvelles menaces, il convient de réfléchir sur la pertinence de se réapproprier les savoir-faire liés à la ruse.

Tout d'abord, nous assistons dans les sociétés occidentales depuis la fin du second conflit mondial à un rejet de toute forme de violence, d'où une limitation de l'emploi de la force et une recherche systématique d'un règlement pacifique. Le poids de l'opinion publique qui peut se retourner très facilement après de lourdes pertes explique également ce déni. La ruse apparaît donc comme un moyen de compenser ce déficit de force. Elle peut aussi être un moyen pour démultiplier la force et emporter la décision lorsque les deux belligérants disposent de forces semblables. La dissimulation et la déception peuvent par conséquent concourir à l'application de l'un des principes de la guerre de Foch qui est l'économie des moyens, la ruse permettant indubitablement au

3 Carl Von Clausewitz (1780-1831) est un officier et théoricien militaire prussien. Il est l'auteur d'un traité majeur de stratégie militaire: «*De la guerre*».

4 Antoine de Jomini (1779-1869) est un banquier, militaire, historien et théoricien de la stratégie militaire, ayant fait partie de l'état-major de Napoléon puis de celui du tsar Alexandre 1er.

chef de compenser un déficit de moyens ou de les allouer à d'autres missions. Le 26 juillet 1712, Villars, commandant la dernière armée du royaume qui se trouvait alors dans une situation extrêmement défavorable, réussit à défaire le prince Eugène à Denain grâce à l'application de ce principe qui se traduit par le fractionnement de son armée sur plusieurs routes induisant ainsi en erreur son adversaire.

Les exemples de victoires dues à l'emploi de la ruse sont multiples. Cependant, nos armées sont-elles instruites à ces procédés? Contrairement aux armées israéliennes, mais surtout américaines, qui ont érigé la ruse au rang de concept interarmées avec la *Joint Publication 3-13.4 Military Deception*, les armées françaises ne semblent pas avoir pris en compte cette notion dans sa globalité. À

l'exception de quelques publications émanant d'écoles d'arme, il n'existe pas de documents de doctrine relatifs à ce sujet. Par ailleurs, il n'existe pas actuellement, dans les écoles de formation initiale, d'instruction ou tout du moins de sensibilisation aux notions de déception et de dissimulation. Certes, certaines règles de camouflage sont rappelées aux élèves lors des phases pratiques sur le terrain, mais ces procédés ne sont en aucun cas développés au niveau de concepts et incorporés aux phases de conception des ordres et de conduite d'une opération. Il semblerait par conséquent opportun de réintroduire dans le corpus des cours dispensés dans les écoles et les centres de formation des séances d'instruction dédiées à la mise en œuvre de la dissimulation et de la déception au niveau tactique, en vue de démentir l'assertion du comte de Guibert qui conserve malheureusement toute son acuité: «Nous n'avons pas, il faut en convenir, la moindre idée de ce genre de guerre».

«C'est ce à quoi l'ennemi s'attend le moins qui réussira le mieux», disait Frédéric II au XVIII^{ème} siècle. La ruse, qui englobe un large panel de procédés comme la dissimulation ou la déception, est une notion qui a connu récemment un regain d'intérêt en raison notamment du développement de conflits asymétriques, le faible utilisant des subterfuges en vue d'annihiler la supériorité numérique ou technologique de son adversaire. Même si, dans un conflit conventionnel de haute intensité, la ruse ne peut suffire dans la durée si elle n'est pas complétée par la force, elle n'en demeure pas moins actuellement un facteur de réussite dans la conduite des opérations que nous connaissons tant en Afrique subsaharienne qu'en Asie centrale.

Devant faire face à de nouvelles menaces dont les contours sont particulièrement mouvants, notre manière de planifier, concevoir et conduire les opérations doit s'émanciper des cadres préétablis en vue de surprendre l'ennemi.

Demain, nous vaincrons si nous faisons preuve de ruse, d'audace, de réactivité et de perspicacité. Charge à nous de changer les mentalités et d'instruire les nouvelles générations afin de les préparer au mieux aux engagements auxquels elles seront confrontées.

Ayant choisi l'arme blindée cavalerie à sa sortie de l'École militaire interarmes, le Chef d'escadrons Sylvain BENARD a notamment servi sept ans au 1^{er} régiment étranger de cavalerie. Il a ensuite été affecté en 2011 aux écoles de Saint-Cyr Coëtquidan en qualité d'instructeur tactique, avant d'intégrer l'École de guerre.

Bibliographie:

- Michael I Handel, «*Military deception in war and peace*», Frank Cass, 1985
 Michael I. Handel, «*Masters of war*», Frank Cass, 2001
 Joseph W. Cadell, «*Primer on deception*», US Army War College, 2004
 Jean Guiton, «*La pensée et la guerre*», Desclée de Brouwer, 1969
 Général (2s) Vincent Desportes, «*Décider dans l'incertitude*», Économica 2007
 Jean-Vincent Holleindre, «*La fin des guerres majeures*», Économica, 2010



[Retour Sommaire](#)

Autorité et jeunesse: les principes du commandement militaire en résonance aux attentes des nouvelles générations en matière d'autorité



Par le Capitaine Nécika LESAULNIER

Autorité et jeunesse sont deux termes qui semblent aujourd'hui antinomiques. Loin d'être une maladresse, cette association permet d'aborder les exigences des nouvelles générations vis-à-vis des détenteurs de l'autorité. Au travers d'une approche psychologique de ces attentes, l'auteur propose de considérer l'autorité militaire comme une réponse possible.

Il apparaît plus facile de savoir ce que l'autorité n'est pas que de définir ce qu'elle est. Ceci est d'autant plus malaisé que nous sommes quotidiennement confrontés à l'autorité puisqu'elle est un aspect inéluctable et normal d'une organisation quelle qu'elle soit. Ainsi, notre définition est généralement plus en rapport avec nos mauvaises expériences. Couramment associée à la notion de pouvoir ou de domination, l'autorité s'en distingue par la nécessaire légitimité qui l'accompagne. Sans reconnaissance et acceptation, l'autorité n'est que pouvoir. Or cette illégitimité est au cœur de la « crise » de l'autorité de nos sociétés modernes. Evoluant dans un environnement dans lequel les manifestations de l'autorité peuvent être considérées déficientes voire inexistantes, la jeunesse est aujourd'hui en attente de valeurs auxquelles les principes du commandement militaire semblent adaptés.

Si la fin de l'autorité annoncée par certains auteurs ne semble pas vraisemblable, il y a cependant une indéniable évolution vers la négociation de l'autorité, notamment de la part des nouvelles générations. Pour autant, cette nouvelle vision de l'autorité ne doit pas être analysée comme un rejet mais comme une recherche spécifique située entre deux formes extrêmes que sont le laxisme et l'autoritarisme. Dans ce contexte, l'autorité militaire, usuellement assimilée à une pratique archaïque, véhicule des principes d'une grande actualité.

Vers une autorité « négociée » et délégitimée

La décennie 2000 a été marquée par un regain d'intérêt pour le concept d'autorité, notamment en raison d'une certaine attitude ostentatoire de dénégation de la jeunesse. En effet, la crise économique et sociale des années 70 est venue déstabiliser les processus de socialisation et donc le rapport à l'autorité de la jeunesse.

Tout d'abord, la massification du chômage a transformé l'identité paternelle construite autour du travail. Au-delà de la blessure narcissique qu'elle cause, l'expérience du chômage a des conséquences sur les équilibres familiaux, plus particulièrement sur les rôles des membres de la famille. Les parents et notamment le père, représentation naturelle de l'autorité, ne disposent plus de l'aura leur permettant d'assumer cette fonction. Les milieux populaires sont d'autant plus marqués par cette mutation qu'ils sont confrontés à une disparition progressive d'autres formes de reconnaissance sociale du fait de la crise socio-économique persistante. Comme le souligne Salid Bouamama, « non reconnu dans la famille, l'enfant de nombreux quartiers populaires se voit aussi dénier toute place au sein de l'école, puis dans le monde du travail »¹.

Par ailleurs, la vision sociétale post-1968 basée sur un paradigme égalitariste, a également des effets directs sur l'autorité. Etty Buzyn note qu' « aujourd'hui, les enfants sont mis sur un piédestal. Les parents qui sont pour la plupart issus de la génération mai-68 sont beaucoup plus permissifs. Avant on imposait, maintenant, on propose »². Or, l'autorité parentale est fondamentale pour l'autonomie et la responsabilisation d'un enfant par la fixation d'un cadre et de règles de vie. L'apprentissage de l'autorité par l'enfant dans le cadre familial n'est plus garanti. Ce phénomène est d'autant plus amplifié par l'éclatement de la cellule familiale (divorce, recomposition...). Cette modification engendre progressivement chez les enfants un questionnement puis une remise en cause de l'autorité.

Si la famille, première expérience de lien social, est le creuset de cette « crise » profonde de légitimité de l'autorité, l'enfant ou l'adolescent ne trouve pas plus de repères au sein du milieu scolaire. Or l'école devrait être également un cadre d'apprentissage de l'autorité. Malheureusement, les enseignants sont eux aussi confrontés au problème de l'affirmation de leur autorité soit par

¹ Article « Jeunesse, autorité et conflit », revue Ville École Intégration, mars 1998.

² [Etty Buzyn](#), psychanalyste et auteur de « *Je t'aime donc je ne céderai pas* », collection « Questions de parents » chez Albin Michel 2009.

manque de compétences, soit par manque de moyens. Cette situation est largement aggravée par le fait que de nombreux parents ne reconnaissent ni ne défendent cette autorité par peur du conflit avec leur progéniture.

Enfin, notre modernité connaît un rétrécissement flagrant de l'espace et du temps, résultat d'une évolution technologique exponentielle. Les relations humaines sont, au même titre que d'autres produits, devenues de l'ordre du consommable. Ainsi, la multiplication des réseaux sociaux tels que *Facebook*³ permet de multiplier les «amis» sans pour autant les rencontrer physiquement voire les connaître. La facilité avec laquelle les utilisateurs acceptent, refusent ou rejettent une personne illustre parfaitement la fugacité et le peu d'intérêt accordé à la relation. Or l'autorité nécessite de s'inscrire dans la relation et donc dans la durée. Les liens d'autorité sont ainsi rendus plus fragiles.

Les situations d'absence, de carence d'autorité, que ce soit dans le milieu familial ou scolaire, voire dans celui du travail, engendrent une certaine incompréhension du rapport d'autorité pour les jeunes qui les subissent. Dans ce cadre, la jeunesse a pris l'habitude de négocier et de remettre en cause la légitimité de détenteurs de l'autorité quels qu'ils soient.

Une attente particulière de la nouvelle génération

Pourtant, la recherche d'autorité par la jeunesse n'a jamais été aussi forte. Dans un sondage réalisé en 2010 auprès de parents et d'enfants âgés de 15 à 24 ans, 79% des jeunes évoquent un sentiment positif à l'égard de l'autorité, alors que seulement 66% des parents ont fait cette réponse. Les enfants sont d'ailleurs plus de six sur dix à juger cette autorité insuffisante dans la sphère familiale comme scolaire⁴.

En effet, pour se construire d'un point de vue psychologique afin d'exister par lui-même et de s'affirmer, le jeune a tout autant besoin d'endurer l'autorité que de s'y mesurer. Une lacune en autorité est une lacune en limites, lesquelles pourtant sécurisent et permettent le développement psychique. Sans autorité, l'enfant ressent une certaine angoisse d'abandon et une réelle détresse. Jean-Luc Aubert, psychologue spécialiste de l'enfant et de l'adolescent explique que «dans une période de transformations très anxiogène, l'adolescent cherche des personnes qui le rassurent, qui l'accompagnent. C'est une structuration qui aide à la recherche d'identité». Entre autres, certains psychologues tels que D. W. Winnicott assimilent la survenue de la petite délinquance lors de l'adolescence à un appel au cadre, à des repères, à la fixation de limites⁵. Cet appel à l'autorité trouve d'ailleurs écho chez les parents comme le souligne Jean-Luc Aubert, qui précise que «depuis trois ou quatre ans, on revient vers un certain autoritarisme. On délaisse l'idée, née en mai 1968, d'une éducation égalitaire basée sur le dialogue, car trop difficile à mettre en place».

Néanmoins, le besoin d'autorité de la jeunesse ne doit pas être confondu avec un désir d'autocratie. Les attentes des nouvelles générations dans ce domaine sont différentes. Lors d'une étude de la commission armée-jeunesse réalisée en 2007 portant sur les attentes des jeunes en matières d'autorité, il a été souligné que les jeunes souhaitent principalement le respect, l'égalité de traitement et l'exemplarité du détenteur de l'autorité⁶. Ces principes d'égalité et d'exemplarité en appellent évidemment d'autres tels que la responsabilité et la délégation comme le formule Saint Jean Bosco: «L'homme d'autorité est un homme qui sait déléguer, certes, mais cette délégation n'est pas une prise de pouvoir pour que tout soit fait par nos subordonnés, en résumé, par nos «gens» ! Quand nous avons autorité sur quelqu'un, nous en sommes, d'une certaine manière, responsable. La responsabilité est un fondement de l'autorité»⁷. Mais également celui de la reconnaissance, qui permet, selon la psychologue Ariane Bilheran, de rassembler au lieu de diviser et qui consiste à reconnaître les mérites de chacun indépendamment des titres et honneurs⁸.

Cette recherche, qui s'apparente à une poursuite identitaire, n'a pour but que de permettre de trouver une place sociale légitime. Toutefois, au-delà du contexte dans lequel s'inscrit l'autorité, les attentes sont d'un niveau relationnel dont le focus est le détenteur de l'autorité, ou leader.

Le commandement militaire: une forme d'autorité adaptée

La relation d'autorité a régulièrement été étudiée par les psychologues. Certains se sont même attachés à caractériser le bon leader. À titre d'exemple, en 1978, dans une vision pragmatique, Roger Mucchielli, psychosociologue et psychopédagogue, résume les fonctions du chef à quatre verbes: organiser, animer, informer et former⁹. Dans une approche plus récente, face à la question de la crise de l'autorité, Ariane Bilheran donne sa définition du bon leader qui, «en somme, sait faire preuve de prudence et d'audace, faire valoir la reconnaissance de chacun et faire montre d'exemplarité. Il se soumet à la loi qu'il donne aux autres, et fait de l'égalité un concept dérivé de la liberté... Il permet d'établir autant que possible les conditions de l'autonomie de chacun (donc développement de potentialités)¹⁰ au sein d'un fonctionnement collectif dévoué à un idéal commun. Enfin, on pourrait également ajouter que le bon leader connaît les vertus de la parole et se manifeste en orateur plus qu'en sophiste (il ne manie pas le langage pour manipuler, mais pour élever la pensée)»¹⁰.

Pour la communauté militaire, ces notions sont au fondement de l'exercice de l'autorité, du commandement qui fait l'objet d'une doctrine et d'un enseignement. Ainsi, en 2003, dans un contexte de professionnalisation, le chef d'état-major de l'armée de Terre

3 Facebook est un service en ligne de réseautage social, qui permet à ses utilisateurs de publier du contenu et d'échanger des messages. Il compte aujourd'hui plus d'un milliard d'utilisateurs et est le deuxième site internet le plus visité au monde.

4 Sondage CSA-APPEL-La Croix réalisé auprès d'un échantillon de 659 parents et de 319 jeunes âgés de 15 à 24 ans à l'occasion d'un congrès de l'association des parents d'élèves de l'enseignement libre.

5 «*Agressivité, culpabilité et réparation*», Petite Bibliothèque Payot, Paris 1994.

6 «Les attentes des jeunes en matière d'autorité»: Rapport du groupe de travail de la commission armée-jeunesse session 2007-2008.

7 Article «Le retour de l'autorité», site internet prieuré de Saint-Jean à Murat.

8 «*L'autorité*», Éditions Armand Colin, Paris 2009.

9 «*Psychologie de la relation d'autorité*», Éditions ESF, Paris 1978, p 61.

10 «*L'autorité*», Éditions Armand Colin, Paris 2009, p 103.

réaffirme les principes et fondements de l'exercice du commandement dans l'armée de Terre énoncés par le Général Lagarde en 1980. Ce texte détermine les qualités individuelles et les procédés institutionnels indispensables au commandement des hommes visant à «la responsabilisation, la valorisation des individus ainsi qu'à la création d'une profonde satisfaction de servir afin d'aboutir à une discipline librement consentie»¹¹. Concrètement, les valeurs partagées au sein de l'institution militaire dans ce domaine sont l'exigence, la compétence, l'esprit de décision, l'humanité, la justice et la confiance.

Ainsi, selon *L'exercice du commandement dans l'armée de terre, commandement et fraternité*¹², le chef militaire se doit de faire preuve d'exigence tant vis-à-vis de lui-même que de ses subordonnés. Équivalente à la notion d'exemplarité, l'exigence induit la confiance. Une confiance qu'il gagne et qu'il partage. La relation d'autorité devient alors une interaction humaine d'interdépendance. Elle est donc empreinte d'humanité. Car, même si cette relation est intrinsèquement inégalitaire du fait du positionnement hiérarchique, elle se base sur le principe d'égalité de traitement. Le chef militaire se doit d'être juste lorsqu'il sanctionne ou récompense. Si le terme de sanction fait écho à celui de discipline, militaire en l'espèce, il doit être rappelé que toute autorité s'accompagne d'un pouvoir pour faire respecter les règles du contexte dans lequel cette autorité s'inscrit. Enfin, faisant preuve d'une compétence technique certaine tout en sachant valoriser les compétences de ceux qui l'entourent, le chef militaire prend des décisions qui attestent de son sens des responsabilités. Toutes ces qualités individuelles s'inscrivent nécessairement dans une démarche d'information, de participation et d'accompagnement¹³.

Au-delà des clichés résistants sur l'autosuffisance du lien hiérarchique comme base d'organisation, l'autorité militaire est intimement liée à la confiance et à la connaissance de l'autre, et est un savant dosage entre l'amour et la crainte qu'elle inspire. Pour reprendre une interprétation de l'autorité de Bruno Robbes, professeur des écoles, maître formateur et chargé de cours à l'université Paris X – Nanterre, l'autorité militaire pourrait être résumée par: «être l'autorité, c'est-à-dire en avoir le statut, avoir de l'autorité en tant que personne et faire autorité en termes de capacités et de compétence»¹⁴. Ces trois volets sont, pour l'auteur, le «centre de gravité de la relation d'autorité».

S'il ne semble pas évident de définir le commandement militaire comme une forme d'autorité humanisante, ces préceptes ne sont pas si éloignés à la fois des discours de certains psychologues, mais également des attentes de la nouvelle génération. «L'autorité qui allait de soi nécessite maintenant parole, explication, voire négociation, pour recueillir l'adhésion de ceux sur lesquels elle s'exerce»¹².

En conclusion, au fondement de l'humain, phénomène singulièrement psychologique et relationnel, l'autorité est aujourd'hui une question centrale pour la jeunesse. Confrontés à ce qu'ils considèrent comme des défaillances d'autorité dans leurs milieux environnants, qu'ils soient familiaux, scolaires ou institutionnels, les jeunes sont de plus en plus à la recherche d'une attitude ferme mais compréhensive, sans hostilité ni cruauté, empreinte de justice et d'exemplarité. Ce qui correspond peu ou prou à la définition du commandement militaire, relation d'autorité qui s'inscrit indubitablement dans un cadre culturel et historique spécifique.

Au-delà des quelques aspects abordés dans cet article, volontairement spécifiques et personnels, cette mise en perspective des principes relationnels du commandement militaire et des attentes en termes d'autorité des nouvelles générations en la matière invite à la réaffirmation de ces préceptes tant au sein de l'institution militaire que vers le monde extérieur. Dans le cadre d'un plan de communication, ils pourraient être vecteurs d'un nouveau regard de la jeunesse sur l'armée, dont l'image autoritariste voire tyrannique est encore véhiculée par certains médias. Certes, du fait de la spécificité de l'engagement militaire, cette communication ne serait qu'un prélude et ne suffirait certainement pas à susciter des vocations, mais pourrait modifier certaines représentations préjudiciables. Même si la jeunesse fait preuve de dispositions majoritairement favorables à l'égard de l'armée, certains tropismes demeurent. Ainsi, dans une étude d'opinion menée par l'IRSEM en novembre 2011, il ressort que «l'inventaire des qualités qui font un «bon militaire» privilégie les valeurs d'engagement à celle d'autorité, et valorise des qualités individuelles dont la finalité et le sens restent dédiés au collectif. Cette interprétation altruiste du métier de militaire se retrouve dans la vision que les jeunes ont du rôle et de l'utilité de l'armée»¹⁵.

En revanche, la pratique et la mise en œuvre de ces principes doivent être une priorité car elles sont parties des enjeux de la fidélisation.

Appartenant au corps des officiers spécialistes de l'armée de Terre, le Capitaine Nécika LESAULNIER est lauréate du concours du diplôme technique en 2013. Elle a été sélectionnée pour suivre un cursus universitaire de trois ans en psychologie. À ce titre, cet officier a intégré en septembre 2014 un master 1 de psychologie à l'université de Paris 13 Nord.



[Retour Sommaire](#)

11 «*L'exercice du commandement dans l'armée de terre, commandement et fraternité*», Septembre 2003, p 7.

12 «*L'exercice du commandement dans l'armée de terre, commandement et fraternité*», Septembre 2003, p 17 à 25.

13 «*L'exercice du commandement dans l'armée de terre, commandement et fraternité*», Septembre 2003, p 30 à 36.

14 Article «Les trois conceptions actuelles de l'autorité», revue *Les Cahiers Pédagogiques*, mars 2006.

15 Étude d'opinion «Les jeunes français et les armées: images, attentes, engagements», IRSEM, novembre 2011.

«La véritable école du commandement...» Certes. Mais est- ce encore suffisant? L'impact sur le commandement des outils actuels d'information et de communication



Par le Chef d'escadrons Pierre-Yves GINOT

La «société de l'information» a créé une nouvelle vulnérabilité: ne pas savoir. Pour un chef, admettre «je ne sais pas» paraît aujourd'hui étonnamment difficile au regard de ce que cela dit réellement de ses aptitudes ou de son travail. Désormais, «je sais, donc je suis». Avec pour conséquence des exigences non négligeables vis-à-vis des échelons subordonnés.

Les chefs militaires se sont habitués à accéder à quantité d'informations de manière quasi-immédiate. Il en découle, pour cette génération «France Info», une impatience aux conséquences professionnelles très concrètes. D'autant que cette tendance à l'immédiateté permanente est aussi caractéristique d'un mode de vie.

De fait, le commandement n'échappe pas aux effets des outils actuels de communication. Chacun peut ainsi observer une évolution rapide des habitudes au sein d'une institution dont l'efficacité repose avant tout sur les relations humaines. Quelle réflexion peut, dès lors, accompagner de tels changements afin que la plus-value de ces outils soit réelle? Et quels travers peuvent éventuellement découler des nouveaux usages?



L'accès immédiat à l'information et le travail en réseau affectent aujourd'hui le commandement de manière tellement significative que chaque niveau hiérarchique peut difficilement faire l'économie d'une réflexion sur ses conséquences. La plupart de ces effets ne sont pas propres au milieu militaire et s'avèrent communs à bien des décideurs. La gestion de «l'événementiel» prend désormais souvent le pas sur les travaux de long terme. Focalisés sur l'actualité et sollicités à haute fréquence, les cadres éprouvent de plus en plus de difficultés à distinguer l'urgent de l'important. Hiérarchiser les préoccupations et, partant, le temps à y consacrer, demande une grande lucidité et une détermination à refuser de répondre à certaines sollicitations.



Sur le plan militaire, un événement qui survient sur un théâtre d'opération focalise immédiatement l'attention de nombre d'états-majors. Le suivi de l'événement mobilise les traitants, sollicités pour fournir au plus vite un maximum de détails. Les protagonistes sont contactés de toutes parts, alors même qu'ils sont encore parfois dans l'action. La peur d'être «en retard» sur l'événement s'identifie parfois à celle d'être en retard sur l'histoire¹. Le chef peut se trouver noyé sous des détails qui suscitent sa curiosité, mais ne lui sont souvent que d'une utilité relative ou ne relèvent pas directement de son niveau de préoccupation.

Pour autant, nombre de chefs admettent encore difficilement d'être informés par l'extérieur et attendent de leurs subordonnés que ce soit eux qui leur remontent l'information. Malgré la démultiplication des vecteurs d'information et les réductions d'effectif, être mis au courant par l'extérieur reste généralement mal vécu.

Presque comme un signe d'infériorité ou une faille de l'organisation.

Sur le plan des opérations, l'impact des outils d'information et de communication a fait l'objet de bien des écrits. Leur formidable plus-value, mais également les mirages suscités par la technologie ont été largement identifiés. Pour autant, de telles illusions reviennent de manière cyclique chez certains décideurs peu familiers de la réalité des opérations. La croyance complètement excessive des dirigeants civils du Pentagone en la technologie au début des années 2000 en constitue un exemple. D'autant que l'équipe Rumsfeld resta obstinément sourde aux mises en garde des chefs militaires, considérant l'Army comme réticente par principe au changement et incapable de saisir les nouvelles opportunités offertes par la technologie.

Autonomie et subsidiarité: réalité ou slogan?

Bien que le coût humain d'une telle dérive ait été éloquent en Irak, celui-ci n'immunise personne² contre un travers qui se décline différemment suivant les cultures. Pouvoir donner des ordres à une Sagaie³ engagée au Mali depuis Paris confère au chef un pouvoir formidable. Aussi formidable que ne le sont ses risques potentiels. Car cette «tentation du joystick» nourrit chez le chef

1 «Ceux qui seront en retard sur l'histoire seront punis par l'histoire», affirmait M. Gorbatchev.

2 L'expérience et l'histoire nous enseignent que peuples et gouvernements n'ont jamais rien appris de l'histoire» Hegel, *Leçons de philosophie de l'histoire*

3 Engin blindé.



l'illusion d'être capable d'une action personnelle et directe sur une situation dont il n'a qu'une perception virtuelle. Les conséquences en sont pourtant bien connues: vision parcellaire, impressions tronquées, absence de perception de la friction, sous-estimation des difficultés, illusion de fluidité, irréalisme des ordres, ingérence, écrasement des niveaux hiérarchiques... En décuplant les moyens du chef, le commandement à distance risque toujours de l'enfermer dans un univers virtuel qui le maintient en décalage avec la réalité à laquelle sont confrontés ses subordonnés. Ce qui peut rapidement compromettre toute idée de subsidiarité. Or, la vitesse du progrès technologique reste nettement supérieure à la prise en compte de tels enseignements.

De fait, les nouvelles tentations qu'induisent ces moyens entrent en contradiction avec les appels à une évolution nécessaire des modalités du commandement⁴. Certaines dérives tendent presque à réduire à l'état de slogan les appels récurrents à l'avènement d'un chef autonome qui disposerait d'une grande liberté d'action et pourrait saisir sans délai toutes les initiatives possibles. Car cet omnichef potentiel, même doté de toutes les qualités requises par les nouveaux engagements, reste et restera un subordonné. Et son degré d'autonomie demeurera probablement limité par le nombre de niveaux hiérarchiques pouvant accéder aux images de la caméra longtemps braquée sur le pont de Mitrovica (Kosovo).

Autre aspect lié à ces nouveaux outils: notre goût marqué pour les données chiffrées, indicateurs et statistiques. Toute activité, toute propriété, toute réalité fait désormais l'objet de tableaux et doit être retranscrite en courbes analytiques ou modélisée en schémas comparatifs. Ce goût pour le chiffre correspond à un besoin réel de comparaison et de mise en perspective. Mais ses excès constituent clairement un travers. L'illusion que toute réalité peut être contenue dans des tableaux leurre notamment certains chefs quant au fonctionnement de leur structure. Synthétiser, modéliser, réduire certains problèmes à des graphiques peut donner l'impression de comprendre et, par là même de maîtriser. Mais ce sentiment constitue un leurre dès que les questions deviennent complexes ou non quantifiables. Le Général Sanchez, plus haute autorité militaire en Irak en 2003, était ainsi décrit comme harcelant son état-major et ses commandeurs avec «des questions d'indicateurs et de mesure des progrès au lieu de penser stratégie»⁵. Compter, mesurer, établir des moyennes et des pourcentages constitue effectivement un gage de connaissance. Mais pas forcément une garantie de compréhension. Ce qui peut parfois éloigner le chef de certaines réalités essentielles, de «la vraie vie», qu'aucun tableau ne pourra lui faire totalement appréhender.



Par ailleurs, une telle production devient parfois un «en soi». Elle peut ainsi mobiliser un temps et une énergie impressionnants, donnant ainsi à de nombreux traitants l'impression confortable et valorisante d'avoir travaillé. Sans compter le degré de préoccupation que peuvent aussi constituer certaines tâches. Les échelons subordonnés sont sommés de rendre leurs chiffres à temps, le nombre de patrouilles mensuelles doit impérativement apparaître sur la diapositive, les décomptes débutés sur une question

ponctuelle restent suivis pendant des années... Dans la durée, l'utilité voire même le sens de certains suivis peut davantage répondre à une sorte de contentement notarial qu'à une véritable nécessité. Et plus que l'utilité, c'est davantage la rentabilité qui est régulièrement sujette à caution: la plus-value apportée par tel suivi justifie-t-elle que tant de personnes y consacrent autant de temps? Car l'apparente simplicité d'un travail demandé masque parfois le temps conséquent qu'il nécessite. D'autant que le travail de collecte des données puis de mise en forme reste souvent invisible au-delà du niveau hiérarchique n+1, même lorsqu'il est fastidieux. Et, de ce fait, il échappe souvent aux chefs susceptibles de pouvoir ordonner sa fin.

Au-delà du fonctionnement courant et opérationnel des armées, les nouveaux outils de communication en ont affecté l'élément central: celui des relations inter-personnelles. Là encore, les évolutions progressives sont loin d'être spécifiquement militaires. En revanche, ces changements touchent à l'aspect le plus essentiel du fonctionnement de l'institution.

En premier lieu, on note que l'invasion d'une quantité illimitée d'informations a progressivement façonné les manières de travailler. Pour le chef, traiter l'ensemble des messages reçus prend un temps bien supérieur à celui imposé par ses antiques signataires papier. Même déterminé à ne pas tout lire, le chef apparaît souvent bien plus accaparé que par le passé. Réseaux informatiques et téléphoniques n'ont clairement pas réduit son travail, loin de là.

Par ailleurs, on observe une tendance très nette à privilégier les contacts virtuels à l'entourage réel. Répondre aux sollicitations du réseau prend le pas sur la présence aux personnes réelles. En effet, dans l'impatience généralisée, différer ses réponses à certains mails reste inégalement perçu. Malgré l'existence de réponders et de messageries, il n'est pas rare de voir un cadre faire attendre plusieurs subordonnés dans son bureau pour répondre à un unique interlocuteur téléphonique. De ce point de vue, répondre systématiquement à un téléphone couronne un dressage quasi-pavlovien dont la sonnerie constitue le sifflet des temps modernes. Pourtant, de tels réflexes se font bien au détriment de l'entourage, qu'il soit professionnel ou non, envers lequel la nécessité d'une présence attentive n'est pas moins importante aujourd'hui qu'hier.



Sur le terrain, la numérisation peut entraîner des effets assez comparables. L'image du commandant d'unité enfermé pendant des heures dans son véhicule pour gérer tant bien que mal les messages qui envahissent son système d'information régimentaire est

4 Général Guy Hubin, général Vincent Desportes...

5 «... metrics - how to measure progress - rather than strategy». *"Fiasco, the American military adventure in Iraq"*, 2006, Thomas E. Ricks p.176

emblématique. Tout nouveau système nécessite une phase de tâtonnements avant que ne soit mis au point un usage équilibré qui fasse de l'outil une plus-value effective. Aujourd'hui se pose néanmoins la question de l'impact sur le commandement de l'arrivée d'un flux ininterrompu de messages dont beaucoup sont importants. D'autant que les opérateurs radio ont été en partie disqualifiés par la complexité des outils adoptés.

Cette dématérialisation des relations entre chefs et subordonnés peut encore provoquer d'autres errements. Téléphone et réseau informatique permettent ainsi d'esquiver le regard de l'autre. Le licenciement par mail reste à ce jour l'apanage du monde de l'entreprise. Néanmoins, il s'avère aujourd'hui plus facile de fuir la confrontation en recourant par exemple à Outlook pour annoncer une décision difficile ou en donnant par téléphone un ordre dont on sait qu'il va contrarier. Ces nouveaux outils ne s'avèrent ainsi pas forcément propices au courage du temps de paix. Au-delà de tels excès qui restent ponctuels, le mail adressé au bureau d'à côté ou l'appel téléphonique à l'étage du dessous apparaissent, eux, fréquents. Et ils persistent malgré le constat largement partagé des méfaits qui en découlent. Paradoxalement, beaucoup observent une dégradation des relations inter-personnelles, alors même que les individus n'ont jamais été aussi connectés.

L'apparente immédiateté des échanges ne peut non plus se substituer au temps requis par un travail de qualité. Aujourd'hui comme hier, une fiche ou une présentation nécessitera toujours délais de réflexion, concertation et recoupements. Pourtant, l'impression artificielle d'urgence permanente et de fluidité conduit à une compression fréquente des délais impartis pour le traitement des dossiers. Or, céder à cette frénésie ambiante et classer «urgent» toutes ces demandes conduit inévitablement à faire primer le contentement du chef sur le sérieux du travail. L'impératif du respect des échéances a toujours existé. Mais l'exigence actuelle de rapidité accroît encore artificiellement une pression déjà inhérente à toute relation hiérarchique.

*
* *

De tout cela, que retirer ? En premier lieu, qu'il importe de ne pas imputer à l'outil ce qui relève de son utilisation. L'équipement des armées en moyens informatiques s'est fait avec un retard suffisamment marqué sur le monde de l'entreprise pour ne pas accentuer encore le décalage. Car, si les armées ont su vaincre la réticence naturelle des organisations au changement⁶, un retour possible à des errements qui ont régulièrement fait notre malheur ne peut être exclu⁷. De fait, pour commander, tout chef se réfère d'abord à son propre vécu. En régiment, certaines inspections auraient ainsi presque pu déboucher sur un abandon des ordinateurs au profit d'un retour des chefs de pelotons «aux garages, comme à mon époque!». Pourtant, l'activité effective de ces mêmes chefs rend inimaginable des travaux rendus sous forme manuscrite. Et, du fait des choix d'organisation faits par l'institution, la préparation de l'activité la plus élémentaire nécessite aujourd'hui bien plus de temps qu'auparavant, du fait du nombre d'acteurs concernés par la fourniture des moyens. D'autant qu'au vu de l'enjeu, il n'est pas de victoire possible dans le désamour du progrès⁸. Bien plus, c'est même la responsabilité des chefs que de promouvoir les innovations dont la plus-value est avérée. Il importe simplement d'éviter les errements propres à toute nouvelle manière de faire. Et ces mêmes chefs doivent accepter les évolutions du fonctionnement traditionnel qu'impliquent aussi les innovations. Par exemple, il n'est pas de travail en réseau efficace sans conséquences sur le fonctionnement hiérarchique traditionnel.



Préserver des relations humaines dont le caractère humain ne soit pas qu'un slogan implique enfin de faire un sujet des différentes dérives identifiées. Car il n'y a qu'en les évoquant qu'il sera possible de s'en prémunir. Ainsi, il ne paraît pas anecdotique d'y sensibiliser chaque chef, qui sera forcément confronté à de nouvelles manières de faire qui doivent rester compatibles avec une certaine manière d'être. Compte tenu de l'impact de nos modes de vie sur notre manière de travailler et de commander, l'enjeu paraît tout sauf anecdotique. Un outil n'est en soi ni bon ni mauvais: il n'est que ce que l'on en fait. Savoir discerner pour préserver le cœur de notre métier passe ainsi peut-être par le fait d'évoquer le sujet à différentes étapes de la formation. C'est à ce prix que sera préservé cet aspect évoqué par Mermoz et rappelé par Saint Exupéry: «La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes: il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines»⁹.



Saint-cyrien de la promotion «du Bicentenaire de Saint-Cyr» (1999-2002), le Chef d'escadrons Pierre-Yves GINOT a servi en escadron d'éclairage et d'investigation, comme instructeur à Saint-Cyr puis au 3^{ème} régiment de hussards. Il est actuellement en poste au Commandement des forces terrestres.



[Retour Sommaire](#)

6 «**Qui a piqué mon fromage?**», Spencer Johnson, 2000 (n° 1 des ventes durant plusieurs mois aux États-Unis).

7 «Par sa nature même l'institution militaire, fortement hiérarchisée, se nourrit de conformisme» Paul Reynaud, «**Le problème militaire français**», 1937.

8 «Les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux» Charles Darwin, «**De l'origine des espèces**», 1859

9 Antoine de Saint Exupéry, «**Terre des hommes**», 1939

Gestion civilo-militaire des crises extérieures: pour la promotion des intérêts économiques français



Par le Chef de bataillon Benoît LACARRIÈRE

En France, la gestion civilo-militaire des crises extérieures est un concept ancien qui fait consensus. Il s'appuie sur un continuum de l'action en crise, mais fait face à certaines difficultés dans sa mise en œuvre parce que la coordination, pour réelle qu'elle soit, reste encore trop partielle. Le secteur privé mérite en effet d'être impliqué davantage dans ce processus qui participerait donc directement à la promotion des intérêts économiques français.

«Il est essentiel d'établir un juste équilibre entre l'effort militaire et l'effort civil, et une coordination totale dans tous les domaines. Dans le cas contraire, on arrive à une situation où les opérations militaires ne produisent aucun effet durable parce qu'elles ne sont pas appuyées par les actions civiles complémentaires. De la même façon, les mesures civiles [...] sont une perte de temps et d'argent si elles n'ont pas l'appui d'opérations militaires destinées à assurer la sécurité nécessaire».

Robert Thomson, («*Defeating Communist Insurgency*» – 1966)

Après les récentes opérations militaires en Afghanistan et au Mali, où prédominait le modèle cinétique, l'intervention française actuellement en cours en RCA semble relever davantage de la gestion de crise. Si cette idée était loin d'être absente sur les deux théâtres précités, il apparaît plus clairement que l'action militaire, bien qu'indispensable, est ici manifestement insuffisante pour réaliser à elle seule les objectifs politiques. Le constat énoncé ci-dessus par le lieutenant-colonel Robert Thomson, à partir des expériences britanniques en Malaisie et américaines au Vietnam, est désormais ancien. Il avait déjà été formulé en France par le Maréchal Lyautey dès 1900: «Donnez-moi un médecin, je vous rends trois compagnies [...] un chantier vaut trois bataillons». On peut se demander ce qui fait aujourd'hui l'originalité de l'approche française dans ce domaine essentiel à la résolution des crises, dont Lyautey avait eu l'intuition il y a plus d'un siècle et, surtout, quelles sont les voies de progrès possibles.

En France, la gestion civilo-militaire des crises extérieures est un concept ancien qui fait consensus. Il s'appuie sur un *continuum* de l'action en crise, mais fait face à certaines difficultés dans sa mise en œuvre parce que la coordination, pour réelle qu'elle soit, reste encore trop partielle: le secteur privé mérite en effet d'être impliqué davantage dans ce processus qui participerait donc directement à la promotion des intérêts économiques français.

Ainsi, il est entendu que la résolution des crises aujourd'hui ne s'inscrit plus sur un seul volet, civil ou militaire, mais doit au contraire suivre «des stratégies réunissant l'ensemble des instruments diplomatiques, financiers, civils, culturels et militaires, aussi bien dans les phases de prévention et de gestion de crises proprement dites que dans les séquences de stabilisation et de reconstruction après un conflit» (Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale – 2008). Cette orientation se trouve encore confirmée dans le livre blanc de 2013, qui lui donne même une place plus grande et insiste sur la nécessité d'avancer encore dans cette voie: «Il convient d'œuvrer à une meilleure coordination des acteurs institutionnels, des politiques intergouvernementales et communautaires et des instruments de gestion de crises, que ceux-ci soient civils ou militaires...».

Le dispositif français n'est tout d'abord pas unique au monde: le Royaume-Uni, à plus grande échelle, s'est doté en 2007 d'une *Stabilisation Unit* (SU) sous la triple autorité du *Ministry of Defence*, du *Foreign Office* et du *Department for International Development*. Cette structure, engagée notamment en Afghanistan, en Irak, en Somalie, au Yémen et au Pakistan, peut compter sur un vivier d'environ un millier d'experts civils, aptes à être déployés en mission d'assistance extérieure. De la même manière, les États-Unis ont créé dès 2004 au sein du Département d'État un *Office of the Coordinator for Reconstruction and Stabilization*, suite aux expériences irakienne et afghane, dont le budget en propre est de 250 millions de dollars. La mission de cette structure est de coordonner l'action des capacités civiles américaines – *unified action* – dans une perspective interministérielle. Cette approche de l'«*interagency*» insiste sur l'idée de donner la même priorité aux opérations civiles de stabilisation et aux opérations de combat. En outre, les organisations internationales ont aussi un concept de gestion de crise nécessitant une «approche intégrée»: l'Union européenne possède une structure dédiée, le *Crisis Management Planning Directorate* (CMPD). L'ONU et l'OTAN décrivent elles aussi le besoin d'une «*comprehensive approach*».

C'est dans ce contexte qu'en France, à la suite du livre blanc de 2008, une stratégie interministérielle pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures¹ a donc été approuvée en 2009 par le Premier ministre. De leur côté, les armées ont ensuite pris en compte formellement la notion d'approche globale (AG)², et l'ont déclinée à leur niveau. Si, dans la gestion de crise, les armées ont pour rôle majeur de participer à la stabilisation en assurant notamment la sécurisation, les lignes d'opérations «gouvernance» et «développement» sont les deux autres piliers de la stabilité³. La contribution des forces armées doit donc conduire à l'établissement des conditions nécessaires à l'atteinte du succès stratégique par d'autres instruments⁴.

Un continuum de la gestion de crise

Cette stratégie interministérielle de 2009 s'inscrit donc dans ce paysage général, et vise à «décloisonner les actions civiles et militaires» pour «mettre en synergie les différents instruments» en recherchant de manière systématique la coordination. Pour cela, le pilotage interministériel est placé sous l'égide du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE). Le dispositif repose sur un échelon de pilotage de haut niveau qui se réunit plusieurs fois par an au centre de crise (CDC) du MAEE, et sur une structure opérationnelle modulaire placée sous l'autorité du CDC depuis décembre 2013, qui a vocation à réunir l'ensemble des administrations concernées par la gestion de crise extérieure. Cette structure est chargée du pilotage, de la mobilisation et de la coordination interministérielle pour planifier l'engagement civil français en phase post-crise. Dénommée aujourd'hui «mission pour la stabilisation» (MS), elle assure le suivi de la contribution française en termes de moyens humains et financiers. Son fonctionnement obéit au principe du réseau: elle est constituée d'un noyau dur d'une demi-douzaine d'agents fournis par les différents ministères (Affaires étrangères, Défense, Intérieur, Finances...) et travaille avec les points de contacts identifiés dans les administrations concernées. Il existe donc un véritable *continuum* de la gestion de crise, avec un échelon d'urgence composé au Quai d'Orsay par le CDC, au ministère de la Défense par le CPCO à l'EMA, et par cette mission pour la stabilisation qui intervient en aval, dans la phase de stabilisation.

Les limites du dispositif français

Cependant, l'un des problèmes majeurs de cette structure reste le financement. La stratégie interministérielle française prévoyait en effet la création d'un fond de stabilisation dédié sur lequel devait s'adosser la mission pour la stabilisation. Ce fonds devait bénéficier d'un transfert de crédits des lignes budgétaires de programmes déjà existants, ou bien être créé indépendamment. En raison de contraintes budgétaires, cela n'a pas été possible. L'action de la mission pour la stabilisation est donc sans doute parfois rendue difficile puisqu'elle a besoin que des crédits budgétaires soient dégagés pour le financement des actions de stabilisation. Ce financement émietté nuit par conséquent à la cohérence de l'ensemble.

Une autre limite posée à l'action de coordination des différents acteurs de la gestion de crise est la relative faiblesse numérique du vivier de spécialistes qualifiés projetables en zone de crise. Au contraire des modèles britannique et américain, qui reposent tous deux sur de riches viviers d'experts ou de nombreux réservistes, le dispositif français est encore insuffisamment étoffé. En Afghanistan, ainsi, la France a fait le choix de la mise en place d'un «pôle de stabilité» en Kapisa et Surobi à partir de 2010 et jusqu'au retrait français. Le «pôle de stabilité», petit groupe d'experts aux compétences variées (agriculture, justice, développement...) placé sous l'autorité d'un diplomate, avait le mérite de ne pas agir déconnecté de la situation tactique, en trop grande autonomie comme c'est souvent le cas avec les *Provincial Reconstruction Team* (PRT), modèle généralement adopté par les armées occidentales sous diverses formes. Toutefois, les difficultés pour projeter des civils en zone de conflit, contournées avec l'usage du principe de l'officier commissionné⁵, les rotations rapides de personnel, le manque de réservistes disposant des spécialités idoines militent pour une politique de renforcement et d'élargissement de ce vivier de compétences.

Défense des intérêts nationaux et débouchés économiques

Enfin, le plan d'action global doit davantage être orienté vers la promotion des intérêts français et le «retour sur investissement» attendu, qu'il s'agisse du maintien de notre influence dans la zone considérée mais aussi et surtout de notre présence économique. La recherche de l'implication des acteurs économiques nationaux, que ce soient des grands groupes ou des PME, doit être plus systématique. Or, après une phase d'opération militaire, la loi du marché reprend ses droits. L'implication des entreprises françaises demeure encore trop limitée dans les phases de reconstruction et de stabilisation post-conflit. En Libye, par exemple, la France a consenti des efforts importants suite à la révolution de 2011, mais même si la stabilisation complète de ce pays reste un horizon encore bien lointain, les entreprises françaises ont peu profité de l'ouverture de nouveaux marchés après l'opération Harmattan. Contrairement à une idée très répandue, l'environnement post-crise est souvent un terrain favorable au développement commercial des entreprises. Nos alliés anglo-saxons, réputés pour leur pragmatisme, l'ont d'ailleurs compris depuis longtemps. Les exemples irakien et afghan sont éloquentes à cet égard: lors des phases de négociation initiale, pour remporter un contrat il n'est pas rare de voir de très hauts dirigeants de gros groupes industriels faire le déplacement et, s'il le faut, à plusieurs reprises. Les écueils et les difficultés existent bien entendu sur les marchés des zones de crises, mais sont souvent plus facilement surmontables que dans des économies aux marchés plus mûrs et mieux organisés. Les économies qui connaissent d'ailleurs les plus fortes croissances sur la durée sont – avec la Chine – les pays en crise: de 2002 à 2012, l'Angola a connu une croissance de 11% par an et l'économie afghane une croissance de 8%. La France était le 6^{ème} fournisseur de la Libye en 2010; le rôle joué par la France et ses prises de positions ont été salués par les autorités libyennes, mais les entreprises

1 «Stratégie interministérielle pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures» du 22 octobre 2009, présentée au Premier ministre par le préfet Jean Dussourd.

2 CIA-3.4.5 *Approche globale (AG) dans la gestion des crises extérieures et contribution militaire*, n°24 du 24 janvier 2011.

3 CIA-0.3 *Contribution des forces armées à la stabilisation*, n°22 du 22 février 2010.

4 CIA-0.2 *La gestion de crise (GDC)*, n°33 du 10 janvier 2008.

5 Décret n°2008-959 du 12 septembre 2008.

françaises n'en ont pas pour autant reçu un régime de faveur: la concurrence est rude et le marché libyen n'est pas à prendre, mais à gagner. La révolution libyenne a provoqué une contraction de l'économie de 60%⁶ en raison de l'interruption de la production pétrolière et gazière, passée de 1,8 million de barils par jour en moyenne en 2010 à 500.000 en 2011 (les hydrocarbures représentent 70% du PIB et 95% des exportations). Cette récession a eu un impact brutal sur le commerce extérieur libyen. Les importations de France sont donc passées de 980 millions d'euros (2010) à 225 millions d'euros (2011), soit une baisse de 77,1%⁷. À la chute du colonel Kadhafi, les acteurs économiques français n'ont cependant pas été en mesure de se rétablir assez rapidement pour se positionner favorablement: au final, la reprise du commerce courant et des activités économiques en 2012 a davantage profité à la Turquie et à l'Italie, qui ont su mettre en place rapidement les chaînes logistiques indispensables, ainsi qu'à l'Égypte et la Tunisie voisines. La France, l'Allemagne et la Chine se situent derrière. Dans ce cadre, une coopération encore accrue entre les acteurs publics et les grands groupes français et les PME, réunies en véritables groupes d'intérêt, est une nécessité pour permettre une stabilisation plus rapide, conserver une influence française dans notre zone d'intérêt et offrir à notre économie des débouchés intéressants.

En définitive, la mise en œuvre d'une politique coordonnée pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures doit permettre de fédérer les contributions d'acteurs multiples et hétérogènes autour d'un objectif commun. La France s'est dotée d'un dispositif cohérent qui assure une coordination dans un véritable *continuum* de la gestion de crise, malgré certaines difficultés dues à des moyens humains et financiers contraints. L'implication des entreprises françaises demeure encore trop limitée, en comparaison de nos alliés américains, voire de certains de nos partenaires européens, et constitue aussi une des voies de progrès⁸ car il doit encore s'agir, comme le relevait le Maréchal Lyautey en 1900 dans ses *Lettres de Madagascar* de «conduire d'un même geste l'effort économique et politique: l'action civile et l'action militaire ont pour lien la simultanéité (...) c'est l'action d'ensemble».

Le Chef de bataillon Benoît LACARRIÈRE est saint-cyrien, lauréat du concours de l'École de guerre en 2012, et sert actuellement au CESAT. Il a notamment été engagé en Afghanistan et au Liban.



[Retour Sommaire](#)

⁶ Source: Fonds monétaire international.

⁷ Source: chambre de commerce franco-libyenne.

⁸ Voir *Rapport au Président de la République sur la politique d'aide au développement en Afghanistan et la contribution des structures économiques françaises*, Françoise Hostalier, janvier 2012

L'École de guerre, quel drôle de nom...



Par le Chef de bataillon Jean-Baptiste LORQUET

[...] Tu sais que, depuis l'invention de la poudre, il n'y a plus de places imprenables; c'est-à-dire, Usbek, qu'il n'y a plus d'asile sur la terre contre l'injustice et la violence. Je tremble toujours qu'on ne parvienne à la fin à découvrir quelque secret qui fournisse une voie plus abrégée pour faire périr les hommes, détruire les peuples et les nations entières¹.

La vraie guerre et la vraie paix sont mortes ensembles².

Nos armées jouissent d'un *a priori* très favorable de nos concitoyens. Cette bonne opinion s'élève même à des niveaux jamais atteints. Ainsi, en juillet dernier, 91% des Français déclaraient avoir tout à fait confiance dans leur armée. Et pourtant, dans le même temps, 67% se déclaraient en faveur de la création d'une armée européenne. Faites même l'expérience d'évoquer l'École de guerre. J'entends encore cette réponse: «L'École de guerre? Mais quel drôle de nom...». Alors une armée, oui, mais pour quoi faire? La guerre? Mais quelle guerre?

La réflexion au sein et autour des armées est animée depuis quelques années d'un véritable renouveau, alimenté par un intérêt renaissant des mondes militaire et universitaire pour les questions liées à la défense, à la stratégie et à la sécurité. Publications, lectures, cercles, débats, séminaires et colloques sont chaque jour plus nombreux; les thèmes et champs d'études se multiplient. Et pourtant, cette profusion ne nous assure pas de répondre convenablement aux questions suivantes, qui paraissent de plus en plus éloignées des préoccupations de nos concitoyens: qu'est-ce aujourd'hui que la guerre? Que sera-t-elle demain? De fait, nous semblons plutôt courir après les événements, poursuivant une réalité qui sans cesse nous devance. Chaque conflit paraît, par ses développements même, devoir remettre en question ce que nous savons, ce que nous faisons, ce que nous pensons. Cette difficulté traduit sans doute une crise de notre compréhension de l'évolution de la violence armée et de son exercice. Quel est en effet, aujourd'hui, le discours des armées et de la nation sur la guerre? Quelle est notre conception de la guerre? Comment, collectivement, la comprenons-nous? Quelles conséquences tirons-nous de la révolution de ses coutumes et de l'éclatement de son cadre juridique, qui forment le cadre de notre action? Enfin, quelle guerre voulons-nous faire, quelle guerre acceptons-nous, accepterons-nous, de faire?

La prohibition de la guerre, en droit, ne résout ni la question de la violence armée entre États ni celle de son usage par une unité politique, aussi sommaire ou aboutie qu'elle soit. De fait, elle a plutôt conduit, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, à un déplacement et à un développement de cette violence armée hors de son cadre juridique et coutumier. Elle l'a amenée, en quelque sorte, à quitter le champ de la guerre pour envahir celui de la paix, provoquant un bouleversement radical des règles du jeu. Cet effacement des termes traditionnels de la guerre et du conflit, qui pèse aujourd'hui directement sur notre sécurité, peut être perçu au détour de trois questions.

Celle, d'abord, de la décision légitime d'entrer en guerre, d'exercer la violence armée contre un adversaire désigné de la collectivité à la source de cette légitimité

Il est en effet essentiel, pour définir la guerre, de déterminer précisément qui peut la faire. Cette question ne connaît pas de réponse universelle mais variable selon les temps, les aires et les sociétés. Nous vivons quant à nous, encore en partie, sous le régime de l'ère moderne qui considèrerait, à l'image de Rousseau, que la guerre est une relation non pas entre l'homme et l'homme, mais entre l'État et l'État³. Thomas d'Aquin, en rupture avec son temps, estimait pour sa part que l'usage des armes n'était pas le fait seul de l'empereur ou du pape, mais de toute autorité politique légitime, c'est-à-dire représentant une société souveraine. Il donnait ainsi raison aux seigneurs des villes, peuples et royaumes naissants, qui disputaient à l'empereur le monopole du recours à la guerre. Sans doute gagnerions-nous à revisiter ces auteurs à la lueur de leur environnement historique, politique et stratégique pour mieux comprendre, par analogie, les changements que nous vivons. Qu'est-ce, en effet, qu'une autorité politique légitime aujourd'hui? Quelle sera sa forme demain? Est-ce un État? Une société souveraine (ou se considérant comme telle) non

¹ Montesquieu, «*Lettres persanes*», LETTRE CVI.

² Général Beaufre, 1966.

³ «*Du contrat social*»

étatique, infra-étatique? Quelle légitimité autorise aujourd'hui le recours à la violence? Celle accordée par l'Organisation des Nations unies, qui reconnaît l'autorité politique, ou celle du peuple qui la mande? Quelles collectivités peuvent légitimement recourir à la violence armée et contre quel adversaire? Celles qui sont déjà ancrées dans leur sol ou bien celles qui viennent au monde?

Gardons-nous, à ce stade, de réponse préconçue ou catégorique. Nous pouvons par ailleurs constater, face à l'illégitimité quasiment acquise du recours à la violence armée au nom du droit, à un retour de son usage au nom d'un bien. La guerre immorale laisse désormais la place à l'intervention moralisatrice. Or, si le mouvement de balancier allant de la guerre acceptable à la guerre justifiée a toujours existé, le bien qui la justifie aujourd'hui n'est plus ni transcendant ni universel, mais relatif à celui qui le revendique.

Celle du lieu de la guerre, ensuite, et de ses passions

Le cadre qu'offrait l'état de guerre à la violence entre sociétés avait pour objectif premier de l'extérioriser, de la ritualiser pour en limiter les effets. La guerre juste, définie par Saint Augustin, répondait à la double nécessité d'offrir aux soldats romains chrétiens, en nombre croissant, un cadre leur autorisant le recours à la guerre et d'en fixer les limites. Elle était un progrès par rapport au recours illimité et désordonné à la violence. Elle a longtemps été un mode normal de relations entre sociétés, entre États. Les excès de la «guerre hyperbolique», l'avènement du fait nucléaire et la généralisation des stratégies indirectes ont fait éclater ce cadre. L'action armée, c'est-à-dire l'emploi de la violence armée hors du cadre juridique de l'état de guerre devient l'habitude, voire la norme. La guerre semble avoir durablement quitté le champ de bataille pour être renvoyée vers un «ailleurs», avec une constante toutefois: la population reste au cœur de toutes les manœuvres. Elle fait même désormais, d'une certaine façon, le lit de la violence armée. Elle est aujourd'hui le véritable lieu de la guerre. L'évolution de nos sociétés, toujours plus ouvertes sur l'extérieur et jusque dans l'intimité de leurs foyers ne serait-ce que par l'Internet, ne pourra qu'amplifier ce phénomène. Par ailleurs, l'«approche globale» telle que mise en œuvre aujourd'hui cherche non seulement à comprendre tous les aspects d'un conflit, ce qui semble légitime, mais tend également à une action globale qui, elle, pose problème. Car lorsque la force armée, dont la fonction première est la confrontation violente, s'engage dans des missions de police, dans la «bataille des perceptions» ou dans celle de la légitimité, lorsqu'elle définit des lignes d'opération liées au développement économique ou à la gouvernance, elle déplace son duel et en crée de nouveaux dans des champs supplémentaires. Lorsque la force armée prend des dispositions pour assurer la sécurité des populations, elle se conforme aux règles du droit et à son devoir. Mais lorsqu'elle cherche à établir (à son initiative ou en réponse à une exigence politique) un nouveau «contrat social», non seulement elle se fixe un objectif inatteignable, mais elle amplifie la guerre en étendant la violence à la société elle-même. Les conflits auxquels nous sommes confrontés ont une dimension civile et sociétale toujours plus marquée. Le livre blanc de 2008 reconnaissait cette difficulté en constatant que «l'extension des opérations civiles fait désormais appel, de façon toujours plus pressante, à de nouvelles compétences qui ne sont pas détenues par du personnel à statut militaire». De même, en mai 2012, le centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations publiait son septième «Cahier de réflexion doctrinale interarmées» consacré à la conflictualité des 15 ans à venir et à ses conséquences opérationnelles. Il relevait quatre nouveaux champs d'affrontement: l'espace extra-atmosphérique, le cyberspace, les perceptions et l'économie.

Celle, enfin, des combattants, du bras armé de la collectivité engagée dans un conflit violent

L'une des caractéristiques principales des conflits contemporains est la recherche systématique de l'asymétrie et de l'irrégularité face à un adversaire souvent anonyme, sinon diabolisé. Or, cette évolution conduit à une mutation profonde du combattant et à une forme d'évanouissement sinon d'impuissance de la force. Elle passe notamment, dans nos armées occidentales, par une forme d'hypertrophie technique qui se traduit par un surinvestissement dans la puissance tactique au détriment de l'efficacité stratégique. Nos armes sont toujours plus puissantes et moins nombreuses, c'est-à-dire que nous dépensons toujours plus d'énergie pour atteindre un objectif chaque fois plus réduit. L'emploi des drones ou de bombes guidées laser face à des groupes rustiques et dispersés est emblématique à cet égard. C'est une voie d'épuisement stratégique, une voie sans issue. La question est en effet aujourd'hui pour nous de vaincre David alors que nous sommes Goliath. Un Goliath toujours plus lourd et moins mobile. Une supériorité militaire écrasante ne peut suffire, seule, à garantir la paix et la sécurité. Il convient même de se demander si, d'une certaine façon, notre hypertrophie technique ne nous interdit pas toute victoire en n'assurant finalement qu'une destruction mutuelle inacceptable ou en conduisant notre adversaire à refuser le combat qui lui est proposé pour s'engager dans un autre auquel nous ne sommes pas préparés. Comment penser l'action armée face à un adversaire qui ne suit déjà plus nos règles, mais cherche à nous imposer les siennes, mettant à profit le bouleversement des moyens de destructions qui permet à des groupes autonomes d'infliger des dommages jusqu'alors réservés aux États? De plus, la force armée semble sortir du cadre national qui était le sien. Elle est désormais employée à bien d'autres destinations que la guerre, conçue comme un affrontement entre États. Son champ d'action s'étend jusqu'aux questions de sécurité, qui ne nous sont plus seulement propres mais partagées, de près ou de loin, avec une collectivité plus large. En un mot, nous portons aujourd'hui les armes au nom d'une collectivité qui n'est plus seulement nationale.

Il nous faut donc revenir à la signification profonde de la violence armée, aux formes qu'elle prend aujourd'hui, aux modes probables qu'elle connaîtra demain

C'est-à-dire à celle que nous voulons porter chez nos adversaires, pour définir ses limites, ses règles, ses moyens, ses lieux d'expression. C'est une responsabilité majeure des forces armées. Elles le doivent à leur société; elles se le doivent à elles-mêmes parce qu'elles sont confrontées à la violence, parce qu'elles la connaissent de l'intérieur, parce qu'elles en sont l'ultime rempart; parce qu'elles en supportent le poids, pour un temps encore. Elles ne peuvent être bornées à offrir des moyens et des capacités car ce qui paraît une évidence aux soldats ne l'est plus pour la majorité de leurs concitoyens. L'évolution que connaît la guerre aujourd'hui, loin d'être erratique, correspond à sa logique propre. Elle pourrait toutefois aboutir à une incapacité des forces armées à assurer leur rôle de garante du territoire, de protection des populations et de survie de la nation. Il nous faut donc nous interroger sur notre capacité à nous opposer à ce dérèglement de la violence armée avec des forces «tout juste

insuffisantes». Si la guerre, telle que nous en faisons l'expérience, n'est plus l'expression d'une confrontation entre armées régulières engagées dans des combats aux procédures normalisées, elle reste et restera ce qu'elle a toujours été, confrontation violente de deux parties en conflit cherchant à imposer à l'autre leur propre volonté. Elle est, en ce sens, un horizon certain. Aussi devons-nous prendre garde à cette tendance qui consiste à l'habiller pour la rendre acceptable, convenable, jusqu'à parfois nier sa réalité, celle du sang. Et garder à l'esprit que l'évolution de la guerre procède de ruptures, sans retour en arrière possible. À défaut, nous serons condamnés à d'autres formes de guerre que celle que nous voulons, qui nous seront imposées tant par nos adversaires que par nos partenaires.

Après sa scolarité à l'École de guerre, le Chef de bataillon Jean-Baptiste LORQUET a suivi un mastère spécialisé en sécurité des systèmes informatiques et des réseaux à Télécom Paris Tech, alors qu'il était stagiaire à l'EMSST.



Votre tribune



**Réponse aux propos du Général de corps d'armée BOUQUIN (parus dans le numéro 36 des Cahiers):
«Il faut savoir dire non».**

L'auteur de cette réponse, un de nos grands Anciens, a souhaité rester anonyme.

Le Général Bouquin, dans son récent éditorial «Il faut savoir dire non», fait en quelque sorte l'éloge de la restriction mentale à la discipline. Il y a là un très ancien sujet de polémique et il ne manque pas d'exemples historiques d'interprétations inattendues de la discipline qui ont pu avoir des conséquences importantes.

L'exemple quasi contemporain d'Hélie de Saint-Marc nous montre qu'on peut s'élever contre la discipline au point d'être condamné par un tribunal militaire pour finir grand-croix de la Légion d'honneur des mains du président de la République!

Comme quoi le respect de la discipline peut aller jusqu'à contredire la discipline formelle pour entretenir l'esprit! C'est ce que je fis personnellement en 1943 en trahissant mon serment de fidélité à Pétain.

Quel militaire ayant combattu depuis 80 ans ne s'est-il pas trouvé dans une situation analogue, sous une forme ou sous une autre?

On peut même dire que l'une des qualités d'un grand chef militaire est de savoir désobéir à bon escient. Puis-je évoquer l'exemple du Maréchal Franchet d'Esperey, mettant dans sa poche sans en tenir compte l'ordre de cesser sa progression dans les Balkans quand l'Autriche était au bord de la déroute militaire?

Il est une notion essentielle que l'on m'avait enseignée quand j'étais à l'École de guerre en 1957, celle de «discipline intellectuelle»; il s'agit de s'élever au-dessus de la lettre de l'ordre reçu pour s'imprégner de son esprit. Je me souviens en particulier d'un exercice dirigé par de Lattre avant l'embarquement en Oranie. Après des tergiversations infinies de ses colonels sur la définition des objectifs successifs à atteindre, il s'était écrié: «Mais enfin quel est votre objectif final? Remettez-le au centre de vos préoccupations et ne vous attardez pas sur la définition des étapes à franchir; elles vous sont imposées par les circonstances et non par un schéma trop rigide imposé à l'avance!». La pratique de la discipline intellectuelle est le meilleur exercice de l'intelligence et de la volonté que l'on doive attendre d'un vrai chef. Nous voyons au passage combien la rédaction des ordres d'opération est délicate, car elle doit laisser à l'exécutant le choix des moyens et des méthodes pour affronter des circonstances encore peu probables au moment de la rédaction de l'ordre.



On a aimé



Prix de la Fondation du Maréchal Leclerc: a été attribué au Chef de bataillon Rémi Scarpa

Les Cahiers du CESAT sont heureux d'informer leurs lecteurs que le Chef de bataillon Rémi SCARPA a obtenu le prix de la Fondation du Maréchal Leclerc pour son article «L'opération SERVAL: la victoire... des fondamentaux», paru dans le n°36 (juin 2014).

Le chapeau en est rappelé ci-après.

Destiné à mettre en avant les raisons du succès tactique de l'offensive conduite par la brigade Serval (mandat n°1) de janvier à mai 2013, cet article n'est pas une narration des combats menés.

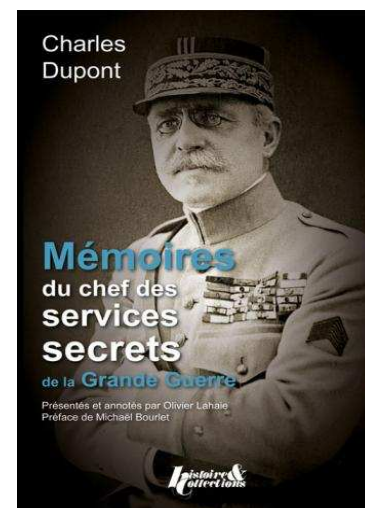
Son auteur nous montre que ce succès est à ancrer au cœur de nos fondamentaux: souplesse et réactivité du commandement, intégration interarmes à tous les niveaux, complémentarité des forces, mais surtout solidité d'unités entraînées et mues par un esprit de victoire, consécration suprême de l'esprit de corps au combat.



Mémoires du Général Charles Dupont, chef des services spéciaux de 1896 à 1926

Du Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE¹

Officier issu de Polytechnique, artilleur, Charles Dupont est affecté au service de renseignements après l'affaire Dreyfus. Il accomplit plusieurs missions secrètes en Allemagne avant de prendre la tête du 2^{ème} bureau (renseignements) de l'état-major général de l'armée en 1913. Nommé à la tête du 2^{ème} bureau du grand quartier général en août 1914, il sera maintenu dans ses fonctions jusqu'en 1917, traversant les grands chocs militaires du front ouest: la Marne (1914), Verdun (1916), le Chemin des Dames (1917)... Considéré comme le meilleur spécialiste allié de l'armée allemande, Dupont est aussi un observateur perspicace. Ses souvenirs, restés inédits pour une raison obscure, sont un témoignage exceptionnel sur la personnalité des Généraux Joffre, Nivelle et Pétain, mais aussi sur celles des hommes politiques dont il croise le chemin. Fin 1918, Foch le désigne pour organiser le rapatriement des prisonniers de guerre détenus en Allemagne. C'est dans un Berlin en pleine décomposition politique et sociale qu'il va remplir sa mission avec intelligence et pragmatisme, avant de prendre la tête d'une mission militaire à Varsovie (1922). Il est alors confronté à une période tourmentée de l'histoire polonaise et ne rentre en France qu'en 1926, année où il termine la rédaction de ses mémoires. Visionnaire, Dupont l'est aussi sur bien des points, dénonçant dès 1921 la montée des périls en Allemagne – «L'Allemagne prussienne va vite se chercher un maître [...] et si ce n'est pas un Hohenzollern, ce sera un rapace du même genre [...]; commencera-t-elle par la Pologne ou la Tchécoslovaquie?» –, prévoyant l'*Anschluss* et même la crise de Dantzig qui débouchera sur la Seconde Guerre mondiale une vingtaine d'années plus tard.



[Retour Sommaire](#)

¹ Docteur en histoire moderne et contemporaine près l'université Paris-IV Sorbonne, le Lieutenant-colonel Olivier Lahaie s'est spécialisé dans l'étude des services de renseignements pendant et après la Grande Guerre. Auteur de nombreux ouvrages sur ce sujet et cette période, il est surtout un collaborateur régulier et apprécié des Cahiers dans leur rubrique «Histoire militaire et modernité». Notre revue est heureuse de mentionner ici son dernier ouvrage.

Quelques notes de lecture passionnées de Madame Françoise THIBAUT sur des femmes dont la vie mérite d'être connue...et qui précise: Il ne s'agit pas d'héroïnes, comme Germaine Tillon ou Marie-Madeleine Fourcade, simplement des femmes très ordinaires, jeunes pour la plupart, qui mènent une vie tranquille, normale, souvent heureuse et qui se retrouvent brusquement (parfois progressivement) «coincées» en enfer, dans le désastre, la peur, l'anéantissement de toute règle et même de tout espoir. Leur principal souci – même prises en charge par un organisme – est la nourriture, l'eau et, en hiver, la lutte contre le froid. Elles traversent juste les jours les uns après les autres, pour continuer d'exister; dans les moments de répit, elles tiennent un journal, ont un cahier où elles notent brièvement ce qui arrive. Elles sont lucides, astucieuses (c'est ce qui les sauve souvent) et calmes au-dedans d'elles-mêmes. Revenues à un monde en paix, elles reprennent leurs routes, en inventent parfois de nouvelles, sans haïr, sans se plaindre, vont de l'avant en trouvant la vie «d'après» drôlement agréable.

Le Journal de Léna (Léningrad 1941-42)²

De Léna Moukhina

L'extraordinaire «*Journal de Léna*» est enfin traduit en français. Il commence comme le journal d'une adolescente un peu naïve et solitaire qui poursuit de bonnes études, lit de la poésie, est vaguement amoureuse d'un camarade de classe. Puis c'est Barbarossa, la guerre, l'encerclement. Commencé le 22 mai 1941, le journal s'arrête brusquement la veille de l'évacuation de Léna, le 22 mai 1942; ce récit est rare, poignant, extraordinairement précis. En fait il s'agit d'un véritable manuel de survie: les conditions de vie, ou de survie, sont vite épouvantables malgré une assez bonne organisation du rationnement. La dureté exceptionnelle de l'hiver ajoute aux difficultés: on se réjouit de la mort de ses parents, de ses grands parents, des voisins, parce qu'on pourra utiliser pendant le mois en cours leurs cartes d'alimentation; on dort dans des pièces où il fait moins onze degrés, à côté des morts impossibles à inhumer. Néanmoins, l'école continue tant bien que mal, même sous les bombardements; il y a du cinéma, du théâtre pour des survivants squelettiques, les bibliothèques restent ouvertes même si beaucoup de livres finissent dans d'éphémères feux. Le moindre morceau de bois disparaît, fin de l'eau courante, de l'électricité. Pas un mot de politique, jamais; seulement une indéfectible foi dans la population, la victoire. Les dernières lignes sont bouleversantes: fin avril, Léna découvre sur un tas de gravas de petites feuilles d'orties; elle pleure devant la vie qui revient, et se demande comment en faire une salade. Lorsque Léna quitte Leningrad, elle a presque 18 ans; d'abord évacuée à Gorki, elle termine ses études, devient graphiste, puis décoratrice dans une entreprise, a un bon métier, une vie plutôt confortable à Moscou où elle termine sa vie en 1991. Son journal fut déposé anonymement aux archives de Leningrad vers 1962, et retrouver la trace de Léna ne fut pas facile. Très bien traduit et préfacé par Nicolas Werth, ce témoignage d'une «désocialisation de survie» est précieux, *in fine* optimiste, souvent très beau dans sa simplicité.



Journal d'une jeune fille russe à Berlin (1940-45)³

De Missie Vassiltchikov

Le «*Journal d'une jeune fille russe à Berlin (1940-1945)*» retrace le parcours d'une jeune personne appartenant à l'immense diaspora des Russes exilés: elle est «l'envers» de Léna: sa famille, noble, liée aux Romanov, a tout perdu. Il reste l'éducation, les relations: insouciance, connaissant cinq langues, Missie se «débrouille»: dès son arrivée à Berlin, elle décide de travailler, et commence un journal qu'elle trimballe partout, note les extravagantes conditions de vie, puis de survie dans une Allemagne de plus en plus désarticulée, soumise aux restrictions, à la parcimonie des libertés, à la peur et, très vite, aux bombardements. Néanmoins, elle mène joyeuse vie, danse avec les fils du *Kaiser* (qui sont exclus de l'armée), fréquente le monde diplomatique, toute la noblesse germanique, a pour amis ces nobles officiers qui préparent l'attentat de juillet 44 contre le *Führer*. Avec une certaine innocence, elle transmet des courriers, ne doit souvent sa sauvegarde qu'à son extrême mobilité: au fur et à mesure des destructions, elle change sans cesse de domicile, héberge les plus défavorisés, envoie sa mère en Italie, son frère à Paris, part un moment à Vienne, accepte toutes les invitations à dîner tant elle a faim. En août 42, alors que toute l'Europe commence à

² Traduction Française 2013, 296 pages, Éditions Robert Laffont
³ 505 pages, Phébus Libretto n°239

dépérir, elle est demoiselle d'honneur au mariage d'une Hohenzollern avec le prince Constantin de Bavière: la fête dans le gigantesque château-forteresse de Sigmaringen dure une semaine, toute la noblesse germanique y assiste. Étonnante parenthèse. Elle est aussi sous l'effroyable bombardement de Berlin du 23 novembre 43. Peu à peu, elle apprend la mort au front, la déportation ou l'exécution de beaucoup de ses amis. Son récit sur l'après «paix» entre avril et septembre 45 est un saisissant récit de l'extrême désordre qui règne alors dans un pays dévasté, sans aucun repère, soumis à la cruauté des règlements de comptes. Missie perdit une grande partie de son journal, mais réussit à le reconstituer avec l'aide de ses fils, de nombreux amis survivants et de sa sœur Tatiana, qui épousa sous les bombes un prince Metternich (la vie de cette dernière est également un roman!). Missie s'installa définitivement à Londres où elle se maria, eut quatre enfants et mourut en 1979. Son fils George termina la mise en forme de ce journal; il est l'auteur des pré- et postfaces. Le récit global est un très curieux mélange d'insouciance, de joie de vivre et d'angoisse mêlées, éclairé par la permanente certitude de «survivre».



Les Jours sombres⁴

De Fey Von Hassell

L'approche de Missie Vassiltchikov peut être complétée par le récit de Fey Von Hassell, «*Les jours sombres*», publié seulement en 1987. Elle est la fille d'Ulrich Von Hassell, anti-nazi de la première heure, qui participa au complot contre Hitler le 20 juillet 44 et fut exécuté avec Von Stauffenberg. Epouse d'un diplomate de haut rang au service du gouvernement fasciste, elle est relativement intouchable, du moins tant que ce sont les Italiens qui décident. D'abord assignée à résidence, Fey est ensuite déportée, en tant que «prisonnière de sang», avec d'autres VIP dont le *Reich* ne sait trop que faire. Elle erre de camp en camp, Dachau, Buchenwald, jusqu'au nord de la Pologne, frôlant l'exécution à plusieurs reprises jusqu'à la paix de mai 45. Séparée de ses deux jeunes fils, envoyés sous un faux nom dans un orphelinat, elle ne les récupère qu'au terme d'une pénible recherche en septembre 45. Cette femme paisible mais très déterminée, liée par famille aux péripéties des fascismes italien et allemand, reprit une vie tranquille dès la fin de la guerre, d'abord dans le nord de l'Italie, puis à Rome. Elle se refusa pendant des années à mettre en ordre ses notes, les listes des protagonistes et des lieux traversés, pour elle aussi, ce sont ses enfants qui l'incitèrent à ce témoignage exceptionnel. Une vie familiale et diplomatique au service de l'ONU et de la CEE reprit dès 1947. Elle a également retrouvé le journal de son père, caché dans un mur au fond de son jardin avant d'être arrêté. Une bien étonnante famille...



Le Front de l'Art (1939-1946)⁵

De Rose Valland

On ne peut quitter ces témoignages féminins sans évoquer Rose Valland et son récit «*Le front de l'art*» publié chez Plon en 1961 et que la Réunion des musées nationaux a eu la bonne idée de republier en avril 2014, enrichi de nombreux documents et photographies. Rose Valland, jeune femme tranquille, effacée et très compétente, est conservatrice à l'Orangerie et au Louvre sous les ordres de l'extraordinaire Jacques Jaujard, conservateur en chef. Mine de rien, prenant des risques insensés, elle note pendant toute l'occupation les œuvres enlevées, la date de leur enlèvement et, autant que possible, la destination vers l'Allemagne. Congédiée à plusieurs reprises, elle reviendra pourtant, imperturbable, travailler tous les matins. L'occupant a besoin d'elle, elle en a parfaitement conscience. Elle fait le récit assez hallucinant de cette stratégie d'accaparement, de son gigantisme, des visites de Goering, des pillages systématiques. Son récit relate les trois aspects de l'histoire du sauvetage des œuvres d'art françaises de 1940 à 1945. En premier lieu la mise à l'abri, dès 39, des œuvres des musées parisiens, dispersées dans des caches dans toute la France: les pérégrinations de la Joconde, des statues grecques et romaines, des très grands tableaux sont savoureuses. En seconde partie, elle décrit avec une précision d'entomologiste (puisque c'est elle qui fut chargée par l'ERR⁶ d'en faire les listes) les opérations d'accaparement et de spoliation des collections d'État et privées, notamment juives. Enfin, elle décrit le complexe processus de récupération des œuvres, notamment avec les *Monuments Men* anglo-américains. Elle aussi reprit une vie paisible après la guerre, ne se maria jamais et, bien que multi honorée et décorée, se refusa à toute publicité.



[Retour Sommaire](#)
[Retour Sommaire](#)

4 358 pages, Denoël

5 403 pages, réédition par la Réunion des musées nationaux en 2013

6 *Einsatzstab Reichsleiter Rosenberg*: service allemand chargé des spoliations d'œuvres d'art

Histoire de l'artillerie nucléaire de Terre française (1959-1996)⁷

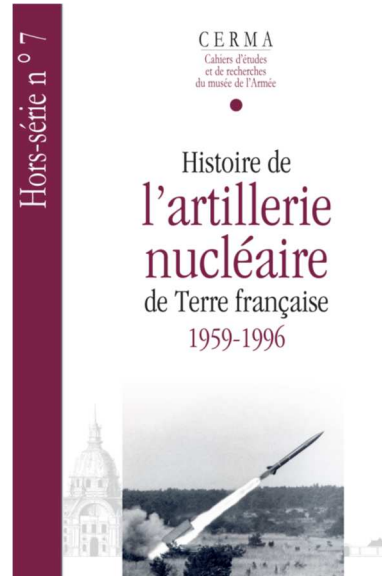
Sous la direction scientifique du Général d'armée Michel SEVRIN

Ce numéro hors série du musée de l'Armée a pour objectif de traiter, sur le plan historique, les systèmes nucléaires tactiques de l'armée de Terre.

Entre 1959 et 1996, l'armée de Terre a déployé trois systèmes d'arme nucléaires tactiques successifs: le système d'arme «*Honest John*», le système d'arme «*Pluton*» et le système d'arme «*Hadès*». Les auteurs ont tiré parti des connaissances et de l'expérience de ceux qui ont connu, servi et mis en œuvre ces matériels pour synthétiser, de façon accessible et dans une perspective patrimoniale, les données pertinentes sur le sujet.

Cet ouvrage n'est aucunement une histoire générale de la dissuasion, qui relève d'une autre problématique. Il se base d'ailleurs sur une littérature technique ouverte, et non sur des archives, même s'il s'enrichit d'une sélection de témoignages.

Aussi, en dehors des systèmes d'arme déjà mentionnés, se limite-t-il à mentionner, de manière cursive, les armes tactiques de l'armée de l'Air – dans la mesure où elles constituent le complément indispensable des moyens terrestres. Dans le même esprit, il aborde, à titre de comparaison et très sommairement, les matériels équivalents de l'Otan et du Pacte de Varsovie. Il comporte également deux glossaires (l'un des termes militaires et stratégiques, l'autre des termes techniques), ainsi qu'une table des sigles.



La condition militaire⁸

Du Général d'armée Jean-Philippe WIRTH⁹

Le métier de soldat ne peut se réduire à l'exercice d'une profession: il répond aux exigences foncières d'un état consacré à la défense de la Patrie, qui peut conduire le militaire jusqu'à lui sacrifier sa vie.

La condition militaire qui désigne «l'ensemble des droits et des obligations incombant à ceux qui exercent l'activité militaire», est devenue une réalité incontestable avec la création du Haut Comité qui l'évalue chaque année.

Son vaste champ d'étude, qui concerne les militaires des trois armées et de la gendarmerie, embrasse l'ensemble de leur environnement professionnel et familial. Cette analyse comparative de la situation faite aux individus ne saurait pour autant négliger le fort sentiment collectif qui résulte de l'engagement volontaire dans une mission commune au service de la Nation.

La condition vécue par les militaires couvre donc à la fois le déroulement de leur carrière, l'exercice spécifique du métier des armes, et les sujétions particulières qui affectent la vie de leur famille, tous éléments concrets essentiels que le présent ouvrage invite le lecteur civil à «passer en revue» afin d'en mieux cerner la consistance réelle.



[Retour Sommaire](#)

⁷ Cahier d'études et de recherches du musée de l'Armée (CERMA). Ce numéro hors-série n°7 sous la direction scientifique du Général d'armée Michel Sevrin devrait constituer une lecture utile pour ceux qu'intéressent les trente-sept ans d'histoire matérielle du feu nucléaire de l'armée de Terre.

⁸ Éditions DALLOZ (3€)

⁹ Jean-Philippe Wirth est ancien Inspecteur général des armées