

Sommaire



- **Éditorial:** _____ p. 3
Par le Général de corps d'armée Bertrand HOUÏTTE de la CHESNAIS
- **L'adresse du Commandant du CESAT** _____ p. 5
Le Général Daniel MENAQUINE
- **.. Histoire militaire et modernité**
- La course aux armements en Europe de 1880 à 1914** _____ p. 7
Par le Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE
- Lyautey, une référence à perte de vue** _____ p. 10
Par le Colonel (er) Pierre GEOFFROY
- **Articles d'intérêt général**
- De l'uniforme** _____ p. 13
Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT
- À la recherche d'un front!** _____ p. 16
Par le Chef de bataillon Aurélien MOY
- **Libres opinions¹**
- Avant de dépyramider, renversons la pyramide! Apologie de la subsidiarité** _____ p. 21
Par le Chef de bataillon Bertrand EPSTEIN (Prix Maréchal Leclerc de Hauteclocque)
- Sommes-nous préparés à combattre l'ennemi les yeux dans les yeux?** _____ p. 25
Par le Chef de bataillon Marc-Antoine BRILLANT
- Sans la maîtrise de l'information, la puissance n'est rien!** _____ p. 30
Par le Chef de bataillon LENTZ
- «Cette difficulté de voir juste ...» de Tora à Gao** _____ p. 33
Par le Chef d'escadrons GAY
- Groupement tactique interarmes: pour un pas supplémentaire vers l'efficience** _____ p. 36
Par le Chef de bataillon Frédéric CHAMAUD
- L'équitation militaire, un outil séculaire** _____ p. 40
Par le Capitaine Kevin PAUCHARD
- «Osons LEAN possible»** _____ p. 43
Par le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE
- La formation dans les armées: décryptage d'un système modèle** _____ p. 46
Par le Chef d'escadron Augustin OTTAVI
- Vers une nouvelle armée cyber? Bretonne?** _____ p. 49
Par le Chef de bataillon Arnaud BALLER
- L'impression 3D au service du soutien opérationnel** _____ p. 52
Par le Capitaine Hervé CAUET

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

➤ **Nouvelles d'Espagne**

L'armée de terre espagnole d'aujourd'hui et de demain _____

Par le Lieutenant-colonel Bertrand MENNESSON

p. 57

➤ **On a aimé**

Les archers du ciel: histoire des fléchettes d'avion _____

De Pierre LEROY

p. 64

Par l'ardeur et le fer: paroles de soldats maintenanciers _____

Par A.-L. de PRÉMONVILLE – G. MALKANI, Dir. – P.-A. PANINFORNI – L. BIGER

p. 65

Directeur de la publication:

Gca (2^{ts}) HOUBRON (Association MINERVE)

Comité éditorial:

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

Rédacteur en chef:

Lcl RIO

Rédacteur en chef adjoint:

Col (R) MISSET

Rédacteur en chef adjoint technique:

Col (H) MAZEL

Éditorial

Par le Général de corps d'armée Bertrand HOUÏTTE de la CHESNAIS,
major général de l'armée de Terre

«Au contact! Notre armée, pour vous»

À la suite du chef d'état-major de l'armée de Terre, qui ouvrait les *Cahiers du CESAT* du mois de décembre en esquissant une nouvelle transformation pour l'armée de Terre, je profite à mon tour de cette tribune pour préciser, à l'issue d'un important travail d'état-major, quels seront les chemins qu'empruntera l'armée de Terre à partir de 2016, avec la mise en œuvre d'un nouveau modèle qui vise à lui permettre de mieux répondre aux menaces et aux contraintes d'aujourd'hui.

*
* *

Le projet initié par le général Bosser, dès sa prise de commandement en septembre dernier, s'inscrit dans le contexte évolutif de la menace, dont l'acuité sur notre sol est renforcée depuis les événements du 7 janvier 2015. Le djihadisme transnational, les risques que font peser les «États faillis» dans notre horizon proche, sans oublier la résurgence probable des conflits interétatiques aux marches du continent européen, plaident pour un rééquilibrage de la participation de l'armée de Terre aux différentes fonctions stratégiques.

La participation de l'armée de Terre à l'intervention extérieure reste essentielle et restera, à n'en pas douter, un invariant de ses engagements dans les années qui viennent. Engagée sur de multiples théâtres et fournissant plus de 75% des hommes et des femmes de la défense engagés en opérations, l'armée de Terre dépasse de manière nette et continue le niveau d'engagement de la situation opérationnelle de référence (SOR) du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2013. Toutefois, cet engagement massif de l'armée de Terre hors du sol français, pour défendre les intérêts de la France et contribuer à la paix dans le monde, n'est plus suffisant pour caractériser son action. Les risques accrus à l'intérieur de nos frontières légitiment un nouvel investissement de l'armée de Terre sur le sol national pour protéger notre pays. Les Français ne comprendraient pas, à juste titre, que leur armée ne leur accorde pas le même effort qu'à la lutte «au loin». Aussi, la protection devient-elle indéniablement le second invariant des missions de l'armée de Terre, sans oublier bien sûr le rôle permanent et réaffirmé qu'elle joue dans le cadre de la prévention des crises – ne serait-ce que par son dispositif outre-mer et à l'étranger –, la place de ses réserves et son indéniable contribution à la cohésion nationale par la formation annuelle de plus de 12.000 jeunes, et son rôle dans la transmission des valeurs.

Dans ce contexte, il s'agit de capitaliser sur l'héritage du modèle de 1996 – une armée professionnelle, aguerrie et bien équipée – pour proposer un nouveau modèle, mieux adapté aux terrains d'action où elle est attendue: les opérations spéciales, les opérations interarmes de combat aéroterrestre et les opérations de protection sur le territoire national. En effet, après 20 ans de professionnalisation et d'engagements opérationnels de plus en plus durs, des Balkans à la République centrafricaine, en passant par l'Afghanistan, la République de Côte d'Ivoire, la Libye et le Mali, l'armée de Terre est arrivée à un stade de maturité opérationnelle pleinement assumée. Dans le même temps, son organisation est très largement comprimée par les contraintes qui pèsent sur ses ressources. Cette organisation, de déflations en restructurations successives, est à présent «mitée» et ne permet plus de répondre de manière optimale aux enjeux actuels. Enfin, l'arrivée de Scorpion offre une indéniable opportunité capacitaire pour moderniser les forces interarmes dans toutes leurs composantes, selon un pas d'une ampleur jusque-là inégalée, et qui refondera profondément l'emploi de la force en opérations, mais aussi l'ensemble de la préparation opérationnelle, très largement amplifiée par la simulation.

*
* *

L'état final recherché du nouveau modèle est donc bien de produire de la capacité opérationnelle sous le prisme permanent de la soutenabilité financière, tout en répondant aux attentes du personnel dans son quotidien, en garnison. Le modèle se dessine autour de capacités clefs telles que les forces spéciales, les forces interarmes Scorpion, l'aérocombat, les systèmes d'information et de communication et la cyber-défense, le renseignement, la logistique et la maintenance.

À partir des capacités, l'organisation se décline ensuite, selon leur emploi, en huit grands piliers.

Le pilier des ressources humaines permettra de prendre en compte le soldat dans toute sa carrière professionnelle, militaire et civile, de son recrutement à sa reconversion, avec des parcours plus individualisés et plus souples, capitalisant ses acquis d'expérience. Le pilier du territoire national (TN) identifie un commandement du TN, à la disposition du centre de planification et de conduite des opérations (CPCO), pour améliorer l'engagement des forces terrestres sur le TN en liaison avec les Réserves. Les forces spéciales et l'aérocombat seront valorisés en regroupant, sous l'autorité d'un chef directement subordonné au CEMAT,

l'ensemble des moyens de ces domaines au sein de deux piliers clairement identifiés, leur conférant ainsi une plus grande lisibilité, notamment auprès de leurs partenaires interarmées.

Au centre du modèle, les forces Scorpion seront articulées en deux divisions (créées à la fois par la densification des deux états-majors de force actuels et par la déconcentration du CFT actuel) et seront plus clairement différenciées, avec deux brigades lourdes équipées de chars Leclerc et de VBCI et un cœur médian constitué de quatre brigades équipées à l'avenir du Griffon et du Jaguar, cultivant leurs spécificités propres (amphibie, aéroportée, montagne). Les forces Scorpion seront en outre appuyées par un pilier entraînement et formation, qui inclut non seulement les centres de préparation des forces, mais aussi une école du combat interarmes permettant de rapprocher les formateurs des employeurs et les différentes fonctions opérationnelles les unes des autres. Dans cette architecture, l'école d'état-major deviendra le cœur de la formation interarmes de nos officiers.

Le septième pilier de la nouvelle organisation de l'armée de Terre sera constitué des quatre commandements spécialisés: renseignement, SIC, logistique et maintenance des forces. Enfin, le huitième pilier sera celui du MCO terrestre, qui se caractérisera par une maintenance terrestre séparant plus clairement le soutien opérationnel au plus près des forces et le soutien industriel regroupé en plateau «État-entreprise» selon une logique de spécialisation.

Tous les piliers seront commandés par un seul chef, véritable échelon exécutif de niveau divisionnaire du nouveau modèle de l'armée de Terre, et garant de la cohérence et de la performance d'un modèle centré sur l'emploi opérationnel.

*
* *

Ce nouveau modèle «Au contact» sera mis en œuvre à compter de 2016. Il confortera les acquis et en particulier la valeur des hommes qui, forts d'une expérience opérationnelle très diversifiée, servent des matériels modernes et performants. Le modèle consolidera en effet la place du soldat, engagé au contact en opérations extérieures, au contact des populations sur notre sol. Il renforcera aussi la place des régiments, eux aussi au contact de leur garnison et de leur bassin d'emploi.

Les choix capacitaires opérés permettent de sortir de la logique mortifère de la réduction de format par homothétie qui se serait traduit par un inexorable échenillage de nos capacités. «Au contact» devient ainsi un modèle de référence qui, selon les ressources allouées, permettra d'adapter au fil du temps la maquette de l'armée de Terre sans jamais s'affranchir des impératifs opérationnels, seul véritable critère de choix, et pouvant permettre le cas échéant une remontée en puissance de certaines capacités qu'il aurait fallu temporairement réduire ou mettre en sommeil. C'est donc un modèle qui pourra se décliner en maquette, aussi bien à la baisse qu'à la hausse, selon les ambitions nationales.

Il ne s'agit pas de rupture, mais d'une nouvelle impulsion permettant à l'armée de Terre de rester, quelles que soient les contraintes, l'argument ultime de la victoire. «Au contact» se veut proche des réalités et des besoins, proche aussi des aspirations des femmes et des hommes qui servent l'armée de Terre et qui la commandent.



L'adresse du Commandant du CESAT

Le Général Daniel MENAOUINE

Enseignement et rayonnement

Les attentats qui ont frappé la France en janvier 2015 et le sursaut qu'ils ont suscité le 11 janvier ont aussi rappelé que «La force de la cité n'est pas dans ses remparts ni dans ses vaisseaux mais dans le caractère de ses hommes». Cette citation de Thucydide conserve aujourd'hui plus que jamais tout son sens et souligne l'importance des missions d'enseignement et de rayonnement confiées au Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre. Ses missions en effet, participent directement à «forger le caractère des hommes» dans le domaine, militaire, scientifique ou technique. Ainsi, au-delà de sa mission tournée vers la formation militaire technique des cadres, l'EMSST permet ainsi par ricochet à des étudiants et donc futurs cadres de la Cité de côtoyer des officiers. L'association Minerve facilite au quotidien ces échanges comme par exemple l'accueil à l'École militaire le 5 mars dernier des élèves de l'École supérieure de commerce de Paris. L'ESORSEM, pour sa part, unique école en France dédiée à l'enseignement supérieur des officiers de réserve, est par excellence le lieu où l'on forme les cadres de la Cité qui mènent de front leur vie professionnelle civile et leur engagement sous les armes. La DESTIA, quant à elle, a réinvesti la sphère publique en conduisant des cours de méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle (MEDO) au profit de jeunes cadres, journalistes, assistants parlementaires.

La raison d'être du pôle Rayonnement de l'armée de Terre est bien de donner des clefs de compréhension pour que le «caractère» des hommes de la cité puisse se forger. Le public a ainsi répondu présent au cycle de conférences sur Serval, qui s'est déroulé tous les jeudis soirs en janvier et février dernier. Ce public, majoritairement composé de civils et d'étudiants, a pu comprendre tous les atouts d'une armée de Terre qui est encore capable d'entrer en premier sur un théâtre. Cette armée de Terre compte aujourd'hui, car elle sait conduire un combat aéroterrestre dans toutes ses dimensions, des forces spéciales à l'artillerie lourde en passant par ses armes de mêlée au cœur du combat survolées par ses hélicoptères, sans oublier un soutien sans faille pendant cette opération. Les groupes de réflexion Terre, qui associent au sein du CESAT des officiers et des cadres de la société civile pour réfléchir, s'inscrivent dans la même veine.

Rayonner, participer à forger le caractère des hommes de la cité semble ainsi avoir un écho nouveau avec l'apparition de nouvelles menaces croissantes sur le territoire national. Nous avons connu les guerres mondiales, puis la guerre froide et enfin les opérations extérieures. Sommes-nous à l'aube d'une nouvelle ère en matière de conflits mondialisés où l'adversaire considère par défaut notre territoire national comme un front potentiel facilement accessible? Cette nouvelle internalisation se fonde aussi sur la croissance des trafics (drogues, armes, pétrole), qui se jouent des frontières et constituent autant de sources de profits pour nos adversaires.

*
* *

Enseigner, rayonner, les deux raisons d'être du CESAT constituent un enjeu crucial pour la compréhension de l'action de nos armées d'aujourd'hui et de demain et pour «forger le caractère des hommes».



Histoire militaire et modernité



La course aux armements en Europe de 1880 à 1914: facteur du déclenchement de la Grande Guerre?

Par le Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE

Parmi les causes de l'éclatement de la Grande Guerre, on évoque souvent l'existence d'une course aux armements entre les Puissances. Si, sur le plan naval, avec la rivalité germano-britannique, ce terme semble bien choisi, qu'en est-il pour les armements terrestres? Poursuivant leur évocation de la Grande Guerre, les Cahiers tentent de répondre à cette question grâce au Lieutenant-colonel Lahaie.

L'absence de concert des nations rend incertain l'avenir de l'Europe

Au début du XX^{ème} siècle, l'Europe vit dans l'inquiétude. Chaque État est persuadé qu'une guerre est inévitable à plus ou moins long terme. Pour ne pas être pris en défaut, décideurs civils et militaires savent qu'il faut s'y préparer, tout en ignorant le préavis dont ils disposent. Si le sentiment d'être menacé sur ses frontières est quasi général (les États neutres n'en sont pas exempts), il se manifeste différemment selon les pays.

L'Allemagne – qui a une haute idée d'elle-même – croit que le monde n'éprouve que jalousie devant sa réussite et donc «antipathie» à son égard. À l'ouest, elle se sent menacée par «le peuple français, le plus agité, le plus ambitieux, le plus vaniteux de tous les peuples d'Europe et, dans la pleine acception du terme, le plus militariste et le plus nationaliste»¹. Blessée par l'affront de 1870, la France déclame en effet son besoin de revanche. La montée du nationalisme y est palpable; ses ténors ne dénoncent pas seulement l'impérialisme allemand, ils émettent des revendications au sujet de l'Alsace-Lorraine, se lancent dans des diatribes ponctuées d'invectives racistes... En 1913, l'élection du Lorrain Poincaré n'est pas faite pour rassurer Berlin, quasiment au moment où les effectifs militaires se trouvent artificiellement gonflés par le vote de la loi de trois ans... Depuis la signature de la convention militaire franco-russe de 1892, puis de l'Entente cordiale de 1904 (laquelle débouchera en 1907 sur la Triple-Entente grâce à l'esquisse d'un rapprochement anglo-russe), l'Allemagne a le sentiment d'être «encerclée». C'est pourquoi le Grand état-major penche pour une guerre préventive contre la France, désignée «adversaire principal»; mais son plan de guerre offensif vise à vaincre rapidement à l'ouest pour disposer ensuite des moyens suffisants pour se défendre contre les Russes.

À l'est justement, on s'inquiète pour la sécurité de la Prusse orientale, d'autant que la rénovation de l'armée tsariste rend cette dernière chaque jour plus dangereuse. Berlin sait que les emprunts russes ont servi le développement des voies ferrées stratégiques qui amèneront l'armée du Grand-duc Nicolas à pied d'œuvre dès les premiers jours du conflit. De manière plus générale, l'Allemagne – parce qu'elle croit représenter une civilisation «supérieure» – se sent «entourée de peuples slaves pleins d'aversion» pour elle². Enfin, dans le cadre de la Triple-Alliance, le gouvernement impérial est conscient qu'il faut pouvoir répondre aux demandes d'aide éventuelles de ses alliés italiens ou austro-hongrois (ce qui projettera bientôt le *Reich* dans la guerre). Les guerres de 1912-1913 ont montré l'instabilité de l'Europe centrale et balkanique; elles ont renforcé la crainte de François-Joseph de voir son empire multiethnique se disloquer sous la poussée des nationalités. Depuis le début du siècle, son état-major souhaite engager l'armée dans une vaste réforme de modernisation, mais les budgets ne seront toujours pas votés à la veille de la guerre. Certes, des conflits territoriaux existent avec l'Italie, mais l'affaire Redl a démontré que l'ennemi principal des Habsbourg était à l'est. L'autocratie russe, sous couvert du panslavisme, affiche sa détermination à soutenir les courants désireux de s'émanciper de la tutelle habsbourgeoise (les Serbes notamment); il n'est point douteux que par ce biais Saint-Pétersbourg cherche à accroître son influence. De son côté, le chef d'état-major autrichien rêve à une guerre contre la Serbie. Après sa défaite de 1905, la Russie s'est engagée dans une refonte de ses armées qui lui permettra d'affronter l'empire austro-hongrois si nécessaire. Mais les crédits manquent, l'industrie d'armement est balbutiante et la corruption patente. Le tsar fait également savoir qu'il attache une grande importance à la parole donnée à la France de la soutenir contre l'Allemagne.

Dans cette France déjà obnubilée par son infériorité démographique par rapport à sa voisine, le sentiment de l'inéluctabilité et de la proximité d'une guerre est souvent évoqué depuis les crises marocaines de 1905 et 1911. Les discours imprudents de

¹ Mémoires du prince de Bülow 1849-1929.

² *Ibid.*

Guillaume II, les déclarations des pangermanistes ne sont pas propices à rassurer des gouvernants persuadés que le *Kaiser* considère la guerre comme une possible continuation de sa politique étrangère. Pour ce qui le concerne, depuis que le service des renseignements a récupéré une version du plan Schlieffen (1904), l'état-major redoute une attaque brusquée. Enfin, la France doit pouvoir remplir ses engagements envers la Russie si cette dernière doit se battre contre l'Autriche-Hongrie et son allié allemand.

Dans cet environnement tendu, il n'est pas surprenant que les puissances aient éprouvé le besoin d'améliorer ou d'accroître leurs moyens militaires. Pour autant, peut-on parler de «course aux armements»?

«Course aux armements» ou «recherche de l'équilibre» entre les puissances?

On cite souvent les chiffres de production de charbon ou d'acier sur la période qui nous intéresse comme preuve de l'existence d'une course aux armements en Europe, en oubliant que charbon et acier ne servent pas qu'à fabriquer des canons, surtout à l'ère de la construction métallique Eiffel ou du développement des chemins de fer (ces derniers ne satisfaisant pas uniquement des besoins militaires). Certes, avant 1914, on vivait sous le régime de la paix armée et nul ne peut nier que les grandes puissances aient choisi de s'équiper d'armements neufs ou plus perfectionnés; mais c'était surtout parce qu'il fallait suivre les progrès techniques et remplacer les matériels obsolètes. En outre, elles ont consenti à ces dépenses sans forcément vouloir aligner plus de matériels que leurs adversaires potentiels. Leurs parlements respectifs – conscients de leurs devoirs en matière de sécurité, mais tout aussi soucieux du respect des équilibres budgétaires – s'y seraient opposés. Entre 1900 et 1910, la France a consacré en moyenne 50% du budget allemand pour ses dépenses militaires, et les crédits demandés par le ministère de la Guerre ont systématiquement été revus à la baisse par le Parlement. Ainsi, il semble plus indiqué de parler de «recherche de l'équilibre entre les puissances» que de course aux armements avant 1914. Dans certains cas, cet équilibre n'a pu être atteint qu'en nouant des alliances militaires qui, pour être honorées, nécessitaient la mise en œuvre de procédés techniques (mobilisation partielle puis générale, déploiement des troupes de couverture, etc.) fragilisant l'état de paix. Autre argument, tous les états-majors étaient convaincus que la guerre future serait courte et toute d'offensive. Dès lors, ils ne voyaient pas l'intérêt de se doter d'équipements en surnombre, ni de matériels lourds (susceptibles d'handicaper le déplacement rapide des grandes unités), ni même de stocks de munitions surabondants.

L'exemple de l'artillerie de campagne française est révélateur. Le 13 juillet 1914, Charles Humbert³ déplorait devant le Sénat «l'infériorité absolument flagrante, extrêmement périlleuse de notre outillage militaire [...]. En-dehors de notre canon de 75 [...], nous sommes pour les autres matériels dans un état d'infériorité manifeste [...]. Qu'avons-nous à opposer aux obusiers allemands et à cette formidable artillerie lourde [...], toute moderne, à tir rapide, à grande puissance et munie des derniers perfectionnements? À peu près rien». Messimy, ministre de la Guerre qui avait vainement bataillé depuis 1911 avec la direction de l'artillerie et le ministère des Finances pour l'adoption d'un canon lourd, livra des chiffres pour justifier la politique française d'équipement: «Côté allemand, il y a – et c'est la différence entre leur situation et la nôtre – 2.160 canons de 77, c'est-à-dire 240 canons de moins que nous, mais il faut y ajouter 720 obusiers légers de 105, 220 obusiers lourds de 150, 120 mortiers de 210, au total 3.320 pièces, c'est-à-dire 300 pièces de plus que dans l'armée française, un plus grand nombre étant d'ailleurs de gros calibre». Ce discours provoqua un tollé: «Si le discours de Charles Humbert [...] avait donné le coup d'alarme, il arrivait trop tard pour pouvoir être suivi d'une amélioration et il pouvait être pour l'ennemi un précieux avertissement», se souvient Foch. Un général écrit: «Nos faiblesses étaient étalées avec une telle insistance qu'il ne fut pas, dit-on, sans influence sur la détermination prise par l'état-major allemand de brusquer une rupture depuis longtemps arrêtée dans son esprit». Poincaré nota le jour même: «Est-ce bien le moment de donner tant de publicité aux insuffisances de notre organisation militaire? Et n'aurait-on pas mieux fait de voter plus tôt les lois proposées? Maintenant, Guillaume II peut répéter, en toute assurance, ce qu'il a déjà dit à l'Autriche pour l'encourager [dans sa politique de fermeté vis-à-vis de la Serbie après Sarajevo], que ni la France, ni la Russie ne sont actuellement en état de faire la guerre [...]. Les révélations faites à la tribune du Sénat sur l'état de l'armée peuvent avoir à l'étranger une dangereuse répercussion». Le 15 juillet 1914, Messimy décidait de mettre à la disposition des armées – au plus tôt en 1915 et au plus tard en 1918 – l'artillerie indispensable, sans savoir que le pays serait en guerre quinze jours plus tard...

La menace sur les frontières a généré une indéniable «course aux effectifs mobilisables»

Sans doute serait-il plus judicieux de relever l'existence d'une course aux effectifs plutôt que d'une course aux armements, sachant qu'on fabrique ou achète ces derniers pour équiper les soldats qu'on possède déjà sous les armes et ceux que l'état de guerre amènera sous les drapeaux. Or l'époque était indéniablement aux gros bataillons. En 1911, l'Allemagne avait voté une loi militaire augmentant les effectifs de 7.000 officiers, 10.000 sous-officiers et 52.000 soldats en deux ans. Les crédits pour l'achat de matériels passèrent de 100 millions (1904) à 430 millions de marks (1913 et 1914). Une loi de juillet 1913 devait encore donner 876.000 hommes en 1915. En tout état de cause, le *Reich* de 1914 aligne 870.000 hommes en temps de paix et mobilisera 3.746.000 soldats. En France, la loi de trois ans d'août 1913 donne plus d'effectifs immédiatement disponibles en cas d'attaque brusquée (25 classes mobilisées); le 2 août 1914, l'armée française passe ainsi de 817.000 hommes à 3.580.000 (dont 600.000 réservistes). Sur le papier – car on ne peut ni en disposer instantanément, ni tous les équiper – la Russie dispose de 4.400.000 soldats. L'Autriche-Hongrie 3.000.000... L'armée britannique dispose de 250.000 professionnels; son effectif grimpe à 780.000 en août 1914.

Comment expliquer cette inflation généralisée des effectifs alors qu'on s'attendait à une guerre courte et aucunement à devoir la faire «à coup d'hommes» comme en 1915-1917? La réponse est fournie par les plans de guerre⁴ qui exigeaient beaucoup de soldats d'active et de réserve. Le fait de pouvoir compter sur beaucoup de troupes a-t-il poussé les gouvernants à déclencher la guerre? La conviction d'être une «puissance guerrière» a-t-elle joué un rôle lors de la crise diplomatique de l'été 1914? Dans cette Europe nationaliste et militarisée, c'est plus que probable: Vienne ne pensait faire qu'une bouchée de l'armée serbe, Berlin

³ Rapporteur de la commission de l'armée.

⁴ Schlieffen-Moltke pour l'Allemagne, n°XVII pour la France.

de la France comme de la «miserable petite armée britannique», tandis que Paris misait sur le réservoir d'hommes que constituait la Russie pour compenser son infériorité numérique.

Lieutenant-colonel, docteur en histoire, Olivier LAHAIE a été plusieurs années chef du département histoire et géographie à Saint-Cyr après un passage au Service historique de l'armée. Il sert actuellement au Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre; il est également chercheur associé au centre de recherches des Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan.



Retour Sommaire

[Retour Sommaire](#)

Lyautey, une référence à perte de vue



Par le Colonel (er) Pierre GEOFFROY

Les Cahiers consacrent régulièrement quelques unes de leurs lignes au Maréchal Lyautey. En cette année qui marque le 90^{ème} anniversaire de son départ officiel du Maroc, il nous a paru important de nous rappeler qui était cet homme, chef militaire, personnalité politique, philosophe, qui a compté et compte encore beaucoup d'admirateurs, mais aussi nombre de détracteurs. Cet hommage sera rendu par le biais d'une série d'articles pour lesquels nos remerciements vont particulièrement à la Fondation Maréchal Lyautey et à son président, le Colonel (H) Pierre Geoffroy¹.

À première vue, le fait de classer Hubert Lyautey (1854-1934), maréchal de France et académicien, parmi les humanistes peut satisfaire ceux qui ne se réfèrent qu'à des normes habituelles. Or, cet homme de génie, souvent insaisissable, refusait, et à juste titre, de se laisser enfermer dans des clichés. Nombreuses sont les raisons qui font de lui, non seulement un symbole, mais une référence pour les hommes de notre temps, tant par son exemple que par ses visions à perte de vue, bien au-delà de l'horizon masqué par un «enfumage» permanent et soigneusement dosé.

À voir avec quel fanatisme les «forces du mal» s'acharnent à tout détruire, il ne peut plus y avoir de doute sur l'intérêt de se référer à un véritable homme d'État et de puiser dans ses propos et ses actes des idées et de l'énergie. Et l'urgence s'affirme de jour en jour car, plus le temps passe, plus nous nous éloignons des repères indispensables de notre culture. Si nous ne réagissons pas, ces jalons finiront pas devenir invisibles et disparaître. L'inévitable évolution de la société pourrait être une justification si elle allait dans le bon sens. Mais, aujourd'hui, on confond insidieusement liberté et permissivité, volonté et velléité, incivilité et délit, tolérance et démission.

Tout bien réfléchi, la pierre angulaire d'une société où il fait bon vivre est bien le respect, tous les respects, à commencer par celui de soi-même, respect de l'autre, certes, et de ses convictions, mais respect qui ne confond pas tolérance et relativisme, ce fléau selon lequel tout finirait par se valoir.

Autour du respect doit s'articuler bon nombre de vertus qu'il revient d'abord à la famille et à l'école d'inculquer, avec l'aide de toute structure non manipulée concourant à la formation physique, morale et spirituelle de la jeunesse, et ensuite de cultiver dans un environnement souvent difficile; cela demande des efforts. La suppression, au lieu d'une modernisation devenue nécessaire, du service national n'a rien arrangé. On n'a pas su ou pas voulu tenir compte de son rôle dans le brassage social, la formation morale, civique, patriotique et quelquefois professionnelle, le sens du devoir et le goût de l'effort.

Ce sont justement les efforts de toute sorte que refuse notre société. Elle privilégie la facilité, le laisser-faire, le laisser-vivre qui, comme l'oisiveté du dicton, mènent à tous les vices. Au bout du chemin, il y a l'anarchie que guettent, sinon favorisent ceux qui rêvent de dictature.

Lyautey, quant à lui, fait irruption sur la scène publique en 1891, avec la parution dans la *Revue des Deux Mondes* du célèbre article intitulé «Du rôle social de l'officier dans le service universel». Il livre sans ménagement le fruit de ses réflexions et de son expérience, ce qui fait l'effet d'une bombe. Elle est explosive à de nombreux titres.

Il s'attaque aux pratiques en cours dans son milieu, l'armée, et propose des progrès empreints d'humanisme; il étend son propos, qui définit les bases d'un management à visage humain, à «tous les dirigeants sociaux»; il transgresse les règles de la «Grande muette»; il oblige à des réactions et à des prises de position tant de la part des militaires que des civils. En outre, ses propos ne sont pas les élucubrations sans lendemain d'un «intellectuel», mais les conseils d'un homme de terrain qui joint l'action à la parole.

En tout cas, pour Lyautey, c'est un tournant aussi bien dans sa carrière que dans sa vie. Précurseur dans la communication, ses réseaux vont se développer et favoriser la diffusion de ses idées. Sans négliger pour autant de farouches inimitiés, le bruit persistant fait autour de cet article lui permet de faire de nouvelles rencontres et de nouer de fidèles amitiés. C'est ainsi qu'il fait

¹ Le vice-président de l'association est le Général d'armée de Lapresle, membre de Minerve

la connaissance de Paul Desjardins, professeur de lettres normalien qui l'invite à participer à la création de «l'Union pour l'action morale» concrétisée le 11 janvier 1892 par la réunion de personnages très divers de formation et de profession².

Le programme de «l'Union pour l'action morale» est défini dans un manifeste rédigé par un comité de cinq rédacteurs dont Lyautey et Desjardins. Il s'intitule «Notre raison d'être», et Lyautey le portera toujours sur lui: «Notre esprit est un esprit de solidarité, de justice, de liberté, de respect pour la personne humaine. Si diverses que soient nos croyances, si dissemblables que soient nos milieux, nous avons tous cette conviction commune que c'est pour l'homme un devoir positif de se dévouer et d'agir. Nous estimons donc que toutes les façons de vivre ne sont pas équivalentes, nous combattons le nihilisme moral, quelque nom qu'il porte, nous croyons à la nécessité, à l'efficacité de l'effort. Nous sommes persuadés que dans notre société émiettée les divisions sont plus factices et moins irréductibles qu'elles ne paraissent, et que dans une commune recherche de la paix sociale et de l'union nationale peuvent se rencontrer des hommes de bonne foi dégagés de tout esprit de secte et de parti.

Le programme de notre tentative est celui-ci: créer un Centre où nous puissions mettre en commun nos bonnes volontés, faire concorder nos moyens d'action et s'entraider nos oeuvres, dissiper par le rapprochement ce qui entre nous n'est que malentendus et réagir contre cet état anormal où tout homme, toute œuvre semblent enfermés dans une confession, une profession, un parti. Le fait d'adhérer à notre réunion n'implique pas autre chose que la reconnaissance de ces principes et le consentement à ce programme. Chacun sous sa seule responsabilité continue à agir dans son milieu, mais avec un zèle accru par le sentiment de notre coopération. Nous croyons fermement que notre tentative répond à un besoin présent, d'ailleurs nous la considérons comme un devoir, c'est dire que les difficultés ne sauraient nous en dégager».

Imaginons que ce document fasse l'objet d'une étude de texte dans nos écoles. Quelle levée de boucliers de la part d'un grand nombre de ceux qui enseignent et de ceux qui pratiquent ce que Lyautey appelle le «nihilisme moral»! Cette seule perspective devrait inciter les «hommes de bonne volonté» à s'unir pour défendre nos valeurs fondamentales.

Dans ce but, au fil de sa carrière, Lyautey n'a jamais manqué dans ses discours, ses écrits, de développer les idées forces contenues dans ce texte, et même de les répandre grâce à des formules à l'emporte-pièce – de véritables «tweets» avant l'heure – frappées au coin du bon sens. Pour se fondre dans l'actualité, il serait opportun de tweeter ce qu'énonçait celui qui était sans cesse à la recherche du «dénominateur commun» qui unit les hommes: «Dégager ce dénominateur commun, c'est dégager les communes raisons de vivre et d'agir, dégager ce qui rapproche et éliminer ce qui divise».

On est à l'opposé de toute méthode qui consiste à rechercher, à attiser et même à créer des sujets de discorde et à tirer profit des dissensions, voire de la haine engendrée et entretenue. À la formule agressive «diviser pour régner», Lyautey substitue et prône une formule respectueuse de l'intérêt général: «Rechercher ce qui unit et fuir ce qui divise». Dans un même élan, avec son expérience et son sens de la continuité, il interpelle ses détracteurs comme ses amis avec une règle de bon sens: «Vivre, pour les sociétés comme pour les hommes, c'est conserver et réagir. Méditez ces mots vigoureux que la politique a déformés et pollués, et dites-vous que conserver c'est s'opposer à détruire et réagir ne jamais s'abandonner. Voilà dans quel sens on doit être, à mon avis, conservateur et réactionnaire!»

Le Colonel (er) Pierre GEOFFROY a effectué plusieurs campagnes; d'abord volontaire en Indochine (1953-1954) puis en Algérie (1955-1962), où il a été notamment officier des Affaires algériennes. Dès sa retraite en 1981 il commence une seconde carrière à plusieurs volets, en créant un cabinet conseil, en étant conseiller municipal, en présidant divers organismes et en fondant, entre autres, l'Association nationale Maréchal Lyautey et la Fondation éponyme auxquelles, en tant que président, il consacre beaucoup de temps et d'énergie. Il a écrit de nombreux articles sur le maréchal.
Le colonel est chevalier de la Légion d'honneur, commandeur de l'Ordre national du mérite, officier de l'ordre marocain du Ouissam alaouite mais également chevalier des Palmes académiques.



[Retour Sommaire](#)

² On y trouve trois capitaines (Hubert Lyautey, Antonin de Margerie et Georges de Miré), deux universitaires, un pasteur, un prêtre, un éditeur, un industriel, un sociologue, un écrivain et un artiste.

Articles d'intérêt général



De l'uniforme¹

Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT

Madame Françoise Thibaut nous livre ici ses réflexions sur l'uniforme, son évolution, sa signification au fil des âges en fonction de la profession, de la corporation, de la classe sociale concernée par son port. Ces réflexions prendront un sens particulier pour les lecteurs des Cahiers, majoritairement issus du monde militaire et donc concernés au premier chef!!

Il est porté à l'attention des membres de MINERVE, nombreux parmi les lecteurs des Cahiers, qu'une version condensée de cet article est parue dans la dernière Lettre (n° 24 de décembre 2014).

L'uniforme uniformise. Il informe et désinforme.

L'uniforme uniformisateur désinforme sur l'intime, sur l'individu porteur qui n'est plus qu'un porte-vêtement indicateur d'une fonction. Il est d'ailleurs possible de concevoir cette uniformisation comme une atteinte à l'identité ou, au contraire, comme une protection du plus secret de l'individualité. L'uniforme induit en lui-même que tous les porteurs de la même enveloppe distinctive seront traités de la même façon et/ou accompliront des tâches identiques. Cette enveloppe rend donc indistincts ses porteurs. L'uniforme sert à ne pas être distingué et entrave toute individualisation. D'un autre côté, l'uniforme informe d'une fonction – «l'habit fait le moine» –, c'est un médium ravageur d'une redoutable efficacité; on est vêtu de ce que l'on fait: outil de repérage visuel instantané, il est un simplificateur des relations sociales, un outil hiérarchique et fonctionnel; peu importe ce qu'il y a à l'intérieur de l'enveloppe distinctive, du moment que le rôle indiqué par l'uniforme est rempli.

L'uniforme commença peut être sa belle carrière à la Tour de Babel. La Bible ne le dit pas, mais c'est presque évident: dans la multitude affairée, puis le galimatias des langues différentes, la seule façon de s'y retrouver fut de vêtir les transporteurs en transporteurs, les tailleurs de pierres en tailleurs de pierres, les esclaves en esclaves, leurs gardiens en gardiens. Trois mille ans avant les balbutiements de la civilisation indo-européenne, les empereurs de Chine du nord, déjà, vêtaient les lettrés en lettrés, leur imposant de longues robes entravées pour les empêcher de cavalier et de faire autre chose que penser et s'exercer à la calligraphie. Une complexe hiérarchie de coiffures et de vêtements permettait de distinguer les différents serviteurs de l'État. Le tablier de cuir distinguait aussi le céramiste et le forgeron: même loin du feu, ces artisans devaient toujours en être vêtus afin que, en cas d'urgence, on les retrouve facilement. Plus proche de nous, la pourpre bordant la toge indiquait à Rome la fonction délibérative et sénatoriale, et les épouses des sénateurs romains étaient astreintes au port d'une unique coiffure permettant de les distinguer en quelque lieu qu'elles fussent. L'oubli de cette obligation étant lourdement sanctionné.

L'uniforme «oblige» et «libère»; il est la plus efficace des cartes de visite; il évite toute explication et même la déclinaison d'une identité. Point de discours, point de tracas de langues étrangères et de patois mystérieux. Arborer l'habit ou les signes distinctifs de son rôle social évite toute autre justification. La fonction existe dès que l'uniforme apparaît: l'infirmier apporte avec lui l'hôpital, le religieux sa chapelle, le militaire son bivouac ou son casernement. La distinction par la tenue peut d'ailleurs être valorisante ou dévalorisante, une indication de grade, de hiérarchie, de classification: tout fautif est en fautif (parfois très voyant), son gardien en gardien. La présence de deux uniformes ensemble indique automatiquement la hiérarchie: celui qui doit se soumettre et celui qui commande. Mais il «oblige» aussi: malheur à celui dont l'attitude ne correspond pas à ce que l'on attend de l'uniforme...

L'apogée du système est dans «l'uniforme de masse» pour deux raisons: parce qu'il dépersonnalise complètement ceux qui le portent, et parce qu'il fait la fortune de ceux qui le fournissent. Avec la conscription patriotique au nom de l'État national, la République française inventa «l'usine de confection» et, par là, les premières fabrications à la chaîne: une des premières manifestations de la première révolution industrielle est la mise en fabrication des uniformes militaires. Avant, en vertu de la personnalisation des commandements et de l'origine privée des effectifs, les chefs de guerre équipaient eux-mêmes leurs hommes, les officiers s'équipant le plus souvent à leurs frais. Les riches s'équipaient richement, pas toujours uniformément; les pauvres allaient «n'importe comment» ou en guenilles (mot issu du néerlandais *guet* signifiant coquin), d'où la difficulté de distinguer les gens de guerre des voleurs, faute de repères clairs. Même le roi équipait lui-même ses troupes. Le premier uniforme uniformisateur de notre histoire moderne est la tunique du Croisé: dans le chaos humain et les imprévisibles retournements des Terres saintes, la Croix par-dessus la cotte vaut identité. La conscription de la République électorale vient bien plus tard et indique un repérage clair, appelle aussi la facilitation des sanctions des comportements inadéquats; toute indécatesse commise par un uniforme est immédiatement repérable; celui qui accuse a un indicateur clair (qui peut aussi l'inciter au silence); mais, en principe, l'uniforme protège à la fois l'autorité et la victime. Le système hiérarchique prend corps à travers l'uniforme et ses signes distinctifs, de même que le système de sanctions.

Sur les chemins de Compostelle, le pèlerin se distinguait à sa pèlerine, sa coiffure, son bâton et sa coquille... On le reconnaissait de loin. De même les religieux, les réguliers itinérants et mendiants, les séculiers, plus libres hors les offices, mais astreints eux aussi au port des signes distinctifs de leur fonction, à la robe ou à la longue veste à rabats. En ces longs siècles de culture parcimonieuse souvent retenue par l'élite, d'analphabétisme quasi général, le vêtement indique non seulement la fonction, mais

¹ Cet article a été diffusé sur le site de Minerve www.asso-minerve.fr (rubrique «le coin des lecteurs» du menu «nos activités»).

également l'appartenance sociale: vêtue de petite ou haute noblesse, mise sombre du bourgeois, livrée domestique. Tout comme les enseignes des boutiques, la vêtue révèle le métier, le niveau des revenus, parfois même l'âge et le rang dans l'activité: le nombre des rubans au chapeau, les boutons, les galons, les boucles aux chaussures – le port même de chaussures en ces temps où tant de gens vont nu-pieds ou au mieux en sabots –, le droit à l'épée ou au chapeau, au bicorne ou au tricorne, au col de fourrure, aux revers garnis d'hermine ou de ragondin. Dans les rôles plus humbles cela joue aussi: il existe différentes catégories de nécessiteux, repérables aisément. En les secourant, on aide aussi l'institution qui les protège. L'uniforme des internats uniformise les enfants, formant d'indistinctes masses bleues, noires ou grises. Madame de Maintenon mit toujours ses «jeunes filles de saint Cyr» en uniforme afin de gommer les différences de fortune, ne distinguant leur classe que par des couleurs de tabliers. Il y a aussi les bons et les mauvais élèves, ceux arborant le ruban blanc ou rouge de l'excellence, le moyen bleu pâle, le vert de la médiocrité ou l'infamante coiffure du crétin.

Le Vatican se préoccupa de protéger les chrétiens des maux spirituels ou temporels qui pourraient les détourner du droit chemin: en 1215 le concile de Latran imposa le port de signes distinctifs aux musulmans (vert) et aux juifs (jaune) présents en terre chrétienne, ainsi qu'aux lépreux (noir) et aux prostituées (rouge). La cape, le mantelet, le chapeau, le tablier, revers et rubans prenaient un sens social et distinctif, appartenant à une stratégie d'ordre, de prévention sociale et sanitaire. La Révolution française crût bien faire à l'automne 1791, par trois décrets successifs, en intimant aux «juifs du pape» – ceux de l'Avignonnais et du Comtat Venaissin – de renoncer à la cape jaune, aux rubans et tabliers ornés de bandes jaunes indiquant leur appartenance, afin qu'ils fussent, comme les protestants, des «Français comme les autres». Ce brutal abandon leur parut effrayant, car ces signes distinctifs adoptés depuis Clément VI constituaient leur «armure» dans leurs déplacements, leurs commerces et la pratique de leurs mœurs. La brutalité de l'ordre d'abolition déclencha émeutes et manifestations à Carpentras et alentours, une «guerre des rubans et des tabliers» qui ne prit fin qu'en 1807 à la suite de l'Édit impérial de «francisation» des anciens États du pape. Tout aussi brutale et inattendue fut, vers 1751 sous Charles XII au royaume de Suède, la «guerre des perruques et des bonnets» entre la noblesse (les perruques) et le tiers (les bonnets) en vue de l'abolition des privilèges et des droits féodaux, origine du parlementarisme nordique moderne.

Religion, guerre et éducation sont souvent liées par l'uniforme les arborant et se signalant très tôt dans toutes les sociétés, car les trois secteurs d'activités représentent aussi une mentalité, une adhésion culturelle, politique, une «appartenance» mentale aussi bien que pratique, laquelle engendre sa défense ou sa propagation (*propagatio fide*). L'écrivain nord américain Alison Lurie rappelle que «l'uniforme est un costume totalement déterminé par les autres», évoquant le rôle symbolique et signalétique du vêtement, sa signification d'intégration et de fonction sociales: le vêtement de travail ne correspond ni à un choix ni à un instinct personnel: il indique «l'action dans le groupe» et il est conçu pour «garder les gens à leur place» dans un rapport d'efficacité, de hiérarchie et d'ordre. Il contribue à ce qu'une tâche s'accomplisse plus facilement et que cette dernière se trouve non seulement indiquée mais aussi valorisée et reconnue. C'est une évidence pour le «rôle» militaire: sur le terrain, dans le combat, le vacarme et la fumée, il faut pouvoir repérer le chef, voir où sont les hommes de l'unité, savoir qui doit être protégé ou éliminé. Cela est valable pour les combats classiques, terrestres, mais cela concerne aussi les corps plus techniques engagés au sein même des unités en action dans lesquelles les hommes ne se connaissent pas forcément. L'uniforme et ses insignes permettent un repérage visuel instantané dans des situations où la rapidité est essentielle.

De nos jours, le plus souvent, on endosse l'uniforme de sa fonction uniquement dans le laps de temps où on l'accomplit: le maître d'hôtel et le serveur revêtent leur tenue sombre et leur nœud papillon dans leur établissement, le chef de chantier son bleu de travail dans son vestiaire, tout comme l'hôtesse d'accueil, l'infirmière, le professeur. Plus jamais de repérage professionnel au long des rues: fini Gabin en spahi dans les bistrot d'Orange, Jean Chevrier en aviateur cherchant sa belle vers le Pont des Arts, plus jamais de pompons rouges sur les boulevards... Le militaire, devenu fonctionnel et non plus élément du corps social, ne revêt l'uniforme que dans ses quartiers ou dans des circonstances précises. Le pompier n'est pas pompier tout le temps, ni le dentiste, ni le juge: la caractéristique la plus spectaculaire de la déambulation urbaine contemporaine est son anonymat. La rue n'est plus un spectacle social: elle est un fleuve anonyme de gens indistincts, dont la liberté consiste justement à n'être ni signalés ni repérés.

L'uniforme planétaire, asexué et mondial est désormais volontaire: c'est «le jean» qu'il soit *blue*, *black*, lavé, foncé, noirci, *stoned*, *washed*, délavé, coupillé, élégant, avachi, griffé, de récup, numérisé, large ou étroit, propre ou sale, pauvre ou chic. D'abord utilitaire, uniforme des ouvriers, métallos, bûcherons, chercheurs d'or du Klondike ou du Yukkon pour sa robustesse et sa facilité d'entretien, puis, après la Seconde Guerre mondiale, signe de révolte et de jeunesse insoumise, le «jean» enveloppe désormais toutes les classes sociales, tous les âges, toutes les activités. Tenue préférée du voyageur, du touriste, il est banal dans les écoles et les universités, toléré dans les bureaux, admis dans les banques, commun dans les commerces. Il est l'uniforme des non uniformisés. Vêtement de loisir des cadres, des militaires et des juges, commun compagnon de toutes les jeunesses du monde, il côtoie le sari, le boubou, la burka, équipe les chrétiens comme les musulmans, les Palestiniens comme les Israéliens... Il est celui que l'on endosse en quittant son vêtement de fonction. Il fait partie de la panoplie libertaire, signe d'évolution progressiste et de modernité, alors qu'en fait il est un signe majeur d'uniformisation des masses, d'indistinction des individus. Sa symbolique libérale occidentale fut si forte dans les années 60-70 en URSS qu'il y fut un temps interdit, donnant d'ailleurs naissance à un florissant marché parallèle, alors qu'au départ il est plutôt l'uniforme du camarade-ouvrier. Étonnant destin d'un uniforme professionnel détourné pour devenir le repère d'une individualisation contestataire. De nos jours, celui qui le revêt, qu'il soit général ou pacha d'un monstre marin nucléaire, devient parfaitement anonyme, indéterminé, abandonne ses galons, peut redevenir étudiant dans sa tête par le truchement de ce «grimant de Nîmes».

«Nous sommes ce que nous portons»: cette définition sociale très ramassée du vêtement résume assez bien la perception complexe du vêtement dans laquelle – en fait – nous évoluons: le «vêtement non signalétique uniformisé» est un protecteur de l'intimité et de la personnalité, des origines et des activités; il provoque aussi, indirectement, une perte de l'identité. Selon les contextes, les circonstances, l'État politique où l'on se situe, ce peut être un avantage ou un inconvénient. En France, l'uniforme militaire a complètement déserté les rues après la guerre d'Algérie afin «d'éviter toute provocation»... Pour un individu, passer en une journée de l'uniforme au «jean» signifie «aler du repérage volontaire à l'anonymat programmé»: revêtir l'uniforme

signalétique le matin pour l'abandonner le soir et revêtir celui de «l'uniformité indifférenciée» signifie une intellectualisation importante de sa propre vie et une vraie compréhension du «droit à l'intimité et à la vie privée» telles qu'exprimées dans les lois françaises.

Finalement, «être éduqué» est en partie s'être laissé endoctriner pour se vêtir «conforme»: on ne joue pas au foot en complet veston, on ne va pas dans sa tour de bureaux en combinaison de plongée... Toutefois, l'extension des activités sportives et des loisirs amène la ville à copier les stades. Les fabricants l'ont compris: à quand les militaires en survêtements? Il y a 40 ans, l'acteur américain Dustin Hoffmann déboulait dans les soirées mondaines en smoking et en «baskets»; ce fut un pionnier... Dès l'école maternelle, la garderie, les enfants intègrent que l'uniforme est un moyen de communication extraordinairement efficace et permet de s'y retrouver, même si l'on est débutant: l'assistante en blouse rose qui aide à faire pipi, le policier municipal qui sécurise la traversée de la rue, le pompier avec son extincteur sont sans doute les premières représentations, pour un enfant, de la hiérarchie et de la sécurité sociales. L'uniforme, dans l'imaginaire enfantin, est presque toujours prestigieux et salvateur de situations inextricables, sauf peut-être pour Tintin avec son pantalon de golf (remplacé maintenant par un «jean») et son petit pull bleu; mais il est épaulé par le capitaine Haddock, l'archétype Tournesol et Milou, inéluctablement chien. En grandissant, on peut acquérir un avant-goût de l'uniformité chez les scouts, dans les écoles pratiquant l'uniforme ou sur les stades dans les sports collectifs.

Entourés de personnes habillées comme nous, nous développons un double sentiment: en interne, celui de l'appartenance et de la puissance du groupe; vis-à-vis de l'extérieur, celui de la différence. Pour cette raison, tous les régimes autoritaires, quels qu'ils soient, imposent à leur population, et en particulier à leur jeunesse – du Duce à Mao –, le port de vêtements identiques et d'uniformes «civils». Selon Marx, dans «**Le capital**», l'individu n'est qu'un «rouage» du grand projet communautaire: il est «dans» la masse uniformisée et se définit par elle, ce qui fait la force du système, lequel s'incarne dans l'uniforme prolétarien. Mais, sans doute, dans sa tête, l'homme est-il toujours différent de son voisin?

Dans le monde actuel, planétairement, c'est dans les services que le recours à l'uniforme est le plus important: serveurs, cuisiniers, chauffeurs, hôtesse, accompagnateurs en tous genres, gardiens, personnel navigant portent des uniformes définissant leur fonction. Le tourisme et les métiers liés aux transports le pratiquent largement, beaucoup en raison des difficultés linguistiques et de la nécessité d'offrir un service rapide et parfait. L'uniforme définit le service, donc le travail de celui qui le porte: un commandant de bord en jogging mettrait mal à l'aise. L'uniforme sert à gommer l'individualité, contribue à la dépersonnalisation de celui ou celle qui remplit une fonction. Dans les avions, les chefs de cabine, qui affrontent parfois beaucoup d'agressivité de la part des passagers, disent couramment que leur uniforme leur sert «d'armure» et que les mécontentements ou anxiétés s'adressent non pas à eux mais à la compagnie dont ils assurent le service. Il y a d'ailleurs un paradoxe, car des lois récentes, dans le même temps, tendent à imposer une responsabilité individuelle accrue dans certaines fonctions administratives, obligeant le fonctionnaire ou l'acteur du service (rarement en uniforme) à faire connaître son identité par un badge, une immatriculation ou un cavalier posé sur son bureau. La fonctionnaire territoriale, l'employé de poste, l'agent bancaire peuvent – dans une certaine marge – se vêtir comme ils le veulent, mais ils ont l'obligation d'arborer un signe de reconnaissance pour l'utilisateur indiquant leur grade et leur fonction: c'est ainsi une sorte d'uniforme minimaliste permettant le repérage fonctionnel et hiérarchique.

L'uniforme fonctionne donc comme une sorte de balise. Il répond à un besoin social: repérer l'uniforme ou le porteur du badge relève d'une nécessité de trouver celui ou celle qui doit être le bon interlocuteur et résoudra le problème, indiquera le chemin ou la procédure, qu'il s'agisse du docteur en blouse, de la lingère de l'hôtel ou du policier au carrefour. Nos sociétés en danger de délabrement ont-elles à nouveau besoin d'uniformes dans les rues? Nos présidents élus y ont-ils gagné en arborant l'anonyme complet veston (parfois bien mal coupé) dont ils tombent désormais souvent la veste pour faire moderne? Où est l'empanaché «représentant en mission» de la Première République?

En se professionnalisant, l'armée – surtout de Terre – devient «service public sécuritaire». C'est d'ailleurs le reproche que font les militaires aux terroristes ou aux civils de guérillas indéterminées: ils tirent dans le dos et ne portent pas d'uniformes. L'uniforme indique en principe que chacun est à sa place dans une société et que cette même société est à peu près en ordre ou sur la voie de l'être. Cela, du moins, devrait être ainsi. Dans les situations de crise, l'apparition des uniformes devrait indiquer le retour à la normalité, une réinsertion de la justice, l'espoir du rétablissement de l'ordre, des secours, du calme... et non plus le bruit et la fureur perpétrés de plus en plus sans uniforme. On est encore loin de cet idéal, et réfléchir à cet aspect des choses n'est pas inutile...

Docteur en droit et en sciences politiques, Madame Françoise Thibaut est professeur émérite des universités, membre correspondant de l'Académie des sciences morales et politiques. Elle a enseigné aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan le droit et la procédure internationale ainsi qu'à l'École supérieure de la gendarmerie de Melun. Elle écrit aussi des thrillers pour se distraire, tout en continuant de collaborer à plusieurs revues et universités étrangères. Elle est notamment l'auteur de «Métier militaire et enrôlement du citoyen», une analyse du passage récent de la conscription à l'armée de métier.



À la recherche d'un front!



Par le Chef de bataillon Aurélien MOY

Les forces armées royales marocaines (FAR) mènent depuis 1975 un long conflit face à l'insurrection du front POLISARIO. L'auteur nous montre leur adaptation originale à ce conflit très évolutif, grâce à la création ex nihilo de véritables fronts successifs.

Un ennemi insaisissable: que faire face au désert?

Dès 1975, les FAR sont confrontées à une guérilla tout à fait classique avantagée par son expérience et sa connaissance fine du terrain désertique. Soutenu logistiquement et financièrement par l'Algérie et la Libye, le POLISARIO agit initialement, selon l'expression de Mao, «comme un poisson dans l'eau». Les opérations initiales de ratissage organisées par les FAR en direction de Smara, Mahbas et Tifariti ne donnent que des résultats très mineurs pour une débauche de moyens et d'hommes. Les forces du POLISARIO sont taillées pour mener un combat insurrectionnel en profitant au maximum des avantages que leur procure le désert. Organisées en petites unités furtives et très mobiles, elles sont surtout bien encadrées. Elles tendent des embuscades d'envergure sur les échelons de soutien et mènent des opérations de harcèlement en choisissant systématiquement le «où» et le «quand» de chaque attaque. Bénéficiant de zones refuges inaccessibles, notamment dans la zone d'Amgala, le POLISARIO est un ennemi insaisissable qui neutralise tous les efforts et toutes les initiatives des FAR.

En réponse, la tactique de contre-insurrection des FAR est loin d'être efficace. Elle préconise de fixer l'ennemi dans des zones choisies par des opérations d'envergure de bouclage/ratissage, sans succès convaincants. À cela s'ajoute le désavantage du terrain. En effet, cette partie occidentale du désert du Sahara est immense et surtout très diversifiée (hamadas, regs, massifs rocheux, vallées encaissées, déserts de sable...). Certains officiers marocains ayant participé aux opérations de ratissage menées à cette période comparaient les zones refuges du POLISARIO aux réseaux de grottes souterraines de Tora-Bora en Afghanistan. Pour les FAR, la traque des unités ennemies se résume à des coups d'épée dans le sable. Jusqu'au début des années 80, elles font leur l'aphorisme de T.E. Lawrence: «*Making war up on insurgents is messy, slow, like eating soup with knife*».

Un front sorti de nulle part ou l'inversion du rapport de force

Dans ce contexte particulièrement défavorable, le problème tactique principal des Marocains est de répondre à la question: comment réussir malgré tout à contrôler ce désert tout en menant des actions coercitives efficaces contre le POLISARIO? Le Général Ahmed Dlimi, alors chef d'état-major des FAR, et ses grands subordonnés mettent en œuvre une nouvelle approche qui consiste à conquérir progressivement le terrain tout en sanctuarisant chaque conquête. En somme, les FAR vont réussir à créer un obstacle défensif linéaire d'envergure après chaque grande avancée. Ainsi, le premier mur défensif (en arabe *Samta* et en anglais *Berm*) sort du sable et protège ce que l'on peut appeler le triangle utile Laâyoune, le port de Boudjour et les mines de phosphate de Boucra (carte n°1). Cependant, l'idée de défendre une frontière par un dispositif défensif passif et linéaire est loin d'être novatrice. La «ligne Morice» émanant du plan Challe en 1957 avait déjà montré toute sa pertinence pendant la bataille des frontières en Algérie. L'innovation dans cette initiative tactique est bien la création d'un front et non d'une frontière. En effet, entre 1982 et 1986, pas moins de six murs sont successivement construits en parallèle des opérations de conquête du territoire. Face à cela, le POLISARIO est obligé de changer de tactique et de planifier des opérations d'attaques sur les positions défensives. Ce changement fait perdre à leurs unités légères et autonomes toute leur efficacité. Elles se soldent majoritairement par de lourdes pertes et une débauche d'énergie pour de faibles résultats. L'initiative change de camp car les FAR, sous l'impulsion du Général Abdelaziz Bennani, nouveau chef d'état-major de la zone sud, perfectionnent leurs capacités de réaction. Sur chaque point du mur, elles sont en mesure de contre-attaquer avec des moyens largement supérieurs à ceux du POLISARIO. Ainsi, la supériorité aérienne marocaine devient enfin un avantage et permet de porter des coups décisifs aux forces irrégulières. On passe dès lors d'un conflit asymétrique à un conflit dissymétrique qui tourne en faveur du royaume du Maroc et ce jusqu'en 1991, date de la signature du cessez-le-feu sous l'égide de l'ONU.

Qu'en est-il en 2014?

«À l'ouest rien de nouveau» ou presque! En effet, depuis le déploiement des observateurs de la MINURSO (Mission des Nations-unies pour un referendum au Sahara occidental), le dispositif militaire déployé derrière le dernier mur de défense (*berm*) n'a pas évolué d'un canon. Il est à quelques exceptions le même qu'après l'arrêt des derniers combats. Ainsi, onze brigades interarmes sont déployées face à l'est et au sud sur un front linéaire de plus de 2.280 kilomètres au milieu du désert. Le dispositif de chaque brigade est quasiment identique. Un 1^{er} échelon défensif, sur la ligne de défense principale (mur de sable, fossés antichars,

champs de mines AP et AC), une succession, tous les cinq kilomètres, de points d'appui armés chacun par une compagnie d'infanterie (appelée compagnie d'infanterie de secteur). En 2^{ème} échelon, une capacité de réaction composée de bataillons blindés et d'infanterie motorisée, appuyés et soutenus par des groupements d'artillerie ainsi que des bataillons de commandement et de soutien. Entre 100.000 et 120.000 hommes (selon les estimations de l'ONU en 2014) sont présents côté ouest du *Berm*. Sur le territoire marocain, où les résolutions de l'ONU ne s'appliquent pas, le Maroc a en parallèle poursuivi la modernisation de ses moyens (chars lourds, radars, véhicules) et l'acquisition de nouveaux matériels de pointe (drones, avions de chasse F16). Au bilan, on estime que le rapport de force (même si la partie armée du conflit est terminée depuis plus de vingt ans) est théoriquement de vingt contre un (en se basant sur l'estimation de volume des forces du POLISARIO, entre 3.000 et 6.000 combattants).

Dès lors, s'achemine-t-on vers la fin programmée du POLISARIO en tant que mouvement disposant d'une force armée même réduite? Dans cette perspective, deux hypothèses peuvent être avancées :

- **Hypothèse 1: déliquescence**

En supposant la suppression totale du soutien de l'Algérie et compte tenu de la situation de la Libye après la chute de Khadafi, d'après plusieurs officiers généraux marocains rencontrés en «zone sud», les forces armées du POLISARIO pourraient tout simplement disparaître au sens où elles déposeraient les armes et retourneraient dans leurs pays d'origine (Mauritanie, Algérie voire même Maroc). On assisterait dès lors à une dilution des unités dans l'espace régional composé par la Mauritanie, le Maroc et l'Algérie. Cette hypothèse serait sans grande conséquence sur la sécurité de la zone.

- **Hypothèse 2: mutation**

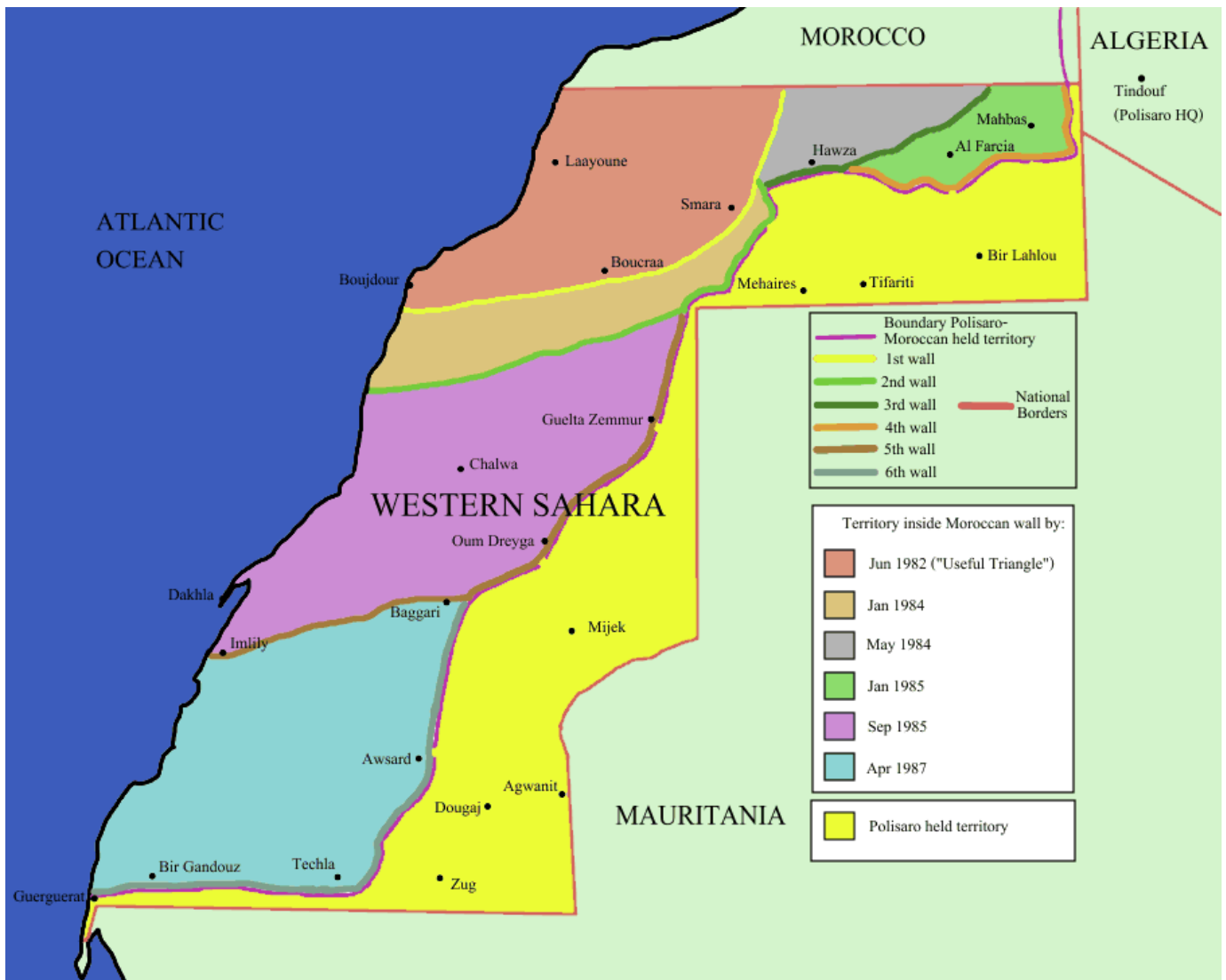
Compte tenu de la perte de terrain sur le plan diplomatique de l'organisation politique du POLISARIO, une radicalisation de ce dernier peut survenir et faire basculer les forces armées dans le grand banditisme (trafic d'armes, de carburant et de drogues) et/ou dans le terrorisme au sein de la bande sahélienne. Erik Jensen (ancien représentant spécial du Secrétaire général de l'ONU et ancien chef de la Mission des Nations-unies au Sahara occidental), dans *Menaces en Afrique du nord et au Sahel et sécurité globale de l'Europe*, décrivait cette possibilité assez clairement: «*A resolution is more imperative now than ever. Events across North Africa have led to heightened aspirations among a predominantly young population and to unsettled conditions congenial to terrorists*».

À l'heure actuelle, la région du Sahel, dont le Sahara occidental est la frange ouest, est plus que sensible, notamment pour les intérêts français. L'avenir politique du voisin algérien est incertain et le rôle actuel de l'Algérie est ambigu. La crise malienne et la déstabilisation durable de la Libye laissent craindre une possible déstabilisation à grande échelle du Sahel. Compte tenu de cet environnement et de l'hypothèse 2, il est préférable que le Sahara occidental ne devienne pas une nouvelle zone de front.

Sorti de Saint-Cyr en 2002, le Chef de bataillon Aurélien MOY a choisi les troupes de marine et a effectué son temps de commandement au 21^{ème} RIMa de Fréjus. Il a servi comme assistant militaire du Force Commander de la MINURSO de juillet 2013 à janvier 2014, avant d'intégrer l'École de guerre.



Carte n°1
évolution de la construction des six différents Berms entre 1982 et 1987



Le conflit du Sahara occidental :

1884: colonisation par le royaume d'Espagne du Rio de Oro
 1956: indépendance du Maroc et revendications du Sahara occidental par le roi Mohamed V
 1973: création du front POLISARIO (Frente para Liberacion de Sagui el-Hamra y Rio de Oro).
 1975: marche verte organisée par Hassan II pour conquérir pacifiquement la province du sud.
 1976: l'Espagne quitte sa colonie. Création de la SADR (Saharawi Arab Democratic Republic)
 occupation du terrain par le Maroc et la Mauritanie
 première et deuxième batailles d'Angala
 1976-1980: harcèlement du POLISARIO
 1980-1987: construction du mur des sables et enlèvement du conflit
 1987-1991: avantage marocain par l'exploitation du mur de sable

Bilan: 16.000 morts

Carte n°2:
dispositif des observateurs de la MINURSO



La

MINURSO en quelques éléments:

6 septembre 1991: cessez-le-feu entre les deux belligérants.

Avril 1991: résolution 690 du Conseil de sécurité de l'ONU pour l'organisation d'un referendum sur l'avenir du Sahara occidental.

Décembre 97/janvier 98: signature des accords militaires n°1 et n°2

Actuel *Force Commander*: Major General Imam Eddy Mulyono (Indonésie)

196 militaires venant de 31 pays contributeurs.

[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.

Avant de dépyramider, renversons la pyramide!

Apologie de la subsidiarité¹



Par le Chef de bataillon Bertrand EPSTEIN

Ce remarquable éloge de la subsidiarité a valu à son auteur d'être récompensé en 2014 par le prix «Maréchal Leclerc de Hauteclocque»

«**L**e plus dur, pour moi, c'est de ne rien faire; je suis terriblement tenté d'intervenir, mais c'est aux hommes qui sont sur le terrain de se battre et ils le font bien»². Patton ne confie pas ici à son journal son aversion pour la vie de bureau, mais il rappelle à son lecteur que l'action du chef n'est efficace et légitime qu'à condition de favoriser l'autonomie du subordonné.

La véritable nature de l'autorité est d'être subsidiaire. S'approprier cette réalité est sans doute une tâche ardue. C'est aussi une chance pour des armées en mutation constante, car la subsidiarité offre au décideur la clef d'une autorité vertueuse. Libérant des énergies laissées au repos, les armées pourront renouveler leurs façons de penser et d'agir sans les travestir.

L'évidence ayant sans doute disparu en matière d'autorité, il nous faut faire l'effort de remonter au conceptuel afin de tirer des enseignements concrets.

Qu'est-ce que l'autorité?

Depuis deux générations au moins, l'image erronée d'une autorité liberticide nous empêche de voir que l'autorité est au cœur de la notion de dignité humaine.

Les sociétés libérales et démocratiques avancées développent souvent l'image d'une autorité inconvenante. Partout l'on a de cesse que de souligner ce que l'autorité retire à la liberté et à l'égalité. Dans le monde des loisirs et des plaisirs, l'autorité politique, policière ou paternelle est avant tout une puissance qui encadre, contraint les libertés individuelles. L'exercice de l'autorité s'accompagne en outre d'une hiérarchie qui entrerait en opposition avec l'égalité des personnes. Parce qu'elle distingue des hommes qui naissent pourtant libres et égaux, l'autorité serait mère d'inégalités dont elle se nourrirait par ailleurs. Au bout du compte, nous sommes invités à admettre que l'autorité, supposée liberticide et inégalitaire, avilirait la nature humaine. Il devient alors interdit d'interdire et urgent de s'engager dans la désobéissance civile. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant qu'apparaissent dans nos sociétés des masses d'indignés parce que «se révolter, c'est décider de rester vivant». Finalement, «nous ne sommes plus en mesure de comprendre ce que l'autorité est réellement»³, écrivait Hannah Arendt en 1968, marquant la confusion des esprits sous les assauts des idéologies et des modes.

Pourtant, les notions d'autorité et de dignité sont loin d'être opposées. Conceptuellement, la dignité se comprend d'abord comme une haute fonction, une charge donnant à celui qui la porte un rang éminent. On dit d'un individu qu'il a été «élevé à la dignité de»; par cette qualité reconnue, on dit aussi de lui qu'il «fait autorité» sur tel domaine. La deuxième signification de la dignité est la gravité ou la retenue dans les manières. L'attitude expressive fait partie des besoins de toute autorité. Le cérémonial militaire en est une belle preuve. Si le chef militaire reçoit son autorité de la loi, la cérémonie au cours de laquelle il se voit investi de sa fonction, par sa grandeur et ses symboles, montre le respect qui est lié à l'autorité. Inversement, on peine à imaginer un respect durable envers une autorité délurée et bouffonne. «Sans le cérémonial, tout meurt», y compris l'autorité elle-même. Enfin, la dignité marque le respect dû à une personne. Si le respect s'attache d'abord à la fonction de chef, ce dernier doit s'attacher à mériter ce respect en acquérant les qualités qui feront de lui non pas une représentation, mais une incarnation de l'autorité. Pour reprendre finalement la définition de Freund, l'autorité est «l'aptitude à se montrer à la hauteur des tâches que comporte la fonction que l'on occupe»⁴. Par ces qualités, on dit donc d'un chef qu'il est digne de l'autorité qui lui a été confiée.

L'autorité est surtout l'un des fondements de la dignité humaine. Les qualités qui font qu'un chef est respecté (compétence, volonté, loyauté...) sont en effet les mêmes qui rendent également digne de respect tout homme vertueux. «La dignité est au fond la valeur de la personne humaine considérée en tant qu'autorité»⁵, personne dotée d'un libre arbitre et d'une capacité de créer inaliénables. Cette capacité intime fonde la valeur de la personne humaine. C'est parce qu'il est un monde en lui-même que chaque homme demeure un mystère. On ne peut le saisir et le sonder dans son intégralité. Au bout du compte, il garde sa part. «Je suis le capitaine de mon âme, je suis le maître de mon destin» dit le poème. La souveraineté de l'homme est bien le cœur de sa valeur.

¹ La subsidiarité est un principe selon lequel la conduite d'une action incombe à la plus petite autorité capable de la mener d'elle-même.

² Martin Blumenson, «*Les carnets secrets du Général Patton*», éditions Nouveau monde.

³ Hannah Arendt, «*La crise de la culture*», Folio.

⁴ Julien Freund, «*L'essence du politique*», éditions Dalloz.

⁵ Henri Hude, «*L'éthique des décideurs*», Presse de la renaissance.

Pilier de la dignité, l'autorité s'efface donc devant une nature humaine qui la dépasse et dont elle ne fait que rehausser la qualité.

«Le chef, c'est celui qui a besoin des autres». L'autorité est seconde, parce qu'elle n'a pas de sens en elle-même et parce que sa nature est d'abord d'être tournée vers un autre.

Le chef, comme son nom l'indique, est en tête. Il a le pouvoir de décider et d'orienter l'action. À ce titre, il est souvent, par simplification, le symbole du groupe qu'il dirige. Sa fonction et l'influence de ses actes le placent donc communément «au-dessus». Edmond Rostand a raison d'écrire: «Dans le livre aux sublimes chapitres, Majuscules, c'est vous qui composez les titres, et c'est sur vous toujours que s'arrêtent les yeux»⁶. En effet, la première figure que l'on retient du groupe qui conduit l'action est la figure du chef.

Est-ce à dire pour autant que l'autorité est première? Certainement pas, car l'autorité n'existe pas par elle-même. Que certaines prérogatives accompagnent l'autorité est une chose. Mais l'origine du pouvoir n'est pas dans le pouvoir lui-même. Sans ses parents, l'enfant meurt. Le pouvoir d'un père est profondément concret et supplétif. Son autorité ne dure que tant que dure la tâche de protection qui est la sienne. Chez Hobbes, l'autorité puissance naît d'un contrat social qui reste un choix délibéré. Sans un autre, libre, qui est son point d'application, l'autorité est une simple violence ou bien n'existe pas. Nous savons que le chef n'est rien sans la troupe. Rares sont les chefs efficaces qui pensent seuls l'action; ceux qui la conduisent seuls n'existent pas. A-t-on vu un roi sans sujet ni royaume ailleurs qu'en Patagonie?

Surtout, l'autorité n'existe pas pour elle-même et trouve dans le déploiement de l'autre la finalité de son action. Lorsque le chef ne s'oriente qu'à renforcer son propre pouvoir, son autorité devient illégitime car elle n'a pas de sens en elle-même. Elle est littéralement insensée car elle n'a pas de finalité propre. Elle ne fait que concourir à un but qui la précède et la dépasse. En ce sens, le chef assure toujours une tâche de service: il n'élabore pas de finalité, mais assume, comprend, promeut, unifie. Il permet le développement de la perfection, qui n'est pas l'invention du bien qu'un chef ne saurait inventer, mais le déploiement de l'être. La finalité de l'autorité s'inscrit dans son étymologie. En latin «*augere*» signifie «faire grandir, faire croître». L'objet de l'autorité, c'est l'autonomie déployée de l'autre.

Finalement, l'autorité n'existe ni par elle-même, ni pour elle-même. Sa raison d'être, c'est l'autre. Quelles conséquences en tirer sur le commandement et le fonctionnement des organisations hiérarchisées?

Puissance des organisations subsidiaires

Le caractère subsidiaire de l'autorité fixe au chef le principe d'un commandement légitime et efficace: l'action dans la modestie.

La réalité de l'autorité ne s'éprouve que dans l'action. C'est dans l'action que l'autorité quitte l'habit conceptuel pour se matérialiser, prendre corps. L'autorité n'est pas une idée pure; elle existe quand elle s'éprouve. À moins de se perdre, le chef ne peut pas désertier le terrain de l'action. C'est vrai dans une entreprise comme sur le champ de bataille. Subsidiaire ne veut donc pas dire effacé. Si l'échelon supérieur intervient, c'est pour suppléer l'inadaptation de l'échelon inférieur. Dans l'esprit, cette suppléance correspond à un état d'exception au sens de temporaire. Suppléer ne signifie pas supplanter car l'individu a vocation à recouvrer son autonomie. Il en est capable. Les pleins pouvoirs sont confiés à l'autorité politique pour répondre à une situation d'urgence qui n'a pas vocation à durer. «Si les pouvoirs d'exceptions étaient permanents, ils n'auraient pas été inventés»⁷. Au fond, le but de l'autorité dans l'action est de faire cesser au plus vite la nécessité de sa mise en œuvre. Les armées, orientées vers l'action en situation exceptionnelle, déploient naturellement une sémantique de l'autorité plus marquée. La figure d'une autorité s'adapte à son milieu. Sa nature ne s'en trouve pas modifiée.

Pour les armées comme ailleurs, la légitimité de l'autorité dépend de sa capacité à laisser le subordonné déployer son autonomie dans le cadre fixé par sa mission. Nul ne conteste qu'un chef ait à composer avec les limites de subordonnés tous compétents différemment selon leur fond propre. Le chef doit donc désigner ses subordonnés proportionnellement à leurs compétences. Quoiqu'il en soit, n'attendons pas du chef qu'il règle par ses ordres chaque instant de la vie militaire: «Un ordre doit contenir tout ce qu'un subalterne ne peut décider, mais rien que cela»⁸. Sans exclure le compte rendu, c'est l'autonomie et l'initiative qu'il faut promouvoir en culture. S'il exerce un commandement qui compresse, le chef militaire trop volontariste ne sert pas l'institution. Dénier dans le temps de paix au subalterne le droit à l'autonomie la plus grande possible, c'est prendre le risque de commander des masses inertes aux jours difficiles. C'est surtout agir à la place du subordonné. Ce faisant, le chef devient un usurpateur et délégitime son autorité. Non seulement il prend son subordonné pour un incapable, mais il le prive aussi d'une action qu'il lui revient de penser et de mener. Par conséquent, il comprime la volonté de son subordonné et l'empêche d'y ajouter par l'expérience les deux ingrédients qui forment les visionnaires: la connaissance et l'intuition. Veiller à sa propre mesure, ne pas accaparer ni désertier l'action; la qualité d'un leader est peut-être dans cet entre-deux, mais il est vaste.

Au combat, l'efficacité d'une force dépend de sa capacité d'adaptation, qui repose plus sur les initiatives des subordonnés que sur les incantations déclaratoires du chef, aussi prophétique soit-il. Nous autres soldats savons bien que les chefs ne peuvent pas tout gérer en temps de crise. Ils le peuvent d'autant moins en temps de guerre lorsque la réalité de la violence s'ajoute à l'aléatoire des événements. On comprend que le Général Desportes écrive que «le succès à la guerre relève davantage du commandement indirect – par l'esprit, le sens de la mission et la liberté d'action – que du commandement direct»⁹. Du reste, les

⁶ Edmond Rostand, «*L'aiglon*», Folio.

⁷ Chantal Delsol, «*L'État subsidiaire*», PUF.

⁸ Général Von Moltke, cité dans «*Le testament de Moltke*», Sigismund Von Schlichting, ISC.

⁹ Général Desportes, *ib id*.

plus heureuses innovations émanent davantage de l'ingéniosité des combattants que des décisions d'état-major¹⁰. Lorsque la réalité du terrain reprend ses droits, les ordres multiples s'avèrent parfois superflus. Comme l'explique le Colonel Goya¹¹, le Général Wood parcourut en 1944 près de 3.000 km à la tête d'une division de plus de 11.000 hommes en commandant ses subordonnés à la voix. Lorsqu'il eut à intervenir, les ordres qu'il produisit n'excédèrent jamais une page, carte comprise. Il traversa pourtant l'Europe, causant à l'ennemi des pertes dix fois supérieures à ses propres effectifs! Cette efficacité tient sans doute à la qualité de l'entraînement. Elle tient aussi, très certainement, au type de management et à la façon d'inciter chacun à l'initiative au bénéfice de tous. Certaines circonstances ou certaines spécialités encouragent naturellement la décentralisation: les campagnes coloniales des corps expéditionnaires, les débuts de l'aviation... Aujourd'hui, il est singulier de constater, toute chose restant relative par ailleurs, que les unités remarquées pour leurs solutions originales sont aussi celles dont la culture de commandement est la plus subsidiaire. *Tsahal*, ou encore d'une certaine façon la légion étrangère, sont subsidiaires par culture. Les forces spéciales sont subsidiaires par nature.

Enfin, on ne demande pas au chef de régler le petit et d'orienter le normal, mais de voir grand et de permettre le retour à la normale. Son rôle premier n'est pas de trouver la solution, mais de créer les conditions d'émergence d'une solution. Cette perspective nous incite à penser notre culture du commandement sous un jour, non pas nouveau, mais renouvelé.

Le principe de subsidiarité porte en lui-même les germes d'une meilleure organisation des armées et de leurs actions, probablement plus économe et efficiente.

La subsidiarité ne remet en cause ni la hiérarchie ni sa responsabilité. Au contraire, le poids d'une autorité est d'autant plus fort que ses interventions sont rares, voire sollicitées. Elles deviennent alors une évidence pour le subordonné et apportent un nouveau souffle à l'action. Lorsque tout va mal, les regards se tournent vers le chef, nous dit-on. Il devient alors un secours, une réserve (*subsidium* en latin!), et apporte une vraie plus-value. C'est ainsi dans l'adversité que se réalise le pacte de confiance entre chef et subordonné. Le commandant n'est pas directement visible dans l'action, mais on sait qu'il ne se dédouanera pas parce qu'un chef peut tout déléguer excepté sa responsabilité, qui précisément ne se délègue pas. On peut lire dans les manuels que le commandement est fondé sur la confiance alors que, simultanément, se renforcent le poids des indicateurs, des directives de gestion et des emplois du temps à destination de l'autorité supérieure. Si *co-mandare* signifie bien confier, transmettre, il faudra bien un jour accepter une certaine dépossession. En ce sens, la transparence que l'on exige chaque jour est le contraire de la confiance. Elle décapite, par des indicateurs automatiques froids et informatisés, le dialogue du commandement. Elle rend l'autorité insensée et illégitime en lui ôtant *de facto* le privilège de la capacité à répondre, littéralement de sa responsabilité.

La subsidiarité réalise en revanche l'union de la discipline et de la liberté. Le Maréchal Foch soulignait l'importance de la discipline active, «conséquence de l'appel constamment adressé à l'initiative»¹². L'exercice d'un commandement subsidiaire n'invite pas à être «petit bras». Lors des actions les plus éclatantes, les grands chefs constatent qu'ils sont dépassés par leurs troupes. Ils ne portent pas le soldat à bout de bras mais règlent, régulent une troupe qui adhère déjà et par principe. Il est instructif d'observer la grande liberté dont jouissaient les grands chefs militaires du XX^{ème} siècle. C'est peut être cette liberté qui, sans remettre en cause la nécessité de l'obéissance aux ordres, confère aux figures de l'histoire l'autorité qu'on leur prête aujourd'hui. Guderian, Rommel, Mc Arthur ou Leclerc se sont aussi construits par leur capacité à souvent dépasser et, disons-le, parfois outrepasser les ordres reçus. Ainsi le libérateur de Paris pouvait-il dire à ce sujet: «Ce que j'ai fait de mieux dans ma carrière, je l'ai fait en désobéissant»¹³. Les règlements militaires étaient pourtant exigeants et les cours martiales siégeaient encore. S'approprier systématiquement leurs ordres fut leur honneur et leur grandeur. Mais ils disposaient pour cela d'un espace de liberté à la mesure des enjeux. Ils ajoutaient ainsi aux ordres reçus leur propre volonté, leur capacité créatrice, exploitées jusqu'à l'épuisement de leurs compétences. Si nul ne conteste que la force des armées repose sur la discipline, l'histoire et la raison nous invitent aussi à admettre que la discipline n'est pas exclusive de la grandeur. On peut attribuer une part de l'autonomie et de l'autorité de Leclerc ou de Lyautey aux circonstances, au prestige de l'armée à leur époque. Force est de constater aussi que la culture du commandement était différente, et sans doute plus subsidiaire.

La richesse d'une organisation se trouve dans ses hommes. Comment donc optimiser la richesse du capital humain, libérer ses potentialités? Inspiré du modèle managérial XY de Mc Gregor, le schéma en fin d'article illustre le cercle vertueux qu'initie le principe de subsidiarité. À la source du choix se trouve la croyance profonde qui règne au sommet de la hiérarchie. L'homme est-il capable en lui-même? En tant que chefs, soyons conscients que notre réponse à cette question conditionne les attentes que nous exprimons envers nos subordonnés, et donc la façon dont nos subordonnés s'adaptent à notre «style de commandement». La bonne nouvelle, c'est que notre réponse à cette question est libre. Elle ne dépend ni des contraintes du temps, ni de la pression financière, ni des médias. Voilà pourquoi le leader est au cœur de l'efficacité d'une organisation. Loin de reléguer le chef au second plan, la subsidiarité le place à l'origine d'un cercle vertueux, puissant moteur de valorisation des ressources humaines. Au fil de sa carrière, chacun de nous a pu constater la distorsion, parfois cocasse, entre les responsabilités d'un officier de 25 ans à la tête de son unité ou de son bâtiment et celles qu'il porte une fois promu commandant ou lieutenant-colonel en état-major. La répartition des tâches par en haut conduit par effet d'éviction à minimiser l'action des subordonnés en permanence. Avec le temps, c'est à un vrai gâchis de compétences que sont conduits nos cadres, quelle que soit par ailleurs l'efficacité des avancements successifs. Si l'on renverse la pyramide, chacun se trouve valorisé sans menacer les qualités supérieures reconnues au chef.

¹⁰ Citons par exemple l'adaptation du canon de 88 mm anti-aérien en arme anti-char durant la Seconde Guerre mondiale ou, dans un autre registre, la création du SAS britannique.

¹¹ Colonel Michel Goya, post du 18 septembre 2012 du blog *La voie de l'épée*.

¹² Maréchal Foch, «*Des principes de la guerre*», Economica.

¹³ Général Alain de Boissieu, «*Espoir*», 1994.

Une telle organisation ouvre des perspectives insoupçonnées et offre à ses membres de se révéler. C'est à cette condition que s'unissent vers un but commun la richesse de l'expérience de ce qui est vieux, le dynamisme de ce qui est jeune, l'importance de la vision globale qui est le privilège du grade et celle de la vision de terrain qui est le privilège du soldat. Et cela indépendamment de tout jugement de valeur.

*
* *

En redécouvrant l'autorité, nous retrouvons finalement l'origine et la finalité de celle-ci, et sa nature subsidiaire. Le principe de subsidiarité renouvelle sans révolution l'exercice du commandement.

Cette découverte porte néanmoins pour corollaire incontournable une double exigence : envers soi-même et envers son subordonné. Envers soi-même, l'exigence permet la remise en cause porteuse de progrès. Envers son subordonné, elle est pour le chef «une manière de manifester l'estime qu'il lui porte en lui reconnaissant la capacité à se dépasser»¹⁴. Il nous faut alors accepter les erreurs de nos subordonnés et la force d'assumer l'échec éventuel de décisions contingentées parce qu'humaines, avec les limites que cela suppose. Ainsi, plus qu'à la compétence technique, c'est à la vertu et au courage qu'il faut éduquer les futurs chefs. On pourrait dire, en d'autres termes, que le courage et la droiture sont la compétence des chefs. Cette vérité d'hier est renforcée par la sensibilité outrancière des médias à une époque où l'on ne valorise pas le risque. Voilà qui éclaire d'un jour nouveau le processus qui doit présider à la formation et à la sélection des élites militaires.

Si nous acceptons de relire l'organisation des armées à l'aune de ce principe, nous y trouverons la clef d'une autorité plus juste, d'une défense plus dynamique et efficace. En revanche, si les restructurations et les mutualisations conduisaient à centraliser davantage les leviers de l'action et de la décision, nous passerions à côté de cette chance. Ne nous sommes-nous pas dangereusement approchés de ce point? À trop éloigner les fonctions supports du lieu de l'action concrète, on retire au subordonné les leviers de son commandement, on vide de sa substance l'autorité qu'on lui confie. Sa responsabilité devient essentiellement virtuelle. De ce point de vue, la rationalisation n'est pas forcément raisonnable. Elle le deviendrait à condition de placer la subsidiarité au centre des réformes.

Privilégier l'exercice d'une autorité subsidiaire, c'est enfin accepter de prendre le risque de valoriser la parole des subordonnés. Au-delà des débats sur la condition du personnel, l'armée y trouverait une vraie force dans un dialogue du commandement renouvelé. Elle ferait alors l'expérience de sa propre richesse et de la capacité de ses cadres à penser et faire autrement.

Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint-Cyr» (1999-2002), le Chef de bataillon EPSTEIN a servi successivement comme chef de patrouille HAP au 6^{ème} RHC, commandant d'unité TIGRE au 4^{ème} RHFS, puis officier traitant au cabinet du ministre de la Défense.

Organisation subsidiaire

Croyance anthropologique profonde:

L'Homme est capable. Il est naturellement doué de potentialités. Il peut produire une action adaptée.

L'autorité permet à l'autre d'exprimer ses capacités.

Le chef est celui qui permet. Son rôle est de permettre le développement des potentialités dans un cadre protecteur.

Adaptation de l'individu: il propose et utilise des espaces de libertés à des degrés divers selon ses compétences

Conséquences:

L'individu fait des propositions et prend des responsabilités; il est pro-actif.

Le chef constate la réaction de son subordonné et sa croyance est renforcée.

L'Homme n'est pas capable en lui-même. Il est par nature prisonnier de ses passions et faiblesses.

L'autorité apprend à l'autre et contrôle.

Le chef est celui qui sait. Son rôle est d'élaborer puis d'engendrer le mouvement, de sanctionner en plus ou moins.

Adaptation de l'individu: il reçoit la règle et cherche à la respecter au rythme assigné indépendamment de ses propres compétences.

Conséquences:

L'individu cherche à respecter la règle pour éviter la sanction. Pas de propositions, engagement minimaliste, attentisme.

Le chef constate la réaction de son subordonné et sa croyance est renforcée

Retour Sommaire



Organisation non subsidiaire

Croyance anthropologique profonde:

¹⁴ L'exercice du commandement dans l'armée de terre, fondements et principes.

Sommes-nous préparés à combattre l'ennemi les yeux dans les yeux?



Par le Chef de bataillon Marc-Antoine BRILLANT

Le combat n'est pas une activité humaine ordinaire. Pour le soldat engagé dans les conflits modernes face à un ennemi agressif et violent qui recherche systématiquement l'affrontement à courte distance, le défi à relever n'est pas seulement personnel. La perspective d'une mort proche peut inhiber les comportements. La force du collectif confronté à l'adversité est le meilleur atout pour dominer puis vaincre un ennemi devenu fanatisé. Les forces terrestres se doivent donc de mettre en place une préparation opérationnelle innovante, mêlant à la fois retour d'expérience et exigences physiques et tactiques. L'excellence au combat doit se cultiver.

«Je me souviens du terroriste qui m'a visé avec sa mitrailleuse. En une fraction de seconde, j'ai compris qu'il allait me tirer dessus. Puis j'ai senti les balles me transpercer le corps. Je me suis effondré sur le sol, mon fusil baissé. J'ai compris que la première balle m'avait frappé au dos, et j'ai pensé que la prochaine viserait ma tête».

Capitaine Yoni Roth de la 1^{ère} brigade d'infanterie de Tsahal, lors de la bataille de Bint Jbeil au Liban en juillet 2006.

Le concept de guerre «zéro mort», lié à la notion de supériorité technologique, a longtemps donné l'illusion que les armées pouvaient gagner les batailles sans engager de troupes au sol, sans affronter l'ennemi en face à face. Bombes «intelligentes», drones et autres moyens techniques furent ainsi mis en œuvre de façon quasi-exclusive.

Toutefois, la réalité de la guerre a rapidement rattrapé ceux qui la déniaient. La complexité des conflits infra-étatiques, le retour d'acteurs combattants irréguliers et le souci de mieux contrôler le milieu humain ont fini par rendre inopérante une stratégie uniquement fondée sur le dogme de la puissance aérienne. À ce titre, la guerre de juillet 2006 entre Israël et le Hezbollah a souligné toute la difficulté pour une armée conventionnelle moderne à affronter un ennemi hybride dilué dans la population, mais capable de mener de vraies actions de combat direct.

Face à cette nouvelle donne, les forces terrestres ont été remises au cœur des engagements. Elles se retrouvent ainsi confrontées à une dangereuse problématique: la radicalisation de la violence armée. Du Mexique au Pakistan, en passant par le Mali et la Syrie, des groupes armés pratiquent une violence décomplexée qui n'a de sens qu'au travers de la terreur générée par la cruauté des modes d'action. Même si une logique asymétrique perdure¹, ces groupes n'hésitent plus à engager un combat jusqu'au-boutiste en face à face. Sans risquer la caricature, le combattant irrégulier, qu'il soit terroriste ou insurgé, s'attire la reconnaissance de ses pairs en combattant l'ennemi au corps à corps, avec l'idée de se sacrifier pour la cause.

Pour le militaire confronté à ce type d'ennemi, le défi réside avant tout dans la prise en compte psychologique de ce phénomène. En effet, savoir que l'on risque de se faire tirer dessus est une chose. Être certain d'affronter l'ennemi à courte distance en est une autre.

Longtemps engagées dans des missions à but humanitaire durant lesquelles la rencontre avec l'adversaire n'était qu'un cas fortuit, certaines armées occidentales ont redécouvert depuis peu le combat rapproché en face à face. Au-delà de la nécessaire acceptation du risque de perdre des hommes, les forces terrestres sont-elles suffisamment préparées à tuer les yeux dans les yeux?

En d'autres termes, comment s'assurer que le soldat saura combattre dans ces situations éprouvantes et accepter autant la violence de l'autre que la sienne?

En se recentrant depuis 2008 sur l'aptitude au combat rapproché et la rusticité, les forces terrestres ont commencé à capitaliser une formidable expérience guerrière. Tout comme une entreprise qui mise sur l'esprit de sa marque pour attirer, fédérer et fidéliser clients et employés, l'armée de Terre a développé une culture collective propre, à la fois fixatrice d'identités et d'idéal à atteindre.

¹ L'auteur entend par logique asymétrique le fait d'éviter toute confrontation frontale avec un ennemi plus fort. Le combattant irrégulier va plutôt chercher à frapper sur les arrières, parfois de façon indirecte, afin de créer un climat d'insécurité propice à user les forces conventionnelles sur le long terme.

Comprendre l'importance du facteur humain au combat et notamment la nécessité de conserver cette fameuse culture du combat rapproché, sorte d'esprit combattant, impose de se pencher sur des cas concrets explicites. Ainsi, l'étude comparée de l'emploi des troupes israéliennes lors de la guerre de juillet 2006 contre le Hezbollah avec celui de la force Serval face aux groupes armés djihadistes au Mali en 2013 est intéressante à plus d'un titre. Elle souligne à la fois les risques dus à la perte d'une capacité de combat au sol résiliente, tout en mettant en lumière l'indispensable expérience à conserver.

L'ennemi continuera toujours à surprendre

Lorsque le Hezbollah attaqua brutalement une patrouille de l'armée israélienne le 12 juillet 2006, aucun état-major de Tsahal n'avait la moindre idée de ce qu'était devenue la milice chiite. Tétanisé par la surprise et la violence de cette mortelle embuscade², le commandement de la région militaire Nord tergiversa plusieurs heures quant à la suite à donner à cet affront. L'envoi d'unités terrestres pour donner la chasse aux hommes du parti de Dieu tarda. Le souvenir de la première guerre du Liban avec ses engins explosifs improvisés avait encore un fort pouvoir inhibiteur. De plus, le chef d'état-major des armées israélien, le général aviateur Dan Halutz, était un grand partisan des frappes aériennes. Il pensait avant tout représailles par la projection de puissance et non pas guerre avec une projection de forces en territoire libanais. Ainsi, souvent décidées dans la précipitation, les opérations terrestres que Tsahal réalisa n'apportèrent que de maigres résultats, quand celles-ci ne furent pas des échecs retentissants.

Le 19 juillet, le *sayeret Maglan*³ connut à ses dépens le premier échec de la force terrestre israélienne à proximité du village libanais de Marun Al Ras. Infiltré pour réaliser une mission de guidage pour d'éventuelles frappes de l'aviation, le commando israélien ne rencontra aucun obstacle durant sa progression jusqu'aux premières zones urbanisées. Surpris de ne pas trouver «une tente et trois kalachnikovs» en guise de position du Hezbollah, ses hommes se dévoilèrent. Aux aguets et bien retranchés dans leur abris souterrains, les miliciens chiites ouvrirent alors un feu nourri. Fixés sur place, les soldats de *Maglan* ne durent leur salut qu'à l'arrivée des chars *Merkava* de la 7^{ème} brigade blindée, chargés de procéder à leur évacuation. Durant ces violents combats, les Israéliens furent stupéfaits de voir les membres du Hezbollah combattre avec des procédures similaires aux leurs, utiliser les lance-grenades RPG 7 comme des armes antipersonnel et surtout chercher le combat rapproché pour infliger un maximum de pertes.

Cette stupéfaction s'explique notamment par le tropisme du «tout-sécuritaire» qui avait envahi l'armée de terre israélienne depuis les années 80. En effet, celle-ci était majoritairement employée dans des opérations de police en territoires occupés (la fameuse culture *check point*). Privilégiant les actions de très faible envergure sans mise en œuvre de l'interarmes, elle avait perdu les réflexes combattants de la glorieuse armée du Kippour. Le fossé entre la réalité de l'ennemi et la perception de celui-ci par les forces terrestres s'était ainsi irrémédiablement creusé. Ce décalage se révéla encore plus douloureux lors de la bataille de Bint Jbeil.

Du 25 au 28 juillet 2006, plusieurs bataillons de Tsahal appartenant aux prestigieuses brigades *Golani* et parachutiste tentèrent de s'emparer sans succès de cette ville clé du Sud-Liban pour la poursuite de l'offensive vers le nord du pays. Persuadé que l'aviation avait réduit à néant toute volonté de résistance, l'état-major de Tsahal avait conçu une opération simple, avec peu de soutien et presque pas d'appui. De fait, au petit matin du 25, deux compagnies d'infanterie de la brigade *Golani* pénétrèrent dans le centre-ville sans se méfier. Elles tombèrent alors dans le piège des miliciens du Hezbollah. Attaqués simultanément par plusieurs positions ennemies, les soldats israéliens subirent sans pouvoir riposter. En effet, sans les feux de l'artillerie ou des chars *Merkava*, les *Golani* ne purent que se réfugier tant bien que mal dans les habitations à proximité immédiate du lieu de l'embuscade. Bloqués dans celles-ci, les conscrits épuisèrent rapidement l'eau et les munitions, l'état-major n'ayant conçu qu'une action de courte durée (moins de 12 heures). Ce n'est qu'au bout de deux jours qu'ils finirent enfin par se replier et abandonner la ville après avoir perdu une soixantaine d'hommes dont dix-huit tués. Interrogés à leur retour, les rescapés confièrent leur stupeur d'avoir affronté des hommes extrêmement déterminés, «en uniformes impeccables avec leur plaque militaire recouverte de ruban noir pour ne pas briller dans la nuit». Ils souligneront aussi la propension des hommes du Hezbollah à chercher l'imbrication systématique pour semer la confusion et démoraliser les troupes.

Pour les forces de défense israéliennes, une des grandes leçons de cet épisode est directement liée à la perte de l'expérience de la guerre, et notamment d'une culture du combat rapproché. Armée de conscription, Tsahal ne dispose en effet que de très jeunes cadres. Rares sont les officiers ayant servi au Liban dans les années 80 et encore présents dans les unités en 2006. Même si le Hezbollah qu'ils avaient côtoyé à l'époque ne correspondait plus à la force paramilitaire qu'il était devenu, leur expérience du feu aurait pu être utile. De plus, sur le plan tactique, l'armée israélienne a clairement oublié les fondamentaux du combat: aucun rapport de force favorable n'a été mis en œuvre comme préalable à toute action terrestre. Pour la conquête de Bint Jbeil, les états-majors avaient décidé d'envoyer des fantassins sans appuis, les *Merkava* ne pouvant se déplacer dans les ruelles étroites et l'artillerie ayant été jugée non indispensable...

Le sang versé en Afghanistan a servi au Mali

L'opération Serval au Mali apparaît aujourd'hui comme un véritable succès militaire. Toutefois, il ne faut pas oublier le chemin parcouru par les forces terrestres pour être au niveau d'un tel engagement⁴. Comme pour d'autres nations, il aura fallu un électrochoc pour remettre en question nos certitudes et accepter l'idée que nous n'étions pas prêts au combat, encore moins rapproché.

Pour la France, la surprise est venue d'Afghanistan. En effet, le durcissement des opérations à l'été 2008⁵ a initié une véritable réflexion quant à l'état de notre préparation opérationnelle, jugée finalement déconnectée de la réalité. L'aguerrissement, les

² Trois soldats furent tués et deux enlevés.

³ Les *sayerot* sont des unités de forces spéciales réputées. Au niveau tactique, chaque brigade dispose de son propre commando. Au niveau stratégique, chaque armée met aussi en œuvre sa propre force spéciale: le *sayeret Mat'kal* pour l'armée de terre, le *sayeret Shaldag* pour l'armée de l'air et le commando *Yami* pour la marine.

⁴ Pour la majorité des soldats engagés au Mali, les conditions de combat ainsi que l'ennemi ont été jugés nettement plus éprouvants que ce qu'ils avaient connu par le passé, notamment en Afghanistan.

⁵ Embuscade d'Uzbin du 18 août 2008 ainsi que l'envoi d'un bataillon dans la province de Kapisa, à l'est de Kaboul.

fondamentaux du combattant⁶ ainsi que les procédures opérationnelles ont alors fait l'objet d'une remise à niveau sans précédent. De même, le processus du retour d'expérience a été rénové et davantage orienté vers les enseignements au combat, permettant ainsi d'adapter la doctrine d'emploi des forces, d'améliorer l'entraînement et surtout de créer le mécanisme de «l'adaptation réactive»⁷.

Ces leviers, trempés par l'expérience du feu, ont fini par faire émerger une sorte de culture combattante, orientée sur l'engagement rapproché. Mise à l'épreuve au Mali, celle-ci a démontré que les choix effectués par l'armée de Terre durant «l'aventure afghane» avaient été pertinents, notamment parce qu'ils contribuaient à préparer la guerre en général et non pas une guerre en particulier. Engagés au Mali sur deux fronts distincts et distants de 500 kilomètres (région du grand Gao et le massif de l'Adrar des Ifoghas), les soldats français ont fait face à un ennemi fanatisé, entraîné et extrêmement violent.

Au nord, les groupes de combat d'Al Qaïda au Maghreb islamique étaient installés en défensive. Certains de ces djihadistes, porteurs de vestes explosives cachées sous leurs tuniques, allèrent jusqu'à se rendre les mains en l'air pour ensuite se faire littéralement exploser dès qu'ils furent faits prisonniers. La force tchadienne perdit ainsi 28 de ses soldats le 22 février 2013. Face à ce jusqu'au-boutisme effrayant, le général commandant la brigade Serval se fixa alors un impératif: prendre l'ascendant sur l'ennemi en moins d'une semaine, avant que les limites physiques et psychologiques des unités ne soient atteintes. Les efforts furent concentrés dans la zone nord du massif de l'Adrar, en direction des points clés du terrain⁸ où l'ennemi semblait s'être retranché. Appuyée par l'ensemble des moyens de la 3^{ème} dimension⁹, la progression des unités de mêlée fut lente et méthodique afin d'éviter toute imbrication favorable à l'ennemi. Aucun point de résistance des terroristes ne fut oublié. Lors des fouilles de certaines cavités et autres grottes, les contacts s'effectuèrent le plus souvent à très courte distance (moins de 5 mètres), nécessitant parfois de pénétrer dans des anfractuosités très étroites, en s'allégeant au maximum. Plus de 200 djihadistes furent neutralisés durant les opérations Panthère.

Dans la zone centre à proximité de Gao, le groupement d'infanterie blindé français ainsi que plusieurs sections maliennes ont combattu les *saryya*¹⁰ du MUJAO¹¹. Le 1^{er} mars, lors de l'opération Doro, un détachement franco-malien en reconnaissance à proximité du village d'Imenas a engagé le combat avec un ennemi agressif et dissimulé dans la végétation. Combattant sans esprit de recul, les terroristes du MUJAO menèrent de véritables actions de freinage, contournant sans relâche pour défendre leur zone refuge. Durant ces sept heures de combat, les djihadistes n'hésitèrent pas à monter à l'assaut des VBCI français avant d'être détruits par les tirs des canons de 25mm, à parfois moins de 20 mètres des engins. Les militaires français et maliens, débarqués de leurs véhicules, firent systématiquement face à des hommes déterminés, porteurs de ceintures explosives. Pour cette seule journée, 54 terroristes furent tués. Même si aucune perte amie ne fut à déplorer, les soldats français furent marqués par l'extrême détermination du MUJAO et par la vision des effets de leurs armes à très courte distance.

Une question dérangeante vient à l'esprit: le résultat sur le terrain aurait-il été le même si les unités françaises déployées dans le cadre du premier mandat de l'opération Serval n'étaient pas toutes passées par l'Afghanistan et son exigeante préparation opérationnelle?

Mourir en martyr...et si possible pas tout seul

Face à une armée conventionnelle disposant de la supériorité technique, le combattant irrégulier n'a qu'un choix limité en matière de modes d'action pour infliger des pertes à l'ennemi et espérer, à terme, remporter la victoire. En effet, ne pouvant risquer de s'engager dans une bataille décisive, il va plutôt chercher à appliquer des tactiques de guérilla, dont l'objectif premier sera de se dissimuler pour frapper et user progressivement la détermination des troupes conventionnelles. Le temps devient donc sa meilleure arme. S'il décide de mettre en œuvre une stratégie d'évitement pour préserver des ressources fragiles, il frappera ponctuellement (attentats, pose d'engins explosifs, tirs de roquettes) pour entretenir un climat d'insécurité préjudiciable à la Force dans la durée. S'il choisit une stratégie plus offensive, il va patiemment préparer chacune de ses actions pour attaquer sur court préavis un objectif de préférence isolé, donc vulnérable¹². Pour cette dernière, l'irrégulier doit prendre en compte ses propres faiblesses et les transformer en avantages pouvant difficilement être contrés. C'est notamment pour cette raison qu'il va systématiquement rechercher à engager le combat à courte, voire même très courte distance. À titre d'exemple, lors des accrochages de l'opération Doro au Mali, les combattants du MUJAO, dissimulés en zone boisée, attendaient le dernier moment pour se dévoiler et ouvrir le feu presque à bout portant.

Ce souci de la confrontation rapprochée vise à inverser le déséquilibre entre le fort et le faible.

En effet, en misant sur l'imbrication, les éléments armés cherchent avant tout à neutraliser le véritable atout au combat de leur adversaire: les appuis de la 3^{ème} dimension.

De plus, comme l'ont démontré les combats au Sud-Liban, un ennemi qui vous traque et cherche le corps à corps peut tétaniser et donc inhiber les réactions. À la fin de la guerre de juillet 2006, les soldats de Tsaïhal confièrent à certains médias¹³ leur peur de repartir au Liban et d'affronter un ennemi surgi de nulle part, au plus près et souvent dans le dos.

Enfin, il ne faut pas négliger les bénéfices tactiques et psychologiques d'une action suicide perpétrée au cours de combats rapprochés. Ce n'est pas un hasard si nombre de membres d'AQMI et du MUJAO étaient porteurs de vestes ou de ceintures explosives, destinées en dernier recours à se suicider au contact des soldats de Serval. L'action suicide n'était pas vue comme

⁶ Notamment le tir et le secourisme au combat.

⁷ Les documents de doctrine de contre-insurrection, d'emploi des unités en zone montagneuse sont issus de cette remise en question. De même, le détachement d'aguerrissement opérationnel (DAO) de Canjuers est né d'une démarche initiée par le RETEX. Processus d'étude et d'achat d'équipements en urgence, l'adaptation réactive a notamment permis la fourniture de matériel de protection individuelle (gilets pare-balle de nouvelle génération) et de surblindage pour les engins blindés.

⁸ Les vallées d'Amettaï et de Terz

⁹ Avions de chasse, hélicoptères de combat, drones et canons d'artillerie.

¹⁰ Une *saryya* est un terme sahélien décrivant une compagnie, soit un peu plus d'une centaine d'hommes.

¹¹ Mouvement pour l'unicité du djihad en Afrique de l'ouest.

¹² Ce mode d'action est bien explicité par la tactique sahélienne du rezzou qui vise à attaquer de façon brutale et par surprise, avec des moyens très mobiles (*pick-up*), un objectif présenté comme faible. Le but ici n'est pas de s'en emparer mais d'infliger un maximum de destructions.

¹³ À partir du 20 juillet, le journal *Haaretz* se fit régulièrement l'écho des angoisses des conscrits, appelés à faire une guerre pour laquelle seul le Hezbollah s'était préparé.

une mission en soi mais plutôt comme le moyen le plus sûr de ne pas être pris vivant, tout en faisant diversion au profit d'autres camarades terroristes chargés de l'action principale.

Plaidoyer pour la conservation d'une culture du combat rapproché

Même si les guerres se suivent sans se ressembler, les conflits récents dévoilent donc une constante dans la radicalisation de l'emploi de la violence armée. En conséquence, un des défis futurs pour les forces terrestres françaises sera de préparer leurs soldats à combattre dans des conditions de plus en plus difficiles, face à un ennemi imprévisible et fanatisé, pour lequel la mort, la sienne comme celle de l'autre, est une victoire en soi.

Toute compétence acquise est vouée à disparaître si elle n'est pas régulièrement nourrie ou au moins entretenue. Lorsque les vétérans des conflits afghan et malien auront quitté l'institution militaire, le risque de perdre cette précieuse expérience sera bien réel. Ne pourrait-on pas alors utiliser la simulation pour préparer mentalement les soldats et ainsi remplacer toute ou partie de l'expérience perdue?

La cellule d'intervention et de soutien psychologique de l'armée de Terre (CISPAT) répond par la négative en expliquant, d'une part, que chaque individu étant différent par nature, la réaction aux horreurs de la guerre ne peut donc pas être prévisible et, d'autre part, que seule la confrontation avec la réalité crée le traumatisme. Ainsi, entraîner les soldats à recevoir des images de violence accrue par la simulation ne prépare pas à la guerre. Pire, la simulation pourrait avoir l'effet inverse soit en déshumanisant l'adversaire avec les risques du manque de discernement, soit en fragilisant certains sujets. L'excellence au combat doit donc se cultiver.

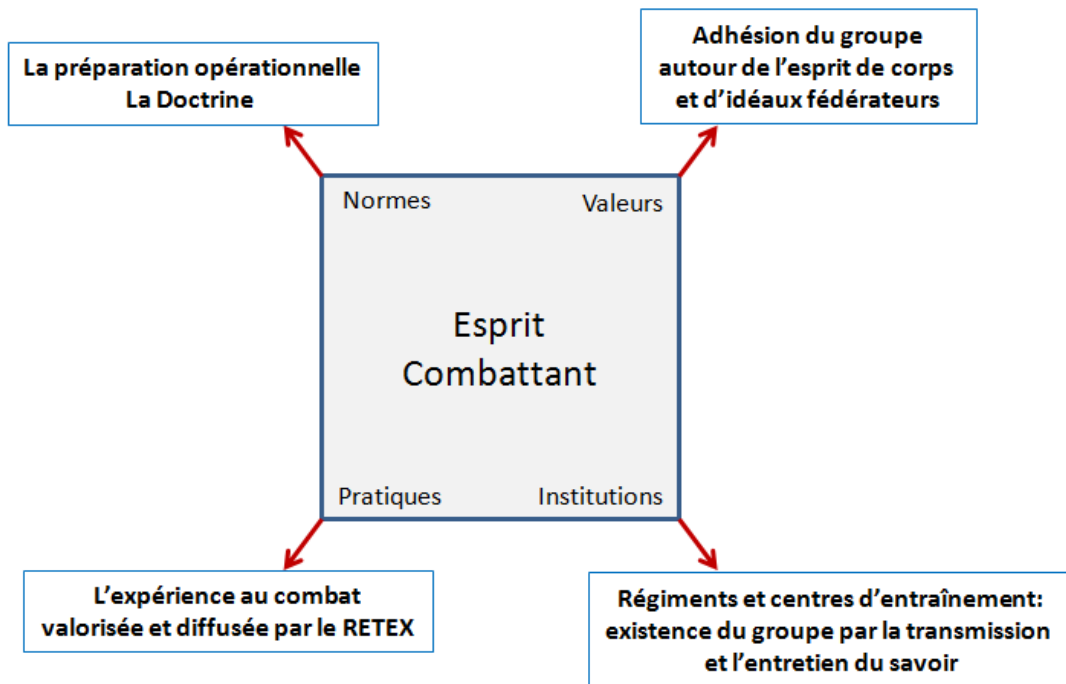
Comment construire alors cette force mentale qui pousse les soldats à se dépasser dans la pire des situations, celle du combat rapproché?

La plupart des récits de guerre aborde cette problématique. La lecture de certains d'entre eux, notamment les ouvrages d'Erwan Bergot¹⁴, met en lumière la force du collectif doublée de l'expérience du feu comme facteurs d'émergence d'une culture du combat rapproché.

En s'affranchissant de la pudeur propre aux sociétés qui ne côtoient la guerre qu'au travers du prisme de la télévision, les forces terrestres doivent donc mettre l'accent sur la construction d'un esprit combattant et sur la conservation de cette forme particulière de culture qu'est celle du combat rapproché.

Mais qu'entend-on par esprit combattant?

Ce schéma explicatif permet de mieux en cerner les constituants.



Réduite à sa plus simple expression, cet esprit combattant pourrait se résumer en deux éléments constitutifs majeurs: l'esprit de corps et la préparation opérationnelle.

Le premier est le fil de l'émulation qui va lier et fédérer les soldats autour de valeurs communes comme le culte de la mission, le sens du sacrifice ou bien encore le courage. C'est l'honneur de servir ou «le pour quoi je vais me battre». On cherche à persuader, c'est-à-dire à agir sur les sentiments des soldats au travers de l'histoire des anciens et d'exemples de bravoure. Transmis au sein des régiments, cet esprit de corps garantit que le «tout» soit plus efficace que la somme des individualités, aussi brillantes soient-elles. Cette cohésion doit servir de bouclier protecteur contre les adversités du combat.

Le second est l'aiguille qui tisse le fil de l'émulation en une maille solide et éprouvée. C'est la façon de se battre ou le «comment je vais affronter l'ennemi». On cherche à convaincre, c'est-à-dire à agir sur la raison des soldats au travers de cas concrets

¹⁴ «La Légion au combat, Narvik, Bir-Hakeim, Diên Biên Phu» et «Les sentiers de la guerre» aux Presses de la cité, «Commandos de choc en Indochine, les héros oubliés» chez Grasset.

travaillés à l'entraînement. Certes, rien ne remplace l'expérience du feu, mais une préparation opérationnelle réaliste en centre d'entraînement sera gage de crédibilité en mission. Cet entraînement doit amener les hommes à tutoyer leurs limites sans pour autant les user avant leur déploiement. À ce titre, le maintien du détachement d'assistance opérationnelle de Canjuers est une nécessité pour ne rien perdre des enseignements durement acquis.

«Les démocraties ne préparent la guerre qu'après l'avoir déclarée».

Bien que réaliste, cette citation de George Mandel n'est peut-être pas complète. Elle a certes le mérite de poser le problème de la compréhension des enjeux de défense dans nos sociétés éloignées de la souffrance que nos grands-parents ont pourtant connus. Elle ne fait cependant qu'effleurer une problématique plus vaste, celle de la différence d'appréciation du prix de la vie selon que l'on est militaire occidental ou combattant extrémiste. La mort d'un camarade fragilise la troupe militaire qui y est confrontée. Pour l'insurgé ou le terroriste, mourir n'est bien souvent que la suite logique de son engagement.

Sans susciter la polémique, le concept du «vivre ensemble» ne nous a-t-il pas rendus plus vulnérables face à un ennemi qui n'a pas la même conception de la vie?

Cette assertion doit être prise pour ce qu'elle est: un avertissement. Le déni de réalité qui habite aujourd'hui nos sociétés quant à l'idée de préparer la guerre, c'est-à-dire de s'entraîner à tuer son semblable, n'est pas partagé par d'autres nations. Cette différence initiale d'appréciation pourrait vite se muer en faute coupable le jour où les cartes seront rebattues...

Saint-cyrien de la promotion «Général Béthouart» (2000-2003), le Chef de bataillon Marc-Antoine BRILLANT a effectué une première partie de carrière dans les forces, durant laquelle il aura notamment été projeté en Afghanistan et au Liban par deux fois. Ayant rejoint le Centre de doctrine d'emploi des forces de l'armée de Terre comme analyste retour d'expérience à l'issue de son temps de commandement, il est actuellement stagiaire de l'École de guerre.



[Retour Sommaire](#)

[Retour Sommaire](#)

Sans la maîtrise de l'information, la puissance n'est rien!



Par le Chef de bataillon LENTZ

«La règle, c'est que le général qui triomphe est celui qui est le mieux informé»
Sun Tzu, «*L'art de la guerre*».

Etre informé! Déjà, au V^{ème} siècle av. JC la règle était claire: il faut savoir pour vaincre. Aujourd'hui, il faut gérer la quantité des informations à prendre en compte pour ne pas en perdre et surtout ne pas s'y perdre. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a fait entrer de plain-pied la société dans l'ère informationnelle. La guerre n'échappe pas à cette évolution; savoir et faire savoir prennent une place nouvelle et importante dans les conflits d'aujourd'hui. L'information, source du renseignement et du commandement notamment à travers la numérisation, est un élément majeur des conflits actuels. Celui qui la maîtrise dispose d'une arme redoutable qui permet au chef de décider en toute connaissance de cause.

L'avènement des NTIC: un bouleversement pour la maîtrise de l'information

Le début du XXI^{ème} siècle scelle définitivement l'entrée des nations dans l'âge de l'information. L'explosion de l'information ouverte, la mondialisation informative et l'instantanéité de sa diffusion confèrent indéniablement un réel pouvoir aux médias et aux techniques de communication. Cet accroissement exponentiel se caractérise essentiellement par le développement, sans commune mesure, des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la vie de tous les jours et dans le fonctionnement des sociétés. L'émergence des smartphones, la possibilité d'être connecté sur Internet, et donc de consulter toutes sortes de médias en ligne en permanence, a fortement modifié la vie de tout un chacun. La mise à disposition de l'information sous différents supports, et surtout son aspect «poussé» via l'envoi de notifications ou mails automatiques, entraînent une immédiateté effrénée de l'information. Le fait de savoir devient du coup plus important que la valeur de l'information elle-même.

Cette course exaltée à l'information, facilitée par toutes les possibilités offertes par les NTIC, présente des aspects pervers qui peuvent très rapidement se révéler totalement contre-productifs, notamment dans le domaine professionnel, car la somme des informations recueillies à traiter et exploiter devient difficilement gérable. De plus, cet amoncellement peut tout à fait aboutir à une dépendance informative et technologique. La contraction d'une nouvelle forme de stress, l'ergostressie¹, résultante de cette dépendance, devient un phénomène de plus en plus récurrent dans bon nombre d'entreprises. Le journaliste Xavier Biseul², dans un article intitulé «Technostressé? Débranchez!», cite cet exemple certainement évocateur pour bon nombre d'entre nous: « Lundi matin. Au bureau. Votre boîte aux lettres affiche 97 nouveaux e-mails. En tête de liste, celui de votre patron, qui vous rappelle une importante conférence Web. Il vous a déjà laissé un message vocal et un SMS. Et maintenant, deux pop-up bombardent votre écran: un rappel du calendrier et un message instantané. La semaine débute à peine que, déjà, le stress électronique vous guette ...».

Le monde de la défense n'échappe pas à cette lame de fond! Le partage et la recherche de l'information via des supports numériques sont des phénomènes de société. Tout le monde s'inscrit donc automatiquement dans cette dynamique. En termes d'échange d'information et de communication, le ministère de la Défense a d'ailleurs vraiment su tirer parti de ces nouvelles technologies pour partager et communiquer davantage. Notre institution a su valoriser les outils mis à sa disposition tels des sites Internet, des comptes Facebook et Twitter, pour faire passer des messages, pour communiquer vers la société.

Outre cette communication externe, les NTIC ont également changé notre rapport à la gestion de l'information dans nos états-majors et surtout dans un cadre opérationnel. L'ère du numérique a également modifié notre façon de planifier et de conduire la guerre. La numérisation de l'espace de bataille permet en effet une exploitation, une circulation et un partage plus efficace de l'information. Intégration (interarmes, interarmées et internationale) et interopérabilité trouvent tout leur sens et des marges de développement au travers de l'optimisation des NTIC.



L'information: un facteur décisif de l'action militaire aujourd'hui

¹ L'ergostressie ou stress technologique est le stress induit chez une personne par une utilisation des technologies de l'information et de la communication excessive en regard de ses possibilités d'adaptation.

² Chef d'édition du site sur l'actualité de l'économie numérique [01net.com](#)

Il n'est plus possible d'ignorer le phénomène de développement accéléré des technologies de pointe et des réseaux de transmission de données. Il contribue fondamentalement à modifier la stratégie, le comportement des hommes et, finalement, l'art de la guerre.

«Recueil, exploitation et diffusion des informations: une seule finalité, être utile pour les décideurs»

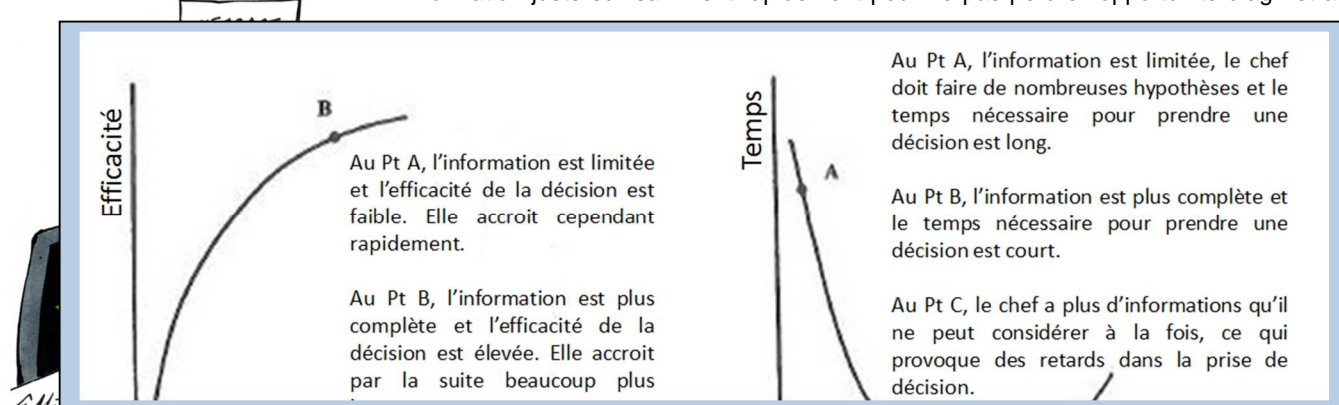
Mot générique aux significations larges et diverses, l'information s'entend ici comme une

«L'enjeu principal réside dans le traitement de l'information. Nos armées s'inscrivent pleinement dans cette révolution informationnelle»

donnée sur un milieu, un adversaire dans un contexte particulier, que l'on possède ou que l'on cherche à acquérir. Par définition matière première du renseignement³, une information, une fois exploitée, devient un renseignement.

L'information reste tout d'abord une réelle aide à la prise de décisions particulières par une personne déterminée et à un moment donné si elle a été exploitée en amont. Les NTIC représentent donc ici un réel progrès technique certes, mais surtout une aide pour un homme qui décide. «Au combat, pour pouvoir un peu, il faut y savoir beaucoup», a déclaré le Maréchal Foch. Disposer d'un maximum d'informations pour une meilleure connaissance du milieu, d'un ennemi ou d'un environnement améliore l'efficacité de la prise de décision. De même, une meilleure connaissance de la situation permet d'imposer son rythme à l'adversaire ainsi qu'une plus grande réactivité.

Le Général Mermet⁴ décrit l'information au XXI^{ème} siècle comme une «véritable matière première stratégique (...) indispensable aussi bien aux chefs d'entreprise pour assurer la conquête des marchés qu'aux gouvernements (...), indispensable à l'autonomie de décision et au succès de toute politique». Dans le cadre d'une action militaire, l'acquisition fiable et la circulation rapide de l'information sont devenues vitales. La sophistication des systèmes d'arme implique une boucle courte du cycle OODA⁵. Il s'agit donc ici de fournir au décideur, à un centre de commandement, une information juste suffisamment rapidement pour ne pas perdre l'opportunité d'agir et ainsi



«saisir l'instant». La copie des images temps réel des drones dans nos centres de commandement (PC opératifs de théâtres ou centre de commandement stratégique) se révèle pleinement être une aide à la prise de décision.

De plus, les NTIC offrent dans le domaine de la guerre de l'information de nouvelles perspectives dans le sens où il est très aisé de véhiculer une information et de la ventiler à une très large échelle. Plus une information sera diffusée, plus elle prendra un caractère réel et pourra très facilement tromper une masse ou un adversaire potentiel. L'information est donc également une arme offensive, et une utilisation appropriée des NTIC, notamment via le réseau Internet et ses réseaux sociaux, permet très facilement d'agir dans le spectre de la désinformation. «Un mensonge répété mille fois reste un mensonge. Un mensonge répété un million de fois devient vérité» (Goebbels). Voilà un intérêt et une utilisation concrète possible des NTIC dans le domaine de la guerre de l'information: propager une information fausse, la diffuser abondamment sur les réseaux pour faire en sorte qu'elle soit prise pour argent comptant par les forces adverses.

L'information: de la nécessité de la maîtriser

Tout d'abord, la nature particulière des conflits d'aujourd'hui est un facteur dimensionnant pour la teneur et surtout la valeur d'une information. En effet, les combats face à une menace unique, identifiée et structurée, ont fait place à des probabilités d'actions ennemies très disparates et imprévisibles. Les conflits, caractérisés par la dilution des acteurs, la complexité des enjeux et aussi leur sur-médiatisation, nécessitent donc d'être efficaces sans pouvoir être présents partout. Cette incertitude et cette complexité démultiplient donc la quantité d'information qu'il est possible de recueillir et, *de facto*, également, celle à traiter et à exploiter. De plus, la brièveté des délais de circulation de l'information, où tout retard dans l'appréhension d'une situation, peut avoir de graves conséquences sur l'emploi des forces et implique à nos armées de s'inscrire dans la révolution informationnelle.

Toutefois, à trop vouloir disposer d'information, il existe un réel risque de rapidement se retrouver submergé et donc de manquer la donnée primordiale pour la conduite de notre action ou pour notre réflexion. Or, l'accroissement exponentiel des informations disponibles implique des difficultés pour les traiter, les analyser et les diffuser. L'enjeu principal réside donc dans le traitement de l'information, un véritable défi! Maîtrise et clairvoyance doivent être de mise.

³ Information: signification obtenue après traitement d'une ou plusieurs données et qui peut être communiquée (CIA-2 Concept du renseignement d'intérêt militaire). Donnée: élément correspondant à des faits, des états ou des événements, pouvant avoir plusieurs formes, textuelle, graphique, signal provenant de détecteurs ou transcodé sur tous types de supports.

⁴ Le Général Mermet est à l'origine de la création de la direction du renseignement militaire (DRM) et a été directeur de la direction générale de la sécurité extérieure (DGSE) de 1987 à 1989.

⁵ Observer, s'orienter, décider et agir.

Consciente de ces enjeux et de l'importance croissante des flux, notre armée intègre pleinement cette aptitude dans le concept d'emploi des forces. Déclinaison militaire du livre blanc de la défense et de la sécurité nationale, il met l'accent sur cinq facteurs de supériorité opérationnelle à développer, dont la maîtrise de l'information⁶. Dans la continuité, la doctrine d'emploi des forces insiste sur cette capacité et décrit la maîtrise de l'information comme une des quatre fonctions opérationnelles sur laquelle doit s'articuler l'action militaire. Conséquence concrète sur l'organisation de nos états-majors, la cellule opérationnelle «management de l'information» est désormais devenue incontournable. Elle permet de gagner la «bataille du tempo»⁷ et d'effectuer les choix opérationnels les plus pertinents, en faisant face à l'accroissement du volume d'informations disponibles et échangées. Il est en effet essentiel de disposer d'une cellule chargée de s'assurer de la publication sur les réseaux collaboratifs d'informations pertinentes, à jour et fiables. Sa mission est bien de fournir une information au bon moment, au bon endroit et au bon format pour ainsi faciliter le processus décisionnel.

Enfin, une information maîtrisée participe également pleinement au succès des opérations militaires par une communication rapide et sans erreur dans le champ des perceptions. En effet, l'opinion publique est le véritable enjeu des conflits modernes pour nos décideurs politiques. La pression médiatique accentue davantage la nécessité de justesse et d'immédiateté. En son temps déjà, Napoléon avait bien saisi cette contrainte médiatique (toute proportion gardée bien sûr) en déclarant que «trois journaux hostiles doivent être plus craints qu'un millier de baionnettes». Ce défi pour gagner la bataille dans le champ des perceptions présente également l'avantage d'agir simultanément sur trois objectifs: la pérennisation du soutien de l'opinion à l'engagement opérationnel, la prise de l'ascendant sur l'adversaire en affectant sa détermination et ses soutiens, et aussi la consolidation de la légitimité de la présence des forces engagées sur les théâtres. Désormais, les batailles se gagnent autant dans les cœurs et dans les perceptions que sur le terrain; il faut convaincre pour vaincre. Le rôle accru des médias et de la communication dans la conduite et le succès des opérations a donc conduit à créer une fonction opérationnelle totalement dévolue à la manœuvre informationnelle. Matériellement, cette communication opérationnelle (COMOPS) sur les actions en cours au niveau politico-militaire est centralisée au niveau du chef d'état-major des armées par la cellule communication de l'EMA⁸ et, au niveau du ministre, par la délégation à l'information et à la communication de la défense (DICOD).

En somme, l'objet de la maîtrise de l'information est bien de disposer d'informations sûres, au bon endroit et au bon moment. La finalité est de mettre à la disposition du chef suffisamment de matière pour l'aider à décider en toute connaissance de cause. Cette maîtrise trouve ainsi naturellement une place prépondérante dans les conflits d'aujourd'hui et est une capacité capable à elle seule de renverser les rapports de force. Elle est donc une condition nécessaire à l'action militaire. Il demeure néanmoins qu'il faut être conscient de ses limites et des risques potentiels d'une trop grande confiance accordée à une information: «Une information plus un démenti, cela fait deux informations pour le prix d'une. Et c'est toujours la fausse qui reste dans les mémoires»⁹.

Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint-Cyr» (1999-2002), le Chef de bataillon LENTZ a servi successivement comme chef de section de tir au 3^{ème} RAMa, officier adjoint en compagnie de formation professionnelle au 4^{ème} RSMA à la Réunion, commandant d'unité au 11^{ème} RAMa, puis officier traitant au CPCO. Il est actuellement stagiaire à l'École de guerre.



La **fonction-clé «maîtriser l'information»** recouvre non seulement la **recherche et l'exploitation** de l'information, c'est-à-dire l'acquisition de la connaissance, en particulier par le renseignement ; mais aussi la **gestion de l'information**, notamment sa diffusion et sa protection; la **recherche de la dégradation des systèmes d'information adverses**; et enfin, l'**emploi opérationnel de l'information**, par la mise en œuvre d'actions sur les perceptions et l'environnement opérationnel, auxquelles contribue la communication opérationnelle. (extrait de la DIA-01 Doctrine d'emploi des forces).

⁶ Maîtrise de l'information: art d'agir pour atteindre un objectif par l'exploitation, la domination et la protection du domaine de l'information.

⁷ Concept d'emploi des forces.

⁸ État-major des armées.

⁹ Yan Audouard, écrivain-journaliste français.

«Cette difficulté de voir juste ...» de Tora à Gao



Par le Chef d'escadrons GAY

Plus-value des détachements de recherche humaine (REHUM) en contre-insurrection

S'appuyant sur les références anglo-saxonnes, les spécialistes n'hésitent pas à trancher: «En France, nous n'avons pas la culture du rens!». Et pourtant ... Surobi a permis de subtiliser aux insurgés près de cinq tonnes d'explosifs (477 munitions de type roquette ou obus) dans la vallée de Tizin – la plus importante récupération de munitions depuis l'engagement de la France en Afghanistan. Le 21 août 2010, à la suite d'une présentation effectuée par le détachement REHUM Surobi à une délégation américaine, le COM TFLF¹ a proposé au chef des opérations de la 101st Air Assault de profiter de la connaissance fine du réseau insurgé de cette unité pour l'insérer auprès de la *Task Force Iron Gray* en charge de la fouille de villages dans le nord de la vallée d'Uzbeen, afin qu'il puisse la guider. Grâce à une de ses sources, le détachement REHUM a notamment permis d'éviter à une compagnie américaine de tomber dans une embuscade menée par des insurgés au sud du Lakarlam.

Voici un extrait d'un compte-rendu de fin de mandat du chef de détachement de liaison de la TFLF auprès de CJTF101²:
«Point extrêmement positif: les renseignements transmis par La Fayette sont particulièrement appréciés des Américains, un peu étonnés des résultats des Français dans ce domaine. Du reste, les résultats obtenus lors des fouilles de caches en vallée de Tizin les laissent également pantois».

De Tora à Gao, face à un ennemi furtif, fanatisé et sachant se dissimuler, les détachements REHUM ont permis d'éclairer l'appréciation de situation du chef interarmes grâce à la fois à l'expérience acquise en Afghanistan et à leur capacité de gestion de contacts et d'acquisition de renseignement dans la profondeur.

Engagés en auto-relève depuis une dizaine d'années en Afghanistan, depuis début 2013 au Mali et récemment en République centrafricaine, les détachements REHUM des forces terrestres (FT) ont dû s'adapter au combat de contre-insurrection en appui des plus petits échelons tactiques. Formés au TSH³, ils tiennent une place particulière dans ces opérations de renseignement et sont préférentiellement orientés sur la population. Leur réversibilité vers des procédés de reconnaissance ou de surveillance spécialisée leur permet d'accompagner les unités de la force. Enfin, l'apport des capacités IPC⁴ est jugé incontournable, y compris lorsque l'adversaire ne peut être décrit comme un ennemi au sens des conventions internationales.

«Quant à la diffusion des informations, c'est une vieille plaisanterie dans les états-majors de raconter comment un deuxième bureau, aussitôt qu'il sait quelque chose, s'empresse d'en faire un papier, d'écrire sur celui-ci, à l'encre rouge, «très secret», puis de l'enfermer, loin des yeux de tous ceux qu'il pourrait intéresser, dans une armoire à triple serrure» (Marc Bloch 1886-1944, «*L'étrange défaite*», 1940)

Avant l'action, un démultiplicateur de capacité renseignement et d'aide à la décision

Les détachements REHUM sont un véritable outil d'anticipation. L'auto-relève de ces unités permet de constituer une base de données solide pour préparer les missions des GTIA. Bénéficiant d'informations sur les groupes insurgés présents dans la zone d'opération, elle valorise les évaluations des intentions de l'ennemi des S2/GTIA.

La clé du succès en contre-insurrection passe par le partage de l'information au sein des états-majors et par l'exploitation des synergies entre les différents bureaux:

- **Pour orienter efficacement le chef interarmes sur des objectifs ennemis**

«Cette difficulté de voir juste est une des principales causes des nombreux frottements qui se produisent dans le fonctionnement de la machine de guerre, et fait qu'on trouve sans cesse les choses autrement qu'on ne s'y attendait»
(Carl von Clausewitz (1780-1831), «*La théorie de la guerre*», Livre I, Chapitre 6
«Des renseignements à la guerre»).

¹ Commandant de la *Task Force La Fayette*

² *Combined Joint Task Force* de la 101st Airborne Division (*Air Assault*).

³ Traitement de sources humaines

⁴ Interrogation des personnels capturés

Ces détachements ont la capacité d'orienter leurs contacts au sein de la population afin d'identifier la présence de caches d'armes et de munitions, de *HVT*⁵ du type facilitateur insurgé, fabriquant d'EEI⁶ ... La campagne au Mali a révélé la pertinence de ces unités de renseignement terrestres notamment dans la constitution de dossiers d'objectifs à fin d'action (opérations DORO)⁷.

- **Pour permettre à la force de lancer une opération en dehors de sa zone de responsabilité**

En Afghanistan, lors de l'opération ALTOR INCUDINE dans le Methar Lam (16 au 18 juin 2010), le GTIA Surobi avait simulé la construction d'un *COP*⁸ afin d'inciter des insurgés d'un village à quitter leur sanctuaire. S'infiltrant de nuit en véhicule, puis à pied jusqu'à un PC TAC HARPON⁹ situé sur un col au nord-est de Chasmeh-Ye-Masti, le GTIA avait parfaitement réussi sa manœuvre de déception: il avait pu surprendre l'ennemi en tenant le lieu de refuge par les hauts et en lui coupant les arrières. Or, cette opération n'aurait pu se faire sans la constitution d'un *intel package* imposée par l'*IJC*¹⁰. En amont de l'opération, le détachement REHUM a pu fournir en temps et en heure ces informations à la cellule *ISTAR*¹¹ pour constitution du dossier d'objectif.

Ayant une durée utile, le renseignement doit être valorisé rapidement pour profiter de la validité de l'information

Au cœur de l'action, au plus près des échelons tactiques

« Offrir au commandement un grand choix d'indications contradictoires, n'est-ce pas se réserver le moyen de dire triomphalement, quoi qu'il arrive: « si vous m'aviez cru? » (Marc Bloch 1886-1944, « *L'étrange défaite* », 1940).

Les détachements REHUM, qui s'installent en avance de phase et s'exfiltreront après le désengagement, sont un atout indéniable pour la sûreté des mises en place de la force. En zone très instable, une opération de type *shaping*¹², qui s'inscrit dans la durée et dans la continuité (plus de 72 heures), précédée d'opérations successives de renseignement, permet de déstabiliser et de désorganiser le dispositif insurgé. En Surobi, l'opération *BISON PLAY OFF* (22 au 24 novembre 2010) l'a parfaitement illustrée. En coopération avec deux compagnies, renforcées de l'*ANA*¹³, elle visait à saisir et tenir des points clés du terrain dans le sud de Tagab dans un but de *shaping* au profit du GTIA Kapisa.

« Déjà considérable lorsqu'il ne s'agit que des premières résolutions à prendre dans le cabinet ou lorsqu'on se trouve encore en dehors de la sphère des opérations, cette difficulté de voir juste le devient bien davantage lorsque les nouvelles se succèdent dans le tumulte même de la guerre ».

Carl von Clausewitz (1780-1831), « *La théorie de la guerre* », Livre I, Chapitre 6 « Des renseignements à la guerre ».

- **Une manœuvre conduite dans la durée** combine de manière pertinente, actions d'influence sur la population et actions de coercition sur les insurgés. Pour combattre auprès de la force. Les opérations employant des *STU*¹⁴ soulignent le rôle clef des détachements REHUM. Elles sont menées à partir d'un renseignement consolidé par le TSH du type localisation d'une *HVT*, d'un stock d'armement ou de munition, d'un local de fabrication d'EEI. Habités à s'infiltrer et à renseigner de nuit, rompus à l'étude des cas non conformes et s'appuyant constamment sur leur capacité TSH (avant et pendant l'opération), les détachements REHUM sont naturellement responsables de la préparation mission des *STU* et commandent ces unités de circonstance.

- **Pour donner du crédit au renseignement donné**, être prêt à s'engager en première ligne pour obtenir une vision consolidée de la menace. L'emploi simultané de plusieurs capteurs spécialisés permet de croiser les vues et d'améliorer les observations des mouvements insurgés qui recherchent

l'imbrication pendant les combats (*TIC*¹⁵) en profitant des zones non vues de la force. Accompagnant l'engagement des GTIA, les détachements REHUM ont pu identifier, grâce à leurs moyens d'observation, des indices de pose d'EEI de nuit par des insurgés. Ils ont également pu être prévenus par des sources de la présence de tels engins sur des axes ou de la localisation précise de préparation de tirs indirects. Au Mali, la brigade Serval a su déceler et localiser un ennemi parfaitement camouflé et intégré dans le paysage grâce à l'action de ses unités de contact et de renseignement tactique, dans l'Adrar comme dans les oueds de Gao.

« L'ennemi est contingent, variable; aucune étude, aucun raisonnement ne peuvent révéler avec certitude ce qu'il est, ce qu'il sera, ce qu'il fait et ce qu'il va faire ». (Général de Gaulle, « *Le Fil de l'épée* », 1932).

- **Pour protéger la force** grâce aux capacités de guidage d'avions (*FAC*¹⁶) ou d'hélicoptères d'attaque (*CCA*¹⁷) des détachements REHUM qui contribuent à sa sûreté. Les délais d'acquisition visuelle de l'ennemi par les équipages des hélicoptères d'attaque sont incompressibles (difficultés liées à la végétation, au terrain compartimenté...). Le RETEX du BATHELICO Pamir a souligné l'importance de la mise en synergie de tous les capteurs de renseignement et des vecteurs de désignation des objectifs pour contribuer sensiblement à l'amélioration de l'efficacité des missions d'appui feu hélicoptère.

⁵ High Value Target

⁶ Engin explosif improvisé

⁷ Lors de ces opérations, le GTIA n°2 infanterie blindée a affronté les *katibat* du MUJAO (Mouvement pour l'unicité et le jihad en Afrique de l'Ouest) dans la région du grand Gao.

⁸ Combat Outpost

⁹ Poste de commandement avancé

¹⁰ ISAF Joint Command

¹¹ Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance

¹² Terme américain qui décrit la phase préliminaire (façonnage) d'une opération majeure et qui n'a pas d'équivalent dans le vocabulaire tactique français.

¹³ Afghan National Army

¹⁴ Search Task Unit: unités de circonstance, dédiées à la fouille des zones habitées (*compounds*), accompagnant les unités sur le terrain dans les actions de combat débarqué. Elles sont toujours composées d'un groupe génie de fouille opérationnelle, d'un détachement *INVEX* (investigation des *compounds*), d'un détachement de type GCM/GCP et d'un détachement REHUM qui coordonne la fouille.

¹⁵ Troop In Contact

¹⁶ Forward Air Controller

¹⁷ Close Combat Attack

Après l'action, en appui des résultats de la force

- **Pour participer au rayonnement de la force.** Lors du premier mandat de la force Serval, à partir du renseignement tactique (principalement humain), la brigade a saisi une quantité importante d'armes et de munitions, en liaison avec les FAM¹⁸ et la MISMA¹⁹. De telles opérations, comme le partage de renseignements sur l'ennemi avec les forces étrangères, participent pleinement à l'image positive de la force.

- **Pour rechercher les preuves.** L'avantage de bénéficier de tels détachements est de pouvoir confirmer ou d'infirmer des *Battle Damage Assessments (BDA)* ennemis, ainsi que d'éviter des dommages collatéraux sur la population. En pleine opération, si l'observation directe permet d'évaluer de tels *BDA*, le mode TSH contribue à les affiner non seulement pendant mais aussi après l'opération (cérémonie d'enterrement). Des tirs indirects sur des insurgés accompagnés d'enfants ont également été évités.

Dans ses « *Mémoires* », le duc de Fezensac rapporte qu'ayant reçu, un jour de Ney, la mission de porter un ordre à un des généraux subordonnés du maréchal, il voulut demander où il devait aller: « Point d'observations, me répondit le maréchal, il ne les aime point », et Fezensac d'ajouter: « On ne nous parlait jamais de la situation des troupes. Aucun ordre de mouvement, aucun rapport ne nous était communiqué. Il fallait s'informer comme on pouvait ou plutôt deviner ».

Connaître la plus-value de tels détachements en contre-insurrection est indispensable pour le chef interarmes. Connaître les modes d'emploi et modes d'action des unités interarmes est crucial pour les détachements REHUM des FT.

« Dans cette difficulté de voir juste, ...il y a vraiment un gouffre entre le projet et son exécution ».

Carl von Clausewitz (1780-1831), « *La théorie de la guerre* », Livre I, Chapitre 6 « Des renseignements à la guerre ».

S'inscrivant pleinement dans la démarche multi-capteurs pour optimiser leur efficacité lors des opérations et faciliter leurs liens avec les unités interarmes, les détachements REHUM doivent participer plus régulièrement lors des mises en condition avant projection (MCP) à des opérations de type *shaping* dans le cadre de la préparation des missions et du type *STU* dans le cadre du *drill* des procédures communes.

Le concept de « tout soldat est un capteur » reprend tout son sens en contre-insurrection.

Nul doute que le détachement REHUM, engagé dans l'opération Sangaris en Centrafrique, permettra d'affiner cette aptitude du chef interarmes de « voir juste ».

Saint-cyrien de la promotion « Général Béthouart », le Chef d'escadrons GAY a servi sept ans au 2^{ème} RH, puis deux ans au J2/CPCO. Il est actuellement stagiaire à l'École de guerre. Il a participé à cinq opérations extérieures en Afrique, au Liban et en Afghanistan.

Sources:

Cahier du RETEX 2013/2, opérations, *Recueil d'enseignements état-major (niveaux division à GTIA)*
Cahier du RETEX 2013/2, opérations, *Synthèse de l'opération Serval*
PIA 2: Procédures du renseignement d'intérêt militaire du 07/12/2011
DIA 2: Renseignement d'intérêt militaire et contre-ingérence du 07/10/2010
Concept du renseignement des FT (CRFT) n°000375/DEF/CDEF/DDo
Revue n°19 de la Doctrine tactique, « *La manœuvre globale, cadre général de la contre-rébellion* »
DIA-2.3, *Renseignement d'origine humaine (ROHUM)*, n°261/DEF/CICDE.DR du 24 novembre 2008.



[Retour Sommaire](#)

¹⁸ Forces armées maliennes

¹⁹ Mission internationale de soutien au Mali

Groupement tactique interarmes Pour un pas supplémentaire vers l'efficacité

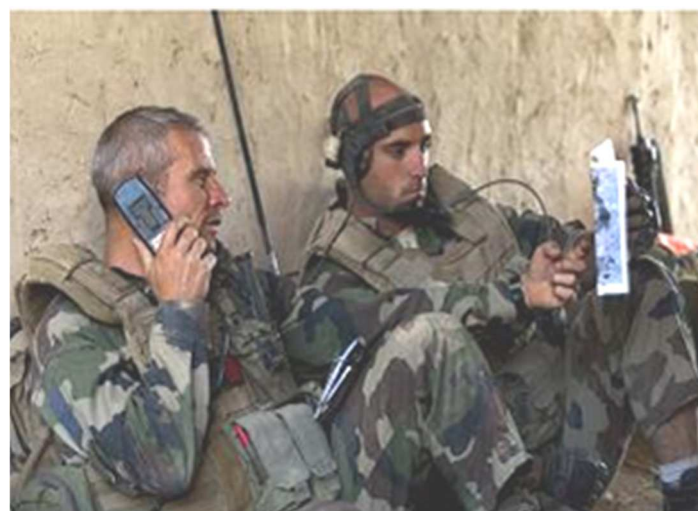


Par le Chef de bataillon Frédéric CHAMAUD

Les opérations récentes montrent que les groupements tactiques inter armes (GTIA)¹ possèdent aujourd'hui une réelle efficacité. Dans le contexte budgétaire difficile et à la veille de nouvelles réductions de format, l'auteur propose des pistes de réflexions pour maintenir, voire améliorer la puissance des GTIA. Alors que les opérations imposent de plus en plus les structures interarmes jusqu'au plus petit niveau, l'accumulation de moyens et donc de subordonnés pèse sur le chef tactique. La question de la place du chef au combat et de l'envergure de commandement optimum reste d'actualité. Par l'adoption de structures bataillonnaires, l'auteur propose de densifier la chaîne de commandement des GTIA.

Depuis 20 ans, l'armée de Terre a connu des évolutions majeures: conscription suspendue, professionnalisation, diminution très importante des effectifs, dotation en équipements très sophistiqués dont les effets sont démultipliés, numérisation de l'espace de bataille. En parallèle, on observe un durcissement progressif des opérations, mais aussi le déplacement de la manœuvre vers les espaces confinés. La rusticité, la résilience et la capacité à durer dans des milieux hostiles demeurent des constantes. Selon le Colonel Goya, une définition de la puissance militaire pourrait prendre en compte trois facteurs. «Le **commandement** (C) est plus important que le **nombre** (N) qui lui-même est plus important que la **qualité** (Q) avec, à chaque fois, un accroissement d'efficacité plus que proportionnel»².

Avec la professionnalisation, l'armée de Terre a vu une réduction très



CDU du GTIA BISON et son radio, au cours de l'opération SPEAR TACKLE 2 en vallée de Kapisa, Afghanistan. (Photo J.R. Drahi@armée de Terre)

importante du nombre de 250.000 à 88.000 hommes en 2013. Cette réduction n'a été que partiellement compensée par la qualité. Le système Félin côtoie en opération l'AMX 10 RC qui est à bout de souffle. De plus, des difficultés à l'export impliquent de petites séries, ce qui ne permet pas d'obtenir une production exempte de défauts et entraîne une disponibilité moindre.

L'organisation actuelle de l'armée de Terre permet de répondre efficacement à des opérations de petite échelle. Cependant, plus nos adversaires seront nombreux (ou résilients) et bien organisés, plus il sera difficile de compenser le nombre par la qualité.

Alors que la modernité tend à augmenter les effets des armes sur le terrain, la complexité de coordination de tous ces moyens est croissante. Les structures de commandement tactique souffrent d'un dimensionnement juste suffisant.



Combat en milieu confiné, GTIA RAPTOR, Afghanistan 2011
(photo: ©armée de Terre)

¹ La structure du GTIA respecte au minimum la structure quaternaire. Le noyau dur est constitué, au minimum de 2 unités provenant du régiment d'origine et lui donne sa spécificité (débarqué, embarqué, aérocombat). 1 ou 2 unités des autres composantes de la fonction opérationnelle «contact», permettent une complémentarité des effets. Des éléments du génie et de l'artillerie sont également intégrés.

² Colonel Michel Goya, «*Res Militaris*», *Économica*, 2011, p 30.

Exemple de SGTIA à dominante infanterie :
Environ 35 blindés – 180 à 200 personnes



Un sous-groupe tactique interarmes engagé au CENTAC ou au CENZUB est une unité de 200 hommes environ. À dominante infanterie ou cavalerie blindée, un SGTIA est au moins renforcé d'une section du génie, d'un observateur artillerie et d'une unité de mêlée n'appartenant pas à la dominante. Il est commandé par un capitaine.

(présentation ©armée de Terre/SIRPA Terre)



Une organisation des unités permettant d'offrir davantage d'opportunités de commandement et donc de gain d'expérience

- **Des opérations qui imposent l'interarmes jusqu'au niveau de la section de combat**

Le champ de bataille devient de plus en plus grand. Lorsque Napoléon commande ses armées, il embrasse du regard la quasi-totalité de son champ de bataille. Il donne ses ordres au moyen de courriers et parfois intervient directement pour placer telle ou telle batterie d'artillerie. Un siècle plus tard, en 1914, alors qu'elle monte à l'assaut en rangs serrés, l'infanterie de ligne française apprend, au prix de lourdes pertes, que la modernité (mitrailleuses, canons à tir rapide) impose d'attaquer sur des fronts plus grands. Lorsque le GTIA 21^{ème} RIMa intervient au Mali en 2013, il intervient « sur une zone presque aussi grande que la France avec un SGTIA³ à chaque bout: Diabaly se trouvait à 250 km de Bamako et Sévaré à 600 km⁴ ».

Paradoxalement, la manœuvre n'a plus lieu dans les grands espaces car la population est plus que jamais devenue l'enjeu des guerres modernes⁵. Nos adversaires connaissent leurs faiblesses et généralement refusent le combat en milieu ouvert. Ils recherchent les espaces confinés dont le pouvoir égalisateur de technologie leur permet de combattre dans de meilleures conditions. La localité d'Adizaï en Afghanistan, lors du mandat du GTIA RAPTOR en 2011, présentait toutes les caractéristiques

³ Sous groupe tactique interarmes

⁴ Colonel Geze, chef de corps du 21^{ème} RIMa, dans *Fantassin* N°30, printemps été 2013

⁵ Général Desportes, « *La guerre probable* », 2008

de ce milieu: cloisonnement et isolement des sections et des groupes de combat, difficulté pour le chef de voir son terrain et ses hommes. Dans une même zone d'action du GTIA, deux vallées parallèles, par exemple, pouvaient présenter plusieurs micro théâtres.

Pour pallier cet isolement des compagnies et des sections, l'infanterie et la cavalerie se sont progressivement dotées de renforts leur permettant d'accentuer leur puissance et leur autonomie. Les groupements tactiques de la Seconde Guerre mondiale ont été déclinés jusqu'au niveau des sections.

Les DIA (détachement interarmes) permettent au chef de section ou de peloton de faire face à une multitude de situations.

Avec un faible effectif sur le terrain, l'outil technologique moderne permet de démultiplier l'effet des armes. Une équipe de guidage aérien (JTAC) de trois combattants permet de guider des avions venant de France pour frapper une position ennemie au cœur de l'Afrique. Le système «ROVER» donne au chef tactique, via un drone, la vision en direct d'un compartiment de terrain avant qu'il ne s'y engage, et lui permet de se guider de jour comme de nuit dans un dédale de ruelles toutes semblables en repérant d'éventuels obstacles au mouvement des véhicules.

Ainsi la modernité, mais aussi la faculté d'adaptation de nos adversaires, imposent peu à peu une systématisation des structures interarmes jusqu'au niveau de la section.

Un GTIA à dominante infanterie ou cavalerie possède donc aujourd'hui une puissance potentielle sans précédent.

Pour autant, l'accumulation de moyens et donc de subordonnés n'est-elle pas en train de devenir un frein à la manœuvre?

- **Le placement du chef à l'épreuve de la modernité**

Le système FELIN et, plus largement, la numérisation de l'espace de bataille, atteignent peu à peu leur maturité opérationnelle.



Un soldat de la 4^{ème} Cie du 1^{er} régiment de tirailleurs devant un VBCI lors de l'opération CEÛZE dans la région de Gao.
(photo: O. Debes@armée de Terre)

Mais la manière de combattre n'a pas encore été révolutionnée, et le nouveau style de commandement fondé sur «l'ubiquité électronique du chef»⁶ se fait attendre. Lorsque la généralisation des transmissions dans les unités de chars allemandes est réalisée à la fin des années 30, la manière de combattre change, les unités sont alors plus dispersées mais, surtout, la coordination des manœuvres gagne en souplesse et en rapidité.

C'est au niveau des chefs de SGTIA, les commandants d'unités, que l'attente d'une nouvelle manière de commander est la plus criante.

Un commandant d'unité doit commander au milieu de ses hommes, là où se déroule l'action principale; d'ailleurs nombreux sont ceux ayant été blessés au combat en Afghanistan ou au Mali. Les subordonnés ont besoin de ces meneurs d'hommes à leurs côtés pour coordonner leurs actions, comprendre rapidement la situation et, aussi, pour les motiver et les rassurer.

Néanmoins, le commandant d'unité est tiraillé par la tentation de rester à proximité de ses systèmes de commandement numérisés et de ses renforts.

Cela lui permet de conserver une certaine vision d'ensemble et d'analyser la

situation, d'employer efficacement ses appuis ou sa réserve tactique, mais surtout de rester en liaison avec l'échelon supérieur. La coordination au contact de l'ennemi est alors laissée à l'officier adjoint ou aux chefs de section. Le commandant d'unité n'est plus au cœur de l'action.

Une autre raison incite le commandant d'unité à prendre du recul sur l'action: la difficulté à synthétiser la masse d'informations lui provenant de ses subordonnés.

Avec huit, voire dix sources d'information différentes, le volume de comptes rendus devient énorme. À cela s'ajoute la pression psychologique du combat et des conséquences des ordres donnés. Il est alors difficile d'analyser efficacement une situation dans son ensemble.

Cette difficulté croissante de trouver sa juste place pour le commandant d'unité a été identifiée. Un officier adjoint supplémentaire (pris sur la substance du GTIA) est parfois désigné. Cette mesure apporte des solutions à court terme, mais manque d'envergure parce qu'elle est tributaire de la disponibilité d'officiers du bon niveau et parce qu'elle n'apporte pas le volume en personnel nécessaire pour générer un PC de SGTIA supplémentaire.

Une autre solution consiste à détacher des PC tactiques épaulant les commandants d'unité. Ce choix a été réalisé au Mali par le GTIA du 21^{ème} RIMA. Un PC tactique a été déployé avec chaque SGTIA «afin de permettre au capitaine de se concentrer sur l'aspect terrain de la tactique pour laisser au PC tactique l'appréciation de situation»⁷. Mais le chef de corps du 21^{ème} RIMA



Opération SERVAL, 1^{ère} Cie du 92^{ème} RI, rehearsal avant une opération vers Gao.
(Photo J.R. Drah@armée de Terre)

⁶ Général Michel Yakovleff, «*Tactique théorique*», Economica, 2006, p 247

⁷ Colonel Geze, chef de corps du 21^{ème} RIMA, dans *Fantassin* N°30, printemps été 2013

explique que les effectifs de son PC ont été amputés d'autant. Le PC du GTIA est en difficulté si l'action doit durer; ici encore la structure de commandement ne semble pas donner entière satisfaction.

- **Augmenter la puissance en discernant l'envergure de commandement optimum**

Dans un premier temps, il faudrait permettre aux commandants d'unité de se concentrer sur la manœuvre à vue. Une solution consisterait à permettre au GTIA d'armer davantage de PC tactiques. Pour cela, un échelon entre le SGTIA et le GTIA serait commandé par un officier chevronné, ancien commandant d'unité, qui serait chargé de coordonner les appuis à vue et les liaisons avec les autres unités. Il pourrait, par sa vision d'ensemble, gérer la remontée d'informations en temps réel et, le cas échéant, aider un subordonné en difficulté en cas de coup dur.

Pour aller plus loin, afin de donner à ces structures un esprit de corps, il serait envisageable de doter chaque régiment de plusieurs bataillons. Chaque bataillon serait formé à partir d'un régiment que l'on diviserait. Ces bataillons, dont l'effectif ne dépasserait pas 200 à 300 hommes seraient soutenus par un échelon mutualisé au niveau supérieur. Chaque bataillon ne posséderait pas forcément des structures identiques. L'un pourrait être totalement équipé et apte à la projection sur court préavis; l'autre, sur une structure plus légère, pourrait répondre à une alerte sur un préavis plus long. Un troisième pourrait englober des détachements d'assistance opérationnelle, des unités de réserve, et regrouperait les hommes indisponibles à la projection pour des durées longues.

Cela permettrait également de gagner en flexibilité. Aujourd'hui, lorsqu'un régiment d'infanterie arme un GTIA, il hypothèque la totalité de son état-major et deux ou trois de ses compagnies de combat. Sa fraction non projetée, la «base arrière», comprend une ou deux compagnies qui expédient les affaires courantes tout en poursuivant leur entraînement. Avec une structure bataillonnaire, il serait possible de déployer deux bataillons simultanément ou successivement dans une logique de relève bataillonnaire, avec chacun leur chaîne de commandement.

Créant ainsi de nouvelles opportunités de commandement, l'attractivité du métier et la motivation des hommes seraient certainement entretenues. L'expérience opérationnelle accrue permettrait d'avoir des chefs de GTIA encore plus expérimentés. Dans le contexte actuel, qui ressemble à une pause stratégique pour l'armée de Terre, cette structure bataillonnaire permettrait également de préparer l'avenir. Pour former un jeune engagé volontaire, il faut six mois. Le cas échéant, un bataillon pourrait se dédoubler et former des compagnies supplémentaires avec des ossatures possédant une forte expérience opérationnelle. Il serait possible d'éteindre les premiers foyers d'incendie avec un verre d'eau, tout en formant le gros des troupes pour la suite. En cela, la question de la masse critique, au-delà de laquelle les facteurs de qualité et de commandement ne comptent plus, trouverait une solution concrète et permettrait de répondre à des événements de grande ampleur mettant notre société en péril.

Dans un monde où l'armement n'a jamais été aussi présent ni aussi perfectionné, les opérations tendent à se durcir. L'ennemi s'adapte rapidement et choisit le milieu confiné pour mener ses combats. L'autonomie tactique jusqu'aux plus petits échelons, mais également la haute technologie, permettent de répondre efficacement à ces nouveaux défis. Pour le chef tactique, cela se traduit par une multiplication des subordonnés. Pour optimiser l'emploi de l'armement, une structure de commandement densifiée est nécessaire. **La création de bataillons dotés d'une chaîne de commandement propre répondrait à cette attente.** Les gains seraient de permettre aux commandants d'unité de se consacrer à la manœuvre à vue, de gagner en flexibilité pour les projections et de renouer avec la motivation liée à la perspective d'opportunités de commandement au combat. Et surtout, cela permettrait de préparer l'avenir avec des unités capables de se dédoubler si le besoin s'en faisait sentir.



Fantassin du 1^{er} régiment de tirailleurs avec équipement Félin à bord d'un VBCI dans les environs de Gao.

(photo: O. Debes@armée de Terre)

Issu du corps des sous-officiers, officier des troupes de marine, le Chef de bataillon CHAMAUD a servi en unité de combat avant de rejoindre le Centre d'Entraînement aux Actions en Zone Urbaine. Il est actuellement stagiaire à l'École de guerre.



[Retour Sommaire](#)

L'équitation militaire, un outil séculaire répondant aux exigences modernes du cycle de projection des armées



Par le Capitaine Kevin PAUCHARD

L'auteur de cet article nous livre un vibrant plaidoyer de l'équitation militaire. Pour lui, elle participe au cycle de projection des unités en mettant à disposition un outil polyvalent répondant aux exigences d'une armée moderne. Elle est aussi en appui de la préparation opérationnelle, mais aussi de la reconstruction individuelle et collective. Enfin, elle est un acteur majeur de la condition du personnel et du développement du lien armée nation.

Les armées françaises portent l'héritage d'une longue et riche tradition militaire ayant participé à la construction d'un outil de combat moderne à l'expertise et aux savoir-faire unanimement reconnus par nos alliés. La structure de formation et les méthodes d'enseignement se sont perfectionnées, mais l'histoire commune et la diversité des moyens à disposition sont une richesse plus ancienne qui participe pourtant directement à l'atteinte des objectifs opérationnels. Loin d'être un simple artifice de tradition, la filière équestre militaire propose une grande variété de possibilités d'utilisation du cheval, répondant ainsi aux exigences contemporaines des armées. L'outil désuet qu'il semble être, porteur d'une image ancienne à forte connotation, masque souvent la réalité d'un animal dont l'immense potentiel peut avoir une action déterminante si l'on accepte de le regarder sous un angle différent.

L'équitation militaire offre une réponse naturelle aux problématiques directes et environnementales liées au cycle de projection des armées et permet également le développement du lien armée nation.

C'est bien dans cette perspective que seront observés les apports de l'équitation militaire. À cet égard, il est remarquable de constater son action dans l'acquisition des valeurs structurantes de nos armées lorsqu'il s'agit de préparer une unité au déploiement. Son action est également significative dans la stabilisation de l'environnement personnel du combattant et l'ancrage local des unités durant la phase de projection. L'action de l'équitation militaire s'impose également dans la phase de reconstruction individuelle et collective lors de la remise en condition des unités de combat.



L'équitation: une pratique sportive en appui de la construction physique et mentale du soldat

Le sport dans les armées est une activité de formation morale et physique de troupes opérationnelles dont la participation aux opérations intérieures et la projection en opérations extérieures ont atteint un taux élevé ces dernières années. Au-delà de la préparation physique du soldat, son équipement a atteint un poids et un encombrement aujourd'hui réellement préoccupants¹. De plus, le militaire évolue sur des théâtres d'opération au terrain rude et agressif et aux conditions météorologiques éprouvantes. La question se pose alors de la mobilisation de ses capacités physiques par un esprit clairvoyant et lucide ainsi que l'acquisition de valeurs structurantes.

La progression équestre dans les armées, n'est, à cet égard, pas une fin en soi mais plutôt un outil. Au cours des phases de préparation décentralisées ou encore en école de formation initiale, le cheval se révèle être un excellent révélateur de personnalité. L'homme est à cheval comme il est dans la vie. Mettre quelqu'un en interaction avec des chevaux, c'est, pour qui connaît les modalités du comportement éthologique et de communication de ces derniers, se donner le moyen de constater chez l'homme un ensemble de réactions qui ont trait à la maîtrise des émotions, du mental et des qualités de leadership². Ainsi, l'instructeur peut participer à la définition typologique d'un groupe et caractériser précisément chaque individu, devenant en cela une aide précieuse au commandement. Des expérimentations *in vivo*, conduites à l'École de cavalerie de Saumur, ont clairement démontré la convergence entre les évaluations d'une section faites par un instructeur en équitation lors d'une séance et les appréciations de l'encadrement sur la manière de servir après quelques mois d'activités communes.

De plus, l'équitation requiert des qualités directement employables en situation de crise. En effet, le cheval est un animal imposant dont nous nous sommes passés au fur et à mesure du temps; il est devenu une source de stress pour quiconque n'a jamais ou peu pratiqué l'équitation. Mettre un soldat à cheval, toujours sans notion d'apprentissage de savoir-faire technique, c'est le placer dans un environnement agressif et oppressant, et donc, en partie, simuler une situation de combat. En effet, il est inhabituel et surtout angoissant de se retrouver sur un animal pesant 600 kg en mouvement, usant de sa propre volonté, le tout juché à 1,50 m du sol. Cela procède du même raisonnement que celui qui consiste à placer le combattant sur une falaise ou sur

¹ Général Ract-Madoux, chef d'état-major de l'armée de Terre à la commission Défense de l'Assemblée nationale à la question du député Cornut-Gentille, juillet 2012.

² «Le cheval au service de la communication et de l'efficacité des hommes dans les organisations», H. Dufau & B. Piazza.

une poutre en hauteur comme cela peut être pratiqué dans les centres d'entraînement au combat. Le stress fait partie intégrante du quotidien du combattant. Il peut générer une énergie physique et mentale stimulante tout comme il peut entraver l'action et empêcher d'atteindre un niveau de performance habituel et nécessaire à la réussite de la mission. Ce facteur est déterminant dans l'optimisation de la mise à contribution de qualités et de savoir-faire physiques et/ou techniques³. Il est alors possible d'organiser un quelconque exercice dans lequel ce support simule les facteurs stressants du champ de bataille, et dont le but est de réaliser un objectif très différent de celui de devenir un fin cavalier. Ce travail est proposé dans les régiments ou les garnisons possédant une section équestre. Ainsi, il n'est pas rare de voir des soldats à cheval et en tenue de combat se livrer à des exercices de mémorisation, d'habileté, de force, de rapidité ou même de réflexion proposés par l'instructeur d'équitation, qui font suite à une réflexion conjointe avec l'équipe d'encadrement sur la définition de l'objectif de la séance.

L'équitation militaire est aussi, et avant tout, un vecteur d'acquisition et de développement des valeurs fondamentales nécessaires au métier des armes et à l'exercice du commandement. «Il force à l'humilité, il ne me passe rien et, s'il accepte un jour de me récompenser de mes efforts, sans doute l'ai-je alors mérité. C'est un grand donneur de leçons»⁴. Humilité, ardeur au travail, rudesse de la pratique, courage, rigueur, patience, juste équilibre entre exigence et doigté sont les principales qualités dictées par la pratique de l'équitation. Elles constituent un socle vertueux facilement transposable et particulièrement bénéfique à la formation du militaire. Rien d'étonnant lorsque l'on se retourne sur le passé commun du cheval et des armées. De façon générale, il semble aisé de comprendre cette idée, particulièrement lorsque l'on connaît l'expertise, saluée jusqu'au plus haut niveau, de nos cavaliers militaires dans la discipline du concours complet. Historiquement, l'épreuve du cross était un test de courage et de franchise pour les cavaliers et leurs montures sur un terrain simulant le champ de bataille et ses embûches. De manière plus ciblée, l'équitation dans les armées est intégrée à la formation des moniteurs de techniques d'optimisation du potentiel (TOP) dispensée au centre national des sports de la défense (CNSD), en participant à tester leurs qualités de concentration, de contrôle, de stimulation ou de récupération et de stabilisation. Dans ce cas encore, le cheval est employé pour toute autre chose que la simple maîtrise des savoir-faire techniques.

S'il semble acquis que l'équitation militaire participe à la formation militaire de nos soldats, elle est plus souvent connue pour son action en faveur de la stabilisation de leur environnement personnel et son action inégalable au profit de la consolidation du lien armée-nation.

Participer à stabiliser l'environnement et intégrer pleinement le milieu

Les facteurs environnementaux influent sur l'état psychologique et donc sur les performances et l'état d'implication du soldat en opération. Il est important de participer à stabiliser l'environnement proche du combattant, mais également d'œuvrer à l'ancrage local des emprises militaires et, *in fine*, à la consolidation du lien armée-nation.

L'un des piliers des formations équestres militaires est la condition du personnel. Par son action, la filière équestre militaire permet l'accès à un sport coûteux pour le pratiquant et aux allures élitistes. Tout d'abord, il faut s'affranchir de ces deux *a priori* plutôt réducteurs. D'une part, la fédération française d'équitation est depuis de nombreuses années la troisième fédération sportive de France en termes de licenciés. S'il est vrai qu'il est compliqué de pratiquer l'équitation en dehors d'un centre dédié, il est encore plus vrai qu'un réel engouement entoure ce sport au système fédéral envié par ailleurs et pourtant si peu médiatisé. Il semble donc peu réaliste de considérer ce sport comme élitiste au regard de ce paramètre. D'autre part, et cette fois-ci au sein même de nos armées, le financement de cette activité est en partie supporté par l'activité elle-même (sections adossées aux clubs sportifs et artistiques de la défense et associations loi 1901). De fait, l'activité équestre ne représente ni pour les armées ni pour le pratiquant la dépense qu'elle semble engendrer selon de nombreux *a priori* et au regard du service rendu⁵. *In fine*, et dans le cadre de la condition du personnel, un réel tissu social existe autour des sections équestres militaires, participant ainsi à la stabilisation de l'environnement immédiat du soldat. Lorsque celui-ci est en opérations et que sa famille participe à la vie de la section équestre au même titre que de nombreux adhérents de tous horizons, l'ancrage familial dans la garnison produit ses effets les plus remarquables. En effet, il est apaisant et libérateur de savoir sa famille épanouie et pratiquant une activité dérivative à coût modéré au sein d'un environnement bienveillant.

La filière équestre participe à la consolidation du lien armée-nation. Toutes les structures mises en place par le ministère de la Défense possèdent l'agrément de la fédération française d'équitation et, à ce titre, peuvent accueillir une population civile, membre ou non d'une famille de ressortissants de la défense. Cet ancrage régional contribue à la promotion d'un savoir-faire, mais aussi d'un savoir-être d'origine militaire auprès d'une population étrangère aux problématiques de défense. Un autre pilier des sports équestres militaires est celui de la formation. Cette formation est très largement reconnue dans le monde de l'équitation, et nombreux sont les cavaliers souhaitant bénéficier de la même instruction que celle ayant poussé certains de nos cavaliers militaires jusqu'à Atlanta, Sydney ou encore Londres récemment. La défense permet de mettre l'expertise de ses instructeurs/cavaliers au profit de la population civile. S'il s'agit d'un effort, il ne se fait qu'à prix raisonnable, et le retour sur investissement est des plus optimum. Par ce biais, un lien basé sur une bienveillance réciproque se crée entre les enseignants militaires et des élèves de tous âges et de toutes catégories socioprofessionnelles. Une tranche de la population, motivée initialement par la pratique sportive, se retrouve actrice de la construction du lien armée-nation.

L'ancrage de notre outil de formation n'est pas simplement local. La filière équestre militaire s'inscrit dans la politique fédérale française par la promotion des métiers du sport et le sport pour tous, qui sont deux axes de développement du ministère responsable de la jeunesse et des sports. Ainsi le lien armée-nation n'est pas simplement cosmétique et de surface, mais s'inscrit réellement dans une politique nationale et un développement cohérent par des liaisons profondes au sein des différentes entités administratives. À titre d'exemple, il faut relever les actions qui sont menées par nos quelques instructeurs en région au sein de leurs sections équestres. Ces derniers sont capables de faire vivre une activité par l'organisation de compétitions nationales et parfois internationales, de participer à la formation d'enseignants civils ou simplement de participer à l'organisation de sessions de certifications d'examens de type brevets professionnels. Les 213 personnes des sports équestres militaires (0,08% de la

³ Professeur P. Gaudreau, «*La gestion du stress durant la compétition : un pas vers l'atteinte de ses objectifs de performance*», 2003.

⁴ G. Garcin, «*Cavalier seul*», 2006.

⁵ M le Drian, ministre de la Défense, «Lettre à la présidence de la commission défense», 2012.

masse salariale de l'armée de Terre) ont ainsi une possibilité de rayonnement hors de proportion avec leur effectif; la cible potentielle est de près de 690.000 licenciés accompagnés de leurs familles⁶.

L'équitation militaire participe ainsi à l'amélioration de la condition du personnel ainsi qu'à la consolidation du lien armée-nation et, finalement, semble se placer indirectement en soutien de la phase de projection du combattant par une stabilisation de son environnement immédiat. Le dernier cycle de la projection, le retour en garnison et la remise en condition, est peut être l'un des plus importants et doit s'adapter aux conditions de retour du combattant.

Une aide à la reconstruction personnelle et collective

Sur le dernier pan du cycle de projection, qui consiste au retour à la normale, le cheval s'inscrit dans une démarche de remise en place des paramètres initiaux largement effrités par une opération souvent exigeante, voire même de reconstruction, que ce soit sur un plan individuel ou collectif.

L'équitation est un sport individuel propice au développement de l'esprit de groupe et de la cohésion; l'esprit grégaire de l'animal serait-il transmissible? Quelle que soit la réponse, cette qualité est particulièrement utile en phase de reconstruction de l'identité collective et de la cohésion d'un groupe d'individus éprouvés par une phase de projection sur un théâtre d'opération complexe comme ont pu l'être l'Afghanistan ou le Mali. Dans ce cas, le cheval sera employé pour ses vertus apaisantes. Il sera un support formidable pour des activités dérivatives et de cohésion. De nouveau, ce sont des pratiques courantes dans les garnisons comptant une section équestre en leur sein. Une fois de plus, l'objectif n'est pas la progression technique.

L'efficacité de cet outil est rendue pertinente par son ancrage profond dans la tradition militaire. Ce qui a contribué à la grandeur de nos armées alors même qu'il pouvait être soit l'objet de la supériorité sur le champ de bataille soit un simple moyen de déplacement voire de convoyage, trouve aisément sa légitimité lorsqu'il s'agit de retrouver son identité profonde. Ainsi, les charges de cavalerie de Murat dans les plaines d'Eylau, les heures de gloire du train des équipages et les tours de force des attelages d'artillerie ont participé à construire une armée moderne que les traditions structurent au-delà du simple artifice décoratif. Il s'agit ici de dépasser l'idée d'un outil ancien et ne trouvant plus de pertinence dans le contexte du moment, et d'utiliser des aspects différents afin de permettre à nos soldats un retour aux valeurs acquises au fil des siècles, dont la prise en compte et l'agglomération ont participé à sa crédibilité actuelle. «L'avenir n'est pas une amélioration du présent, c'est autre chose»⁷. La reconstruction est alors collective et identitaire.

À l'extrémité du principe de reconstruction se trouvent les nombreux blessés de nos armées. La filière équestre agit en appui du service de santé des armées grâce notamment à l'équithérapie. Cette dernière concerne les soldats souffrant de troubles psychologiques et de handicaps physiques. Ainsi, une liste non exhaustive de pathologies comprenant entre autres choses les syndromes post-traumatiques et les handicaps physiques peuvent être pris en charge. Chaque patient reçoit un traitement adapté à sa pathologie dans lequel le cheval est utilisé comme vecteur à la fois pour les aspects psychologiques et physiques. Les difficultés de locomotion seront améliorées grâce au mouvement du cheval (muni d'un équipement spécifique) totalement irremplaçable par une machine. La blessure psychique sera elle aussi prise en charge grâce au contact de l'animal, facilitant ainsi la verbalisation du patient: «Caresser une encolure est la plus douce des médecines modernes»⁸. Ainsi, les sections équestres militaires de Metz et de Paris, en appui respectivement de l'hôpital d'instruction des armées Legouest et l'Institution nationale des Invalides, participent à des programmes thérapeutiques au profit des combattants blessés. Si ce concept est récent en France et ne permet pas un recul suffisant sur l'évaluation de ses bienfaits, il est possible de s'appuyer sur les exemples américains ou encore israéliens, où les syndromes post-traumatiques d'anciens soldats et de civils victimes d'attentats sont soignés à l'aide du cheval depuis 1980. Au fil du temps, la thérapie par l'équitation se perfectionne et la formation des enseignants se formalise⁹. Une cellule traitant de ces questions est mise en place au sein du CNSD, ayant aujourd'hui pour mandat l'organisation des rencontres militaires blessures et sports.

C'est à travers cette dernière phase que la filière équestre militaire consolide son action auprès des troupes combattantes.

En définitive, l'équitation militaire a évolué au fil des siècles pour passer d'un statut d'arme de supériorité sur le champ de bataille à celui d'activité de formation physique mais surtout morale. Forte d'une expérience multiséculaire, elle a atteint un seuil de diversification et un niveau de perfectionnement dont l'action se révèle parfaitement en accord avec les préoccupations opérationnelles et contextuelles des armées. En cela, elle est un outil moderne et polyvalent, en appui d'armées fortement engagées en opérations sur des théâtres de plus en plus difficiles et agressifs. Le Général L'Hotte, à l'origine de la célèbre doctrine de l'équitation de tradition française «calme, en avant et droit»¹⁰, développait une doctrine parfaitement et seulement dédiée à l'équitation à la française, mais dont les contours correspondent aujourd'hui aux valeurs morales structurantes nécessaires à nos combattants.



Officier des sports équestres militaires et lauréat du diplôme technique 2013, le Capitaine Kevin PAUCHARD prépare un master 2 en ingénierie du sport de haut niveau sur le cycle 2014/2015.



[Retour Sommaire](#)

⁶ Statistiques fédération française d'équitation, 2014.

⁷ E. Triolet, «**Le cheval roux ou les intentions humaines**», 1953.

⁸ G. Garcin, «**La chute de cheval**», 1998.

⁹ Développement de brevets fédéraux au sein de la FFE et de la FFH.

¹⁰ Fin XIX^{ème} siècle.

«Osons LEAN possible»



Par le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE

Placer brutalement les dirigeants dans un contexte inconnu, très inconfortable, pour les contraindre à «faire face», n'est pas l'exclusivité des armées. L'auteur nous livre un témoignage plein d'enseignements sur une usine école qui met en œuvre une méthode d'apprentissage de la gestion de crise à la fois pragmatique et innovante dont l'institution devrait s'inspirer.

Dans un contexte opérationnel exigeant et budgétaire contraint, préparer ses cadres à réagir au mieux face à l'imprévu demeure une nécessité vitale pour les armées. En effet, l'institution militaire sait depuis longtemps que la meilleure préparation à la surprise, au «brouillard de la guerre», concept cher à Clausewitz¹, reste celle des esprits et qu'elle passe par l'apprentissage de méthodes de résolution de problèmes où travail en équipe, force de caractère et comportement sont primordiaux. Pourtant, **placer brutalement les dirigeants dans un contexte inconnu, très inconfortable, pour les contraindre à «faire face»², n'est pas l'exclusivité des armées.** Ainsi, à l'instar des formations³ proposées par l'armée de Terre au profit de futurs managers civils, il existe un centre de formation industriel qui sait reproduire de vraies conditions de stress et d'incertitude pour entraîner le futur décideur à «faire face». Il s'agit de l'Institut de l'excellence opérationnelle (INEXO). Cette usine école, créée en 2009 au sein de l'ECAM⁴ Lyon, a formé des centaines de stagiaires – futurs cadres industriels – à la résolution de problèmes en employant une méthode à la fois pragmatique et originale qui pourrait être très utile en complément de la formation de nos cadres militaires.

Témoignage

«Marc, tu es directeur général de l'usine. Dans une heure, ton unité de production doit sortir 20 horloges en 10 minutes».

Passé le choc initial de l'annonce (à laquelle je m'attendais quand même compte tenu de mon profil «d'ancien»), j'effectue un rapide tour d'horizon.

Face à moi, mon instructeur, dont le visage est barré d'un sourire amusé, signe d'une certaine satisfaction quant à l'effet obtenu.

Avec moi, mon «équipe», composée d'hommes et de femmes, ingénieurs de formation, actuels ou futurs managers dans l'industrie, dont l'expression des visages oscille entre perplexité, méfiance et interrogation.

Autour de moi, le bâtiment sobre de l'usine-école m'est aussi inconnu que pouvait l'être le quartier où j'ai fait mes classes en 1997. Dans le vaste hangar, des postes de travail, des rayonnages, des outils, des pièces, une fraiseuse et quelques machines me font face, mais sont autant de corps inertes qui ne répondent pas à mon problème.

Je fais le tour. Aucun de mes codes, aucune de mes références, aucun des standards patiemment construits au fil des années ne me permettent de résoudre rapidement, presque par réflexe, le problème. Le «terrain de jeux» qui est désormais le mien m'est inconnu, ce qui le rend complexe et incertain, quasi hostile... C'est un vrai cas non conforme pour mon esprit, préparé aux choses de la guerre pendant de longues années. Je dois rapidement changer de perspective et m'adapter.

Je réfléchis. Je ne suis pas ingénieur. Je n'ai jamais travaillé dans un atelier. Finalement, quelles ressources puis-je mobiliser pour vaincre et faire vaincre? Qu'importe le contexte! Commander et gérer des situations de crise, voilà ce que je sais faire. Il faut prendre du recul et appliquer les fondamentaux du management: résoudre collectivement le problème et exercer un leadership adapté car la vraie richesse, c'est mon équipe! Je valide l'objectif et fédère «ma troupe» autour de sa réalisation. Peu à peu, grâce à un travail plus collaboratif que directif (où j'étais pourtant attendu), l'équipe progresse, s'améliore, trouve des solutions pour atteindre le «graal» en fin de journée, presque étonnée mais fière d'avoir trouvé les ressources pour se surpasser.



© Collection ECAM «L'horloge INEXO»

¹ Carl von Clausewitz, officier et théoricien prussien (1780-1831), auteur d'un traité de stratégie majeur dans lequel il a entre autre théorisé l'incertitude et l'incroyable complexité de la guerre à travers les concepts de «brouillard» ou de «frictions» de la guerre.

² Devise de George Guynemer (1894-1917), as de la chasse française pendant la première guerre mondiale, reprise par l'École de l'air, basée à Salon de Provence, dont la mission est de former les pilotes de l'armée de l'Air depuis 1933.

³ Exemple: Saint-Cyr formation continue (SCYFCO) à Guer-Coëtquidan

⁴ École catholique des arts et métiers

Pourtant je m'interroge: que s'est-il passé exactement? Comment avons-nous réussi à sortir de ce mauvais pas? En prenant du recul, j'ai en mémoire des cas similaires tirés de mon expérience opérationnelle, mon «fond de sac», où il avait fallu improviser. Quels ressorts psychologiques et intellectuels m'ont permis de surmonter cette nouvelle épreuve?

À nouveau, je décide de réunir mon équipe pour les interroger sur leur ressenti. Avec leurs mots, ils me livrent des pistes intéressantes.

- **«On s'est écouté et tu nous as compris»**

La méthode employée dans l'usine-école, le *LEAN management*⁵, remet l'humain au cœur, impose une vision globale en misant sur l'intelligence collective. En fait, avant d'agir, le chef d'équipe doit impérativement prendre en compte son environnement sociologique et psychologique, c'est-à-dire les différences individuelles avec leurs freins et leurs forces, les différentes compétences techniques disponibles, l'expérience et les critères émotionnels. Pour cela, la pédagogie adoptée doit être centrée sur la flexibilité «cognitive», qui consiste à changer de point de vue ou de mode d'approche d'une question en fonction de la situation, en clair, à s'adapter.

L'une des spécificités de la résolution de problèmes, liée à la complexité et à l'interaction des processus en jeu, est la variabilité importante de comportement que l'on observe entre les individus. En effet, si le contexte des problèmes détermine leur difficulté et rend plus ou moins difficile l'expression de la flexibilité cognitive, il s'avère qu'il n'a pas les mêmes effets sur tous les individus et notamment sur les chefs. C'est pourquoi l'obsession du manager ne doit pas être de s'assurer que l'on prend les meilleures décisions du monde, mais de faire en sorte que l'effort de chaque membre de l'équipe porte sur les bons sujets.

- **«On a progressé pas à pas ensemble en repérant d'abord les vrais problèmes»**

Comme le souligne Zahir Messaoudène, enseignant-chercheur à l'ECAM et expert en *Lean management*, «l'homme doit rester au cœur de la performance opérationnelle car c'est lui qui est en mesure de réagir face à l'imprévu, ce qu'aucune machine ne peut faire à sa place». Les cas d'étude à l'INEXO engagent les stagiaires à résoudre des problèmes dans des situations incertaines et complexes. L'incertitude vient du fait que les équipes se voient fixer des objectifs mais n'arrivent pas d'emblée à trouver le chemin optimal pour les atteindre. La complexité n'est pas seulement due à la «technicité» des problèmes à résoudre, mais bien à la difficulté à identifier collectivement les vrais problèmes et donc les causes racines.

Loin de faire appel à des modèles rigoureux et figés, les stagiaires sont amenés, par l'essai-erreur et l'apprentissage permanent, à faire preuve de souplesse et d'innovation. L'apprentissage y est accéléré par l'application du triptyque pédagogique: «observer, écouter, faire», car apprendre en faisant⁶ dans un environnement bien concret, ici industriel, permet de retenir 65% des informations après trois mois contre seulement 10% en cas d'apprentissage uniquement «livresque» ou de type académique⁷. Ce qui est recherché, c'est bien la mise en œuvre d'une méthode de travail qui, en agissant sur le comportement des acteurs, permet de s'adapter efficacement à une situation de crise en développant leur force de caractère et leur esprit d'équipe.

- **«Tu nous as fixé le cap et après tu nous as fait confiance, c'était motivant»**

Dans ces mises en situation de résolution de problèmes, l'équipe progresse dans sa recherche non pas de l'atteinte absolue du



© Collection ECAM «Prendre le temps de trouver ensemble la cause racine du problème»

but (ou de l'objectif imposé par l'animateur), mais par la construction de l'apprentissage de l'équipe face aux problèmes. Le problème du chef n'est plus de résoudre des problèmes techniques mais d'élaborer une organisation apprenante où l'apprentissage devient l'indicateur de résilience. Enfin, il est primordial que les chefs aient d'abord une vision claire et partagée des bons sujets, pour ensuite accompagner et aider leurs collaborateurs à participer à un cycle d'amélioration continue. Le manager peut suivre de manière serrée ce qui se passe en termes d'orientation et de rapidité de résolution, tout en laissant les équipes prendre les positions techniques détaillées qui sont de leur ressort. C'est ce que l'on appelle le cycle PDCA⁸ dans le jargon du *Lean management*. Ce processus de «flexibilité cognitive» s'acquiert par des entraînements répétitifs, par l'étude de ses réussites et de ses échecs en capitalisant sur ses expériences.

*

* *

Quels enseignements peut-on tirer de ce récit anecdotique?

- Premier constat, et là rien de nouveau, l'entreprise, comme l'unité militaire, applique les mêmes valeurs: direction, esprit d'équipe et méthode de gestion de crise.

⁵ Originaire du Japon, le LEAN, qu'on pourrait traduire par «maigre» ou «dégraissé» en anglais, est une méthode de management mise en œuvre après 1945 par Toyota MC (appelé TPS), qui vise à atteindre la performance par l'amélioration continue des processus ou des organisations en réduisant au maximum les gaspillages. Ces pratiques proposent une démarche systémique d'amélioration des performances par la formation à la résolution de problèmes, et ce à tous les niveaux hiérarchiques.

⁶ Concept «*learning by doing*»

⁷ Source: ECAM/Fiche INEXO 2013

⁸ PDCA: Plan, Do, Check, Act

- Deuxième constat, et là encore une confirmation, quel que soit le domaine, quelle que soit la finalité, rien de mieux pour préparer le manager à la surprise que de le plonger dans un contexte de stress et d'incertitude sur un terrain neutre. En l'éloignant de ses repères, en lui imposant de changer de perspective, il doit s'adapter en engageant un processus de résolution de problèmes fondé sur le travail collectif et sur la prise en compte de la diversité humaine des acteurs.

- Troisième constat, plus original, **l'usine-école, présentée plus haut, par son pragmatisme et son approche originale, apparaît comme un outil de préparation à la gestion de crise dont nos écoles de formation de cadres pourraient judicieusement s'inspirer** (sous la forme d'un partenariat par exemple). En effet, si l'objectif officiel de cette usine école est de former des responsables ou de futurs responsables d'entreprises à la maîtrise et à la pratique des principes de l'excellence opérationnelle qui s'appuient sur le *Lean management*, elle peut être également et surtout considérée comme une véritable piste d'audace⁹ managériale où le leadership, la gestion du stress, la méthode et la cohésion du groupe sont véritablement mis à l'épreuve. L'usine-école forme certes aux outils opérationnels du *Lean*, mais aussi et surtout forme et prépare les stagiaires à une véritable culture du changement de méthodes et de comportements qui doit leur permettre de s'adapter et de surmonter les obstacles.

Élargissons le débat à partir de cet exemple. En effet, comme nous l'avons abordé en préambule, les armées françaises, qui peuvent être fières de leur bilan opérationnel, doivent désormais trouver des solutions innovantes en matière de gestion des ressources comme de formation pour faire mieux avec moins, en clair générer des gains de performance. Pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui se fait de mieux dans le monde de l'entreprise? Conscient des spécificités mais aussi des potentialités, n'ayons pas peur, osons «LEAN possible», non pas par audace ou idéologie, mais par pragmatisme. Comme l'assure Didier Desplanché, le directeur de l'ECAM, «la France est très en retard dans la prise en compte de ces principes d'excellence opérationnelle». Prenons conscience de ce retard et allons de l'avant.

Officier logisticien, le Chef d'escadron Marc DELAVERNHE a servi au 515^{ème} régiment du train et au 3^{ème} régiment médical. Breveté de l'École de guerre, il suit depuis la rentrée académique de septembre 2014 une scolarité en mastère spécialisé «Lean management et amélioration continue» à l'ECAM Lyon.



[Retour Sommaire](#)

⁹ Piste d'audace: parcours individuels ou collectifs dont sont dotés les centres d'instruction commando de l'armée française nécessaires à l'acquisition ou à l'évaluation des savoir-faire mis en œuvre pendant les formations aux techniques commandos. Les parcours collectifs sont de véritables écoles de commandement où le rôle de chacun est essentiel à la réussite du groupe.

La formation dans les armées: décryptage d'un système modèle



Par le Chef d'escadron Augustin OTTAVI

Alors même que le système éducatif, pourtant décrété priorité nationale, semble peiner à faire sortir la France de ses difficultés, les armées déploient un système de formation qui pourrait faire figure d'exemple et qui mérite d'être préservé malgré la forte pression budgétaire actuelle.

L'enseignement en France est tiraillé entre deux grandes tendances qui, historiquement, ont structuré tous ses progrès: la nécessité d'accroître la connaissance propre à générer le progrès, d'une part, la volonté humaniste d'augmenter le niveau de connaissance des masses, d'autre part, la première tendance favorisant l'élitisme et la recherche de performance, la deuxième la vulgarisation des connaissances et l'égalité des chances. Ce tiraillement crée un paradoxe: des professeurs, issus d'un système essentiellement élitiste, sélectionnés par concours (ESPE, CAPES, agrégation) sur la base de leurs connaissances, mais qui doivent déployer des trésors pédagogiques pour atteindre le plus grand nombre. Et force est de constater la faiblesse de leur préparation en la matière, les débats étant plus souvent idéologiques que méthodologiques.

La crise économique et le recul des puissances d'Europe occidentale dans un contexte mondial de plus en plus oppressant ajoutent une pression supplémentaire sur l'enseignement: face à la désindustrialisation de la France et à l'hyper-compétitivité des pays émergents, le pouvoir politique mise sur le savoir et l'avance technologique pour retrouver une situation économique forte et la croissance. Cette politique passe par la volonté, réaffirmée par les différentes lois d'orientation de ces dernières années, de faire accéder une grande partie de la population à l'enseignement supérieur. Ainsi, celle du 23 avril 2005 fixe comme objectif au système éducatif français de faire acquérir le niveau du baccalauréat à au moins 80% d'une classe d'âge et de conduire 50% à un diplôme de l'enseignement supérieur¹. Or le rapport PISA², publié le 3 décembre 2013, qui place la France à la 18^{ème} place des pays de l'OCDE, souligne les difficultés rencontrées dans la réalisation de ces objectifs.

Le système éducatif français, qui fait pourtant l'objet de réformes régulières, semble ainsi devoir être repensé en profondeur, tant pour la formation des plus jeunes que pour la «formation tout au long de la vie», qui relève aujourd'hui encore de la gageure.

Alors même que le système éducatif, pourtant décrété priorité nationale, semble peiner à faire sortir la France de ses difficultés, les armées déploient un système de formation qui pourrait faire figure d'exemple et qui mérite d'être préservé malgré la forte pression budgétaire actuelle.

L'objet du présent article n'est pas de décrire le dispositif de formation du ministère de la Défense, mais de décrypter les ressorts essentiels de sa réussite au travers de la comparaison avec les recommandations des penseurs de la pédagogie et de l'andragogie³. Ceci afin de conserver à l'esprit ce qui en constitue les atouts principaux dans la conduite des restructurations dont fait l'objet l'ensemble du ministère de la Défense.

De la tradition à la formation

Si les armées peuvent aujourd'hui se prévaloir d'une réelle expertise dans le domaine de la formation, c'est parce qu'elles ont su capitaliser sur la tradition, c'est-à-dire la transmission par les anciens des savoir-être et des savoir-faire aux plus jeunes, à la façon des maîtres et apprentis.

La standardisation des pions de manœuvre et de leurs procédés d'exécution dès l'antiquité ont fait apparaître très tôt la nécessité d'une formation commune. Ainsi, les jeunes recrues des légions romaines suivaient une formation selon un programme normalisé, dans des lieux et avec des matériels dédiés à l'instruction. Cette formation était complétée par un entraînement collectif à la manœuvre avec des armes réelles revêtues de fourreaux pour éviter les accidents. Les légionnaires rejoignaient ensuite leurs unités où les plus jeunes (*hastati*) vivaient et combattaient avec leurs aînés (*principes*). Au niveau supérieur, l'enseignement de la tactique a longtemps été lié à l'étude des batailles du passé et à l'apprentissage de schémas que seuls certains généraux parvenaient à dépasser pour assurer la victoire. Le développement d'une formation tactique et stratégique efficace, après avoir été longtemps freiné par les aspects honorifiques et politiques prévalant pour ces niveaux de responsabilité, a connu un essor fulgurant à la fin du XVIII^{ème} siècle. L'influence de Napoléon 1^{er} et la richesse de la réflexion de cette période ont entraîné la création d'écoles d'officiers (*Royal Military Academy* de Woolwich en 1741, *Royal Military College* de Sandhurst en 1801, École spéciale militaire de Saint-Cyr en 1802...). S'y sont alors développées des formations capables de tirer le meilleur parti de l'étude du passé, mais aussi de techniques et de doctrines innovantes. L'ère industrielle et celle de l'information ont accentué la nécessité d'atteindre un haut niveau de connaissances techniques pour maîtriser des systèmes d'armes et des situations toujours plus complexes.

¹ Loi n°2005-380 du 23 avril 2005 d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école.

² Rapport PISA, publié le 3 décembre 2013, 2012, enquête 2012 du programme international pour le suivi des acquis des élèves de l'OCDE.

³ Andragogie: formation des adultes. Ce terme est généralement utilisé pour désigner les actions de formation continue, voire de reconversion.

De fait, l'histoire militaire nous montre que les armées ont depuis toujours capitalisé sur la formation, en dotant chaque niveau hiérarchique de connaissances dans le domaine de la pédagogie: chaque cadre, du chef d'équipe (caporal) au général, est donc chef, éducateur et formateur.

Pédagogie militaire: un référentiel de valeurs et de procédés structurant

Selon Philippe Meirieu, «l'expérience pédagogique est, fondamentalement, expérience de la résistance de l'autre au projet que je développe sur lui: l'autre ne désire jamais vraiment ce que je voudrais; il ne souhaite pas nécessairement apprendre ce que j'ai programmé pour lui, ni se plier aux stratégies d'apprentissage que je lui propose»⁴. L'adhésion à un objectif commun est donc un facteur essentiel, qui peut faire défaut notamment dans l'enseignement primaire et secondaire, dont l'usager est décrit comme «captif» de par son caractère obligatoire. Cette adhésion est d'autant plus difficile à obtenir que l'usager est aussi «pluriel», l'appréciation des parents étant naturellement à prendre en compte, et qu'il appartient à un «groupe classe» dont la cohérence relève de l'«alchimie»⁵.

Or, une force de la formation dispensée dans les armées réside dans l'existence d'un référentiel commun de valeurs et d'un esprit de corps qui facilitent cette adhésion. Le sentiment d'appartenance à un groupe social à part, au cœur de la problématique du lien armée-nation, est, dans ce cas, un ressort important de la pédagogie militaire. La formation prend alors une dimension d'initiation.

Les conditions d'apprentissage étant donc plus favorables, les objectifs clairs de par l'impératif opérationnel qu'ils déclinent, il reste à dispenser la formation elle-même. Dans ce domaine encore, les armées ont su transformer une faiblesse en véritable atout. En effet, le fait même que les formateurs ne soient pas des professionnels de la formation, mais des opérationnels temporairement sortis de leur cœur de métier, garantit, d'une part l'adaptation permanente à la réalité des unités et a obligé, d'autre part, les armées à développer des procédures et des méthodes pédagogiques de qualité. Cette réflexion a conduit à la rédaction de textes réglementaires tels que le *Manuel de pédagogie militaire* (TTA 193), véritable référence méthodologique indispensable du formateur, mais aussi à la généralisation et à la standardisation des pratiques dans ce domaine (parcours normés, continuum de formation...).

Le rôle essentiel des écoles de formation initiale

Le philosophe Alain⁶ souligne l'importance de l'école comme lieu neutre, dépassionné, loin de la tyrannie des sentiments qui régit la cellule familiale, et donc plus propice à l'apprentissage. C'est là toute la force des écoles de formation initiale de nos armées: un lieu où l'élève n'est ni sous le regard de ses supérieurs ni sous celui de ses subordonnés. Un lieu propre à stimuler la créativité et à se risquer à la prise de décision, préalables nécessaires dans l'apprentissage de l'autonomie et du commandement. Dans un tel environnement, l'erreur devient féconde, et même si le but visé reste bien de l'éradiquer en vue d'obtenir les résultats opérationnels futurs, il est nécessaire, selon Jean-Pierre Astolfi⁷, de la laisser apparaître, voire quelquefois de la provoquer. Elle constitue de plus un indicateur précieux dans le processus d'apprentissage. La principale difficulté réside dans le fait que les enseignants militaires, comme les professeurs civils, mais dans une mesure accrue par le «culte de la mission» qui les anime habituellement, sont réticents devant l'erreur, qui leur renvoie une image désagréable de leur travail pédagogique. Ce sentiment est trop souvent amplifié par la perception négative que peuvent en avoir les chefs hiérarchiques.

Ainsi, les écoles de formation initiale restent le lieu privilégié pour apprendre l'autonomie et le sens des responsabilités, à condition d'accepter de conférer une certaine liberté d'action aux formateurs pour accompagner leurs élèves dans leurs expérimentations. Ces conditions d'apprentissage sont essentielles pour garantir la conservation de l'originalité de la pensée tactique française, caractérisée notamment par l'autonomie des différents échelons hiérarchiques (principe de subsidiarité).

Une formation continue efficiente

Alors que le système éducatif français peine à promouvoir concrètement la «formation tout au long de la vie», les armées accompagnent leur personnel, toutes catégories confondues, tout au long de parcours professionnels lisibles et variés.

L'expertise des armées dans le domaine de l'andragogie apparaît clairement en comparant les parcours professionnels dans les domaines civils et militaires. Le ressort de cette réussite réside, d'une part, dans le fait que les armées, attachées à la jeunesse de leur ressource humaine, poussent à la progression professionnelle en permanence, et, d'autre part, dans le souci de compétence lié aux fréquents changements de poste qu'une telle politique induit. Il y a là une différence fondamentale avec le monde de l'entreprise où la progression professionnelle se fait généralement sous la seule impulsion de l'intéressé. Or la formation continue concerne une population expérimentée pour qui la remise en question que constitue la présentation à un examen ou concours, ou encore le retour à la qualité d'étudiant, ne va pas forcément de soi.

Selon Roger Mucchielli, l'andragogie a une forte dimension écologique⁸. Son postulat de base est que le réel, pour les adultes, correspond à leur vie avec leurs responsabilités professionnelles et futures, leurs aspirations et leur horizon temporel. Il préconise donc que la formation continue s'organise par rapport à des situations professionnelles concrètes et un comportement pratique bien défini. Les armées s'inscrivent parfaitement dans ces mécanismes en dispensant des formations sur mesure et en s'appuyant sur l'expérience des formateurs, tous issus des unités opérationnelles, ainsi que sur celle des élèves eux-mêmes, notamment à travers les travaux en collaboration et la création de dynamiques de groupe.

Aujourd'hui, la pression budgétaire fait sentir ses effets dans le domaine de la formation continue comme ailleurs, se traduisant par la tentation de la validation d'expérience et du remplacement des scolarités par l'enseignement à distance. Or il convient de mesurer l'impact de ces deux mesures.

⁴ «*La pédagogie, entre le dire et le faire*», Philippe Meirieu, 1995, éd. ESF.

⁵ «*100 fiches pour comprendre le système éducatif*», P. Deubel, J.-M. Huart, M. Montoussé, D. Vin-Datiche, 2007, éd. Bréal.

⁶ «*Propos sur l'éducation*», Alain, 1961, éd. presses universitaires de France.

⁷ «*L'erreur, un outil pour enseigner*», Jean-Pierre Astolfi, 1997, éd. ESF.

⁸ «*Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*», Roger Mucchielli, 1991, éd. ESF.

Selon le modèle andragogique décrit par Malcolm Knowles, les apprenants adultes ont un besoin de reconnaissance et d'autonomie accru qui les prédispose à aborder l'enseignement à distance favorablement⁹. Néanmoins il est aujourd'hui admis que ce modèle, teinté d'un certain angélisme concernant la population des apprenants adultes et sa motivation réelle, doit être nuancé. Mais surtout, l'enseignement à distance prive les apprenants de la plus-value du travail en groupe et notamment du partage de l'expérience. Or ce partage est essentiel pour élargir sa propre vision des choses et ancrer ses connaissances dans le concret. Enfin, l'enseignement à distance relève d'une démarche individuelle qui va à l'encontre de la volonté de promouvoir des méthodes et des procédures communes au sein de l'institution militaire. Cette critique peut-être effectuée de la même façon à l'encontre de la validation d'expérience si elle n'est pas assortie d'un recalage dans un organisme centralisé. Ces dispositifs, tentants par l'économie qu'ils peuvent représenter, peuvent ainsi générer une vraie perte en qualité d'apprentissage.

Le cas particulier des mises en scolarité dans le civil

Le dispositif de formation continue des armées est complété par la possibilité d'effectuer des scolarités dans le milieu civil, notamment pour les officiers. Cible de réductions drastiques pour raisons budgétaires, ces mises en scolarité se révèlent pourtant d'une grande fécondité pour les armées.

Tout d'abord, elles constituent une plus-value indispensable pour tous les emplois qui servent d'interface entre les mondes civil et militaire. En cela, ces formations s'inscrivent totalement dans la logique de compétence professionnelle décrite *supra*, à travers l'acculturation au secteur du monde civil ciblé par la scolarité.

De plus, elles constituent une source d'inspiration pour alimenter la pensée militaire. En effet, ces scolarités sont un moyen privilégié d'enrichir le référentiel méthodologique et de connaissances des armées afin de maintenir la performance des procédures et des actions conduites.

Enfin, ces mises en scolarités vont jusqu'à la création de véritables partenariats avec des grandes écoles d'ingénieurs (telles que Supélec ou Centrale), mais aussi de sciences politiques (IEP) ou de commerce (HEC). Elles permettent ainsi le rayonnement des armées dans les secteurs clés de la société civile que sont l'enseignement supérieur, d'une part, et le monde de l'entreprise ou de la politique, d'autre part.

Stratégie et contrôle: deux éléments au service de l'évaluation des actions de formation

Si les grandes écoles, solidement ancrées dans le marché du travail par leurs réseaux d'anciens élèves, parviennent à fixer des objectifs clairs, elles font figure d'exception dans le système éducatif dont une des caractéristiques principales est la grande dispersion des élèves à leur sortie. Cette caractéristique induit une difficulté réelle pour le système éducatif à évaluer son action, à cause notamment du manque de retour d'expérience de la part des employeurs, mais aussi du modèle de fonctionnement des établissements scolaires.

Les armées possèdent là encore des atouts indéniables. En effet, les établissements scolaires fonctionnent en général sur le modèle de la «bureaucratie professionnelle» décrit par Henry Mintzberg, marqué par une ligne hiérarchique faible et une autorité peu développée¹⁰. À ce modèle peu enclin à l'évaluation, les armées opposent la structure extrêmement hiérarchisée des organismes de formation de la défense, où les procédures militaires de conduite de l'action placent le contrôle comme une dimension essentielle et acceptée. De plus, pour faire face aux difficultés de l'adaptation nécessaire de leurs procédures au domaine particulier de la formation, les armées, sous l'impulsion des états-majors en charge de la formation, ont su inscrire leurs organismes dans une démarche d'amélioration continue, notamment à travers la certification ISO 9001.

Le système de formation des armées a comme atout principal d'être ancré solidement dans la culture même de tous les acteurs de la défense. Son dispositif s'organise autour d'une dynamique inhérente au métier militaire lui-même, qui permet aujourd'hui aux ressortissants du ministère de la Défense de disposer d'un système de formation modèle, moteur d'ascension sociale et facteur de rayonnement dans une société qui peine à développer un système éducatif efficient.



Ce constat montre l'intérêt pour les armées à communiquer plus sur leur conception de la formation et de la pédagogie. Enfin, cela constitue une opportunité pour servir les intérêts du pays et l'avenir de la nation, en alimentant la réflexion dans ces domaines.

Le Chef d'escadron Augustin OTTAVI est Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint-Cyr» (1999-2002). Après sept ans au 402^{ème} régiment d'artillerie, il a servi trois ans à l'école nationale des sous-officiers d'active (ENSOA) de Saint-Maixent-l'École en qualité de commandant de compagnie d'élèves puis d'adjoint du bureau conduite de la formation. Ancien stagiaire de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST), il a suivi un master spécialisé en management de projet ingénierie systèmes à Supélec, avant de rejoindre la section technique de l'armée de Terre, à Satory, en septembre 2014.



[Retour Sommaire](#)

⁹ «*L'apprenant adulte*», Malcolm Knowles, 1973, éd. D'organisation.

¹⁰ «*Structure et dynamique des organisations*», Henry Mintzberg, 1982, éd. D'Organisation.

Vers une nouvelle armée cyber? Bretonne?



Par le Chef de bataillon Arnaud BALLER

Depuis la publication du LBDSN 2013 faisant de la cyberdéfense une priorité nationale, une dynamique bretonne a émergé, laissant penser qu'une quatrième armée pourrait être créée. Pourtant, bien que de nombreux facteurs légitiment ce développement en Bretagne, celui-ci s'insère dans une approche plus globale visant à un déploiement transverse de capacités cyber au sein du ministère.

Début décembre 2014, la société américaine *Sony Pictures Entertainment* annonce s'être fait pirater l'équivalent de plus de 3.000 DVD de données numériques. Cette attaque informatique, l'une des plus importantes jamais subie par une entreprise américaine, met en exergue la fragilité du monde cyber, domaine en constante évolution.

«Imaginez simplement un calculateur de tir qui tombe en panne au moment de riposter à un raid d'avions adverses, ou bien la propulsion d'un navire qui ne répondrait plus. Nos forces armées doivent appréhender cette nouvelle donne. Elles doivent – vous devez vous approprier ce nouvel espace de conflictualité [cyberespace], à la fois pour vous défendre, mais aussi pour y opérer en soutien à nos opérations». Ces mots du ministre français de la Défense, lors de sa venue sur l'exercice DEFNET en octobre 2014, quelques semaines avant l'«affaire Sony», montrent bien la volonté et la nécessité pour le ministère de la Défense de faire face à ces nouvelles menaces. Le LBDSN¹ de 2013 avait en effet entériné l'idée que le cyberespace était devenu, après la terre, l'air, la mer et l'espace, un cinquième champ de confrontation à part entière, et la cyberdéfense² une priorité nationale. Depuis, une volonté s'est affirmée: les armées seront dotées de capacités tant offensives que défensives. Plus particulièrement, a germé la volonté, médiatisée mais très controversée du fait des origines bretonnes du ministre de la Défense, de faire de la Bretagne un pôle d'excellence cyberdéfense.

Dès lors, il est intéressant d'identifier et de comprendre les raisons qui ont réellement motivé le déploiement de telles capacités dans le Grand Ouest. Comment se traduit cette volonté et quel avenir se dessine pour ce pôle d'excellence? Plus généralement, dans un contexte économique contraint, la création d'une «quatrième armée cyber» ancrée en Bretagne est-elle envisagée et/ou envisageable?

De nombreux facteurs justifient et légitiment un développement cyber en Bretagne qui s'insère dans une approche plus globale visant à un déploiement transverse de capacités cyber au sein du ministère de la Défense.

Un choix légitime ...

- **Un héritage du Général de Gaulle...**

À la fin des années 50, Charles de Gaulle, président de la République, souhaite dynamiser économiquement la France et, par le Commissariat général du plan, oriente la Bretagne vers le domaine électronique et télécommunications. L'inauguration du CNET³ à Lannion en 1959 marque ainsi le début de l'appropriation bretonne de savoir-faire dans ce domaine. Cette volonté politique, donnant à la région une vocation électronique, comme l'évoque Marie Carpenter dans son ouvrage «**La bataille des télécoms - Vers une France numérique**» (2011), initialement basée sur un aménagement du territoire, a permis un réel positionnement breton dans un secteur d'avenir. L'informatique ayant pris davantage de place dans les années 80 avec une mise en réseau toujours plus recherchée, des compétences numériques, notamment liées à la sécurité des systèmes d'information, ont ainsi émergé en Bretagne, donnant à cette région une spécificité numérique.

- **... a fait de cette région un catalyseur du développement numérique ...**

Cet héritage a permis à la région de tisser un réseau local dynamique dans ce domaine très technique en s'appuyant sur un tissu industriel dense, une recherche active, mais aussi et surtout une offre de formation large. Une conséquence directe a été le déploiement en 2005 du pôle de compétitivité «Images et réseaux» qui offre une forte capacité de R&D à la Bretagne. Outre les grands groupes industriels tels que Orange, Capgemini ou encore Technicolor (anciennement Thomson) qui ont implanté en Bretagne leurs centres techniques, la région dispose d'une pépinière de PME aux activités tournées vers le numérique et sa sécurité. Depuis 2009, date de création du dispositif RAPID⁴, 30% des fonds qui concernent le numérique et sa sécurité ont été accordés à des PME bretonnes. B-com, un des huit instituts français de recherche technologique, a choisi, au début de l'année 2012, Rennes comme terre d'accueil pour développer et vendre des compétences dans le domaine du numérique. Cette complémentarité entre recherche et monde industriel est complétée par un enseignement de qualité qui se fait à travers de nombreuses écoles telles que Supélec et Télécom Bretagne qui co-délivrent depuis 2002 une des premières formations en

¹ Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale

² Ensemble des mesures techniques et non techniques permettant à un État de défendre dans le cyberespace les systèmes d'information jugés essentiels

³ Centre national d'étude des télécommunications qui deviendra en 2007 une entité d'Orange Labs

⁴ Régime d'appui PME pour l'innovation duale

sécurité informatique. Les nombreux partenariats établis entre ces écoles et le monde industriel permettent de créer le liant nécessaire à ce réseau local.

- **... propice au développement d'une capacité militaire cyber en Bretagne**

Au début de l'année 2012, la mise en place d'une capacité cyber militaire dans cette région tout particulièrement attractive a ainsi été étudiée par le ministère de la Défense et l'état-major des armées. Ce développement était devenu nécessaire pour faire face aux nouvelles menaces numériques évoquées dans le LBDSN de 2008, mais réellement prises en compte après les attaques cyber majeures qu'ont été *Stuxnet* (2010) et *Flame* (2012), qui ont respectivement permis de ralentir le programme d'enrichissement d'uranium en Iran et d'infecter plus de 1.000 ordinateurs à des fins de contre-espionnage. Il s'agissait alors de mettre à profit cette synergie locale tout en s'appuyant sur un vivier de capacités militaires déjà existantes afin de développer une compétence nationale, à la fois pour le fonctionnement courant mais aussi pour le déploiement lors d'opérations extérieures. DGA MI⁵, présent en région rennaise depuis 1968, apporte au ministère une expertise technique de haut niveau dans la recherche, mais également dans la mise au point d'outils. Par ailleurs, les nombreux organismes de formations de la défense (ESCC, EN et ETRS⁶) pouvaient assurer en local le volet formation, nécessaire au déploiement de toute nouvelle capacité. Enfin, le camp de Coëtquidan disposait de toutes les installations pour devenir l'espace d'entraînement idéal pour la préparation opérationnelle de nouvelles unités.

Cet environnement favorable, qu'il soit militaire ou civil, a ainsi permis au ministère d'être réactif pour initier une dynamique locale à vocation nationale dans le domaine cyber.

- **... pour développer un cercle vertueux cyber ...**

- **Un pôle d'excellence cyber en Bretagne ...**

Cette volonté s'est rapidement traduite par la mise en place d'un pôle d'excellence cyber en Bretagne, dont la création a été annoncée par le ministre de la Défense à Rennes le 3 juin 2013 lors d'un colloque organisé par l'ETRS⁷ sur le thème «Cybersécurité: un enjeu mondial, une priorité nationale, des réponses régionales». Ce pôle, bien qu'initié par le ministère de la Défense, dépasse le seul cadre militaire. Il est piloté par la région et vise à «fédérer les énergies, à mutualiser les capacités et permettre une fertilisation croisée entre experts, enseignants et opérationnels, militaires et civils, du public comme du privé». Cet extrait du Pacte Défense Cyber 2014-2016, dont un des six axes majeurs est de développer ce pôle d'excellence au profit du ministère et, plus largement, de la communauté nationale de cyberdéfense, met en exergue la nécessaire approche «gagnant-gagnant» inhérente à l'obtention de nouvelles compétences très spécifiques. La volonté de ne pas centraliser tous les moyens cyber sur la région parisienne, associée au tissu industriel et académique dense, a ainsi rendu légitime et cohérent le choix breton.

- **... qui vise trois objectifs ...**

Aussi, le pôle d'excellence cyber doit permettre de créer une synergie cyber dynamique dans l'Ouest, non seulement en apportant de nouvelles capacités, mais surtout en valorisant l'existant. Dans un souci de cohérence, elle ne peut être atteinte qu'en développant trois domaines qui sont la formation, la recherche et la filière industrielle. Actuellement, 2.000 étudiants sont déjà formés chaque année en Bretagne. Ce chiffre devrait augmenter de 40% en 2015. L'objectif est de répondre à un besoin en formation à travers des partenariats défense/région. La recherche sera complétée par la création de laboratoires bretons, que ce soit en secteur civil, à l'INRIA⁸ notamment, ou dans les écoles de la défense avec des chaires cyber aux ESCC et à l'EN⁹. Le budget investi dans la recherche devrait être doublé d'ici à 2019. Enfin, le développement de la filière industrielle sera accentué grâce à la densification de la pépinière cyber, conséquence directe des efforts évoqués et des financements proposés par la région et l'État dans ce domaine.

- **... par des projets, civils et militaires, concrets et ambitieux**

Ces objectifs se traduisent d'ores et déjà concrètement dans le Grand Ouest. La réserve citoyenne cyber initiée en région parisienne, suite au rapport du sénateur Jean-Marie Bockel¹⁰, a trouvé un écho favorable en Bretagne sous la direction du Général de division Boissan, commandant l'ETRS. Elle travaille de concert avec le pôle d'excellence cyber au profit des PME et à travers la formation pour sensibiliser et réfléchir sur ce domaine. La R&D sera complétée par la création d'un nouveau centre à DGA MI, opérationnel en mars 2016, qui se chargera d'accroître l'expertise technique du ministère avec de nouvelles plates-formes simulant un environnement complet pour la détection et l'éradication de virus. Le domaine opérationnel va également être renforcé avec la création, à l'été 2015, de deux nouvelles unités localisées en région rennaise. Le CALID¹¹, qui travaille déjà étroitement avec DGA MI, aura une antenne régionale complétant ainsi les capacités d'investigation déjà existantes. Une compagnie de combat cyber-électronique devrait permettre de projeter des modules opérationnels cyber sur les théâtres d'opération. Ces entités pourront s'appuyer sur l'ETRS, qui se positionne comme un acteur majeur de la formation technique des opérateurs cyber en proposant une offre de formation élargie. Les ESCC auront un rôle décisif avec le soutien de ces unités dans leur préparation avec un cyber range¹², mais aussi en formant des experts de haut niveau avec le mastère spécialisé «gestion de crises cyber» qui sera créé à la rentrée 2015 et ouverts aux étudiants civils. À cette synergie s'ajoute un dynamisme de la région. Il est marqué par de nouveaux partenariats avec des agences nationales comme l'ANSSI¹³ pour de la sensibilisation (CyberEdu¹⁴), par la mise

⁵ Direction générale de l'armement – maîtrise de l'information

⁶ École de Saint-Cyr Coëtquidan, École navale et École des transmissions

⁷ École des transmissions

⁸ Institut national de recherche en informatique et en automatique

⁹ École navale

¹⁰ Rapport d'information de M. Jean-Marie Bockel, fait au nom de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des forces armées - N°681 (2011-2012) - 18 juillet 2012

¹¹ Centre d'analyse de lutte informatique défensive

¹² Espace d'entraînement adapté à ce nouveau champ de confrontation

¹³ Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, agence rattachée au Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale

¹⁴ Démarche pilotée par l'ANSSI, visant à sensibiliser à la sécurité informatique la communauté des informaticiens qui ne sont pas spécialistes de ce domaine

en place à l'ENSIBS¹⁵ d'une formation d'ingénieurs en alternance unique en France, mais aussi par un rapprochement avec la défense à travers l'«accord général de partenariat» signé le 12 décembre 2014 avec le ministère de la Défense, le CNRS¹⁶ et onze écoles et universités bretonnes.

Au delà de cette singularité cyber dans un contexte difficile pour la défense, ce déploiement de capacités est surtout la conséquence d'une manœuvre globale.

... fruit d'une approche globale

- **La Bretagne comme point de départ ...**

La manœuvre envisagée vise tout d'abord à concentrer sur Rennes de nouvelles compétences (investigation, expertise technique et unités projetables) et à conserver sur Paris des capacités opérationnelles (pilotage, planification et surveillance). Ce regroupement de compétences rares, déjà partiellement existantes dans l'Ouest, permet une plus grande réactivité face à des menaces de plus en plus prégnantes. L'objectif n'est pas «Paris ou la Bretagne» mais bien «Paris et la Bretagne». Cette concentration des efforts permettra de créer une masse qui sera profitable à l'ensemble de la nation voire au-delà, à l'instar de ce que le pôle aéronautique de la région toulousaine a apporté à la France et à l'Union européenne. Ce pôle a donc bien une portée nationale avec un objectif de rayonnement international, ce qui justifie l'effort d'un milliard d'euros du Pacte Défense Cyber pour mener à bien les cinquante mesures concrètes constitutives de ce plan d'action. Un effort de cohérence est recherché pour exploiter à la fois les compétences développées en interne tout en s'appuyant sur d'importantes capacités de R&D en région bretonne.

- **... d'une approche duale ...**

De plus en plus d'entreprises sont sensibilisées au danger et préoccupées par leur propre sécurité. Cela se traduit par des travaux communs. L'exercice DEFNET, premier du genre, qui s'est tenu en octobre 2014 aux ESCC le montre bien. L'objectif était d'entraîner le ministère, une cellule de crise spécialisée et trois GIR¹⁷, tout en travaillant de concert avec le groupe DCI¹⁸ et deux PME¹⁹ lors de cet exercice. Une attaque visant le système d'information d'une base aérienne, un vol de données classifiées chez un fabricant de radars et une tentative de pénétration dans les réseaux militaires étaient ainsi simulés. Il s'agit donc pour les forces armées, dont l'action a été légitimée par le LBDSN 2013, de répondre aux besoins en interne mais aussi de concourir à la défense de la nation tout entière en contribuant à l'amélioration de la protection des administrations et des entreprises. Plus encore, le ministère de la Défense, qui dans le passé a été à l'origine de ruptures technologiques (utilisation de la troisième dimension, usage du numérique, développement du nucléaire), pourrait être, dans une certaine mesure et en étroite coordination et complémentarité avec l'ANSSI, le moteur pour de nouvelles compétences nationales dans cet écosystème dual.

- **... qui ne peut se faire qu'en transverse au sein du ministère de la Défense**

La cohérence recherchée, contrairement à ce qui a pu être évoqué dans les médias en octobre 2014, ne peut en aucun cas se faire par la création d'une quatrième armée cyber. Tout d'abord parce que le but initial est d'être le plus intégré possible aux opérations. Cet objectif se traduit depuis 2011 par une chaîne opérationnelle de cyberdéfense intégrée au sein du CPCO²⁰ et sous la direction du Vice-amiral Arnaud Coustillière, officier général à la cyberdéfense de l'EMA²¹. Cette centralisation irait, de plus, à l'encontre d'une volonté de sensibiliser massivement le personnel militaire. Sur les 800 attaques subies par le ministère en 2013, une partie importante est due à un manque d'«hygiène informatique». La cyberdéfense ne deviendrait alors qu'un problème de spécialistes l'éloignant de l'objectif initial. Enfin, le modèle d'armée et les difficultés actuelles traversées ne permettent absolument pas d'envisager une telle organisation. Le développement de ces nouvelles capacités doit donc se faire de manière transverse au sein des forces armées afin de répondre totalement aux besoins pressants et différenciés par milieu opérationnel.

En définitive, la Bretagne, comme réponse régionale à une priorité nationale, apparaît être un choix cohérent et légitime. Il marque la réelle prise de conscience de l'État d'adapter, de manière réactive, sa politique de défense pour faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles menaces exacerbées par l'«affaire Snowden», qui a provoqué une véritable crise de confiance internationale dans l'usage du numérique.

Cependant, face à une menace en constante évolution, cet effort s'inscrit d'emblée dans la durée afin d'atteindre l'objectif international identifié par le ministère. Ainsi, le maintien de l'investissement, tant humain, technique que financier, devient inéluctable pour davantage maîtriser ce domaine qui représente un challenge opérationnel et technologique permanent.

Saint-cyrien de la promotion «Général Béthouart» (2000-2003), le Chef de bataillon Arnaud BALLER est transmetteur. Il a servi au 18^{ème} régiment de transmissions de Caen et au 41^{ème} régiment de transmissions de Douai avant d'être affecté à l'École des transmissions. Il effectue actuellement un mastère spécialisé en cybersécurité à Supélec/Télécom Bretagne.

[Retour Sommaire](#)



¹⁵ École nationale supérieure d'ingénieurs de Bretagne-sud

¹⁶ Centre national de la recherche scientifique

¹⁷ Groupe d'intervention rapide

¹⁸ Défense conseil international

¹⁹ Intrinsec et Acyan

²⁰ Centre de planification et de conduite des opérations

²¹ État-major des armées

L'impression 3D au service du soutien opérationnel



Par le Capitaine Hervé CAUET

Dans un souci d'amélioration continue, le principe d'optimisation du maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels aéronautiques, maritimes et terrestres selon le triptyque coût-délai-performance semble toujours pérenne. En rupture avec les schémas logistiques existants, les technologies d'impression tridimensionnelle pourraient devenir une solution alternative ou complémentaire à celles, plus traditionnelles, concourant à cette optimisation.

En 2013, lors de son discours sur l'état de l'Union, le président des États-Unis a prédit que l'impression 3D ferait partie des nouvelles technologies en mesure de dynamiser le secteur de l'innovation. Il a annoncé le lancement de centres de fabrication, futurs partenaires de la défense et de l'énergie.

En 2014, l'US Navy embarque sur le porte-avion *USS Essex* une imprimante 3D et organise à l'intention du personnel un *maker faire* intitulé «*Print the Fleet*». L'impression 3D est présentée alors comme un enjeu majeur dont l'objectif est de repenser sa *supply chain*.

Avec la volonté d'amélioration continue, il semble que le maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels aéronautiques, maritimes et terrestres soit à optimiser selon le triptyque coût-délai-performance. En rupture avec les schémas logistiques existants, les technologies d'impression tridimensionnelle pourraient devenir une solution alternative ou complémentaire à celles, plus traditionnelles, concourant à cette amélioration.

En effet, l'impression 3D est souvent présentée comme le début de l'ère de la troisième révolution industrielle. Il s'agirait donc, au sens économique, de ce que l'on appelle une «grappe d'innovation»¹, comme ont pu l'être l'avènement de la machine à vapeur, l'internet...

Nous décrivons dans un premier temps ce qu'est l'impression 3D. Ensuite, nous aborderons l'intérêt que peut revêtir l'adoption de cette technologie pour le MCO. Enfin, nous terminerons en listant les impacts de la mise en place de cette technologie sous différents angles nécessitant d'être pris en considération.

L'impression 3D

De quoi s'agit-il?

Derrière le terme générique d'impression 3D ou fabrication additive, on trouve plusieurs procédés dont la finalité est peu ou prou identique et qui consistent à fabriquer, *via* une imprimante spécifique, un objet défini à partir d'un fichier numérique par ajout de matière, strate par strate.

Ce processus de fabrication permet, entre autres, de ne plus avoir à stocker physiquement sur place les articles et pièces nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise, mais au contraire de limiter le stockage à un fichier numérique.

Il peut représenter un facteur de gains car l'approvisionnement en articles ou pièces de rechange se fait alors au plus près du client et à la juste demande. En effet, seul le fichier 3D contenant les caractéristiques techniques du produit transite entre son lieu de conception et son lieu de production et d'utilisation. Cette fabrication de proximité induit une diminution de la circulation des matières premières entre les lieux d'extraction et les lieux de transformation, entre pays souvent éloignés. Par ailleurs, une fois le produit fini achevé, il n'est plus nécessaire de l'emballer, le palettiser et l'expédier.

En modifiant les chaînes logistiques, la perception d'économies est dès lors sensiblement palpable, en termes de volume d'entreposage, de dépenses de carburant, etc.

- ***Les pièces réalisables en impression 3D***

¹ Joseph Schumpeter, économiste autrichien du milieu XX^{ème} siècle, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

Une imprimante peut créer différents objets, même complexes. Au-delà du plastique et du métal, les plus couramment travaillés par ce procédé, la variété des matériaux utilisables est importante et permet d'obtenir des produits résistants, plus même parfois que les modèles fabriqués traditionnellement. La recherche et développement du secteur est particulièrement active. Il est désormais possible d'imprimer des objets en bois, en ciment, voire multi-matériaux d'un seul tenant.

- **Coût de revient et performances de l'impression 3D**

Selon l'application et le degré de complexité de l'imprimante 3D désirée, la gamme de prix s'étend de 500 à 1.000.000 €. Tout repose donc sur la définition des besoins. À ce coût d'entrée, il faut bien entendu ajouter celui de la matière première, sur laquelle les fabricants réalisent des marges élevées. À titre de comparaison, le plastique ABS à 2 \$/kg en vrac, une fois transformé en poudre ou filament répondant aux exigences techniques, est tarifé entre 35 et 80 \$/kg. Toutefois, ne générant aucun déchet, les achats de matières premières sont réduits d'autant. La croissance et la concurrence du secteur tendent néanmoins à une diminution des tarifs.

La vitesse d'impression, elle, est liée à de nombreux critères dont les trois principaux sont le type de machine, la matière et le volume de la pièce à produire. Elle peut donc durer une heure comme des jours. La tendance est cependant à des modèles toujours plus performants. Alors qu'au début les imprimantes étaient cantonnées essentiellement à la fonction prototypage voire dépannage, elles deviennent compétitives pour la fabrication de petites séries. Le recours à ce type de production est en plein essor dans l'industrie aéronautique et automobile. Selon les consultants de l'agence Barkawi, l'ensemble de la production de Volkswagen devrait être assuré par des imprimantes 3D en 2035.

Les chiffres ci-dessus sont donnés à titre indicatif. Cependant, le nombre de grandes entreprises investissant dans ces technologies porte à croire qu'elles représentent un réel intérêt économique.

Le MCO et l'impression 3D

Le maintien en condition opérationnelle des matériels militaires (MCO) est l'ensemble des actions de maintenance préventive et curative réalisées par le ministère de la Défense ou par les industriels publics ou privés afin d'entretenir les matériels militaires². Il convient de se demander quels gains le maintien en condition opérationnelle pourrait tirer de l'utilisation de cette technologie.

- **La nécessaire gestion des stocks**

Avant d'exposer les avantages possibles de l'utilisation de l'impression 3D, il est opportun de redéfinir la notion de gestion de stock qui est une des activités liées au MCO.

Le stock est nécessaire aux maintenanciers. Son adéquation à la demande est un des facteurs de succès garantissant dans les meilleurs délais le service aux utilisateurs. Il a donc pour vocation de répondre à l'exigence opérationnelle en fonction du degré d'engagement des forces.

Le coût de gestion des stocks se caractérise par un coût de passation de commande, éventuellement un coût de rupture et un coût de possession. Ce dernier est lié au fonctionnement de l'entrepôt ainsi qu'à la dépréciation des articles dans le temps. Une bonne gestion de stock se traduit par la juste quantité nécessaire au bon moment. Si le stock n'est pas assez important, on parle de rupture. *A contrario*, un excédent est coûteux pour l'entreprise.

Le responsable de stock doit donc s'employer à garantir un service optimum à la clientèle (disponibilité quasi permanente des articles ou pièces proposés à la vente) tout en veillant au contrôle strict des coûts de stockage.

L'art du gestionnaire de stock consiste donc à maximiser le service rendu au client tout en minimisant les dépenses induites par les différents coûts. Il s'agit d'un difficile équilibre à trouver que résolvent en partie les logiciels de prévisions et planification.

Les problématiques d'entreposage³ diffèrent d'une activité à une autre. Concernant les armées, la typologie du stock est liée à des matériels pour la plupart spécifiques dont le cycle de vie est relativement long. Cela implique de détenir en quantité suffisante des articles très dissemblables.

- **La place de l'impression 3D dans le MCO**

Le recours à l'impression 3D, en remplacement de tout ou partie du stock nécessaire aux maintenanciers, peut donc se révéler très intéressant et présente un certain nombre d'avantages non négligeables.

Tout d'abord, comme nous l'avons souligné précédemment, les articles ne seraient plus stockés physiquement, mais numériquement.

Outre que le fait d'envoyer le fichier d'une pièce est plus rapide, facile et moins cher que d'envoyer la pièce elle-même, on pourrait facilement mettre à jour le fichier de la pièce et disposer en permanence de la dernière définition.

Une diminution des stocks de sécurité serait donc envisageable puisque la technologie offrirait la souplesse nécessaire pour répondre à la demande en fonction des impératifs. Tout en réduisant les frais d'entreposage, cela pourrait assurer la disponibilité de nombreuses nomenclatures. Toutefois, il conviendrait préalablement de réaliser un état exhaustif de celles susceptibles d'être concernées.

² Rapport de la Cour des comptes, «Le maintien en condition opérationnelle des matériels militaires – septembre 2014».

³ Robert Guiheneuf (1899-1986) est un ouvrier et écrivain français. «Remarques sur la gestion des stocks dans l'entreprise», *Revue économique*, volume 7, n°1, 1956, pp. 68-91

L'acheminement serait également concerné puisque l'impression 3D permettrait de dématérialiser le transport de la pièce de rechange du centre de stockage au lieu même de la demande. À titre d'exemple, lors de la mise en place d'une force, il est nécessaire de constituer une autonomie initiale de projection. Dans ce cas, la technologie de l'impression 3D permettrait de libérer une partie de l'espace dédié aux articles de l'autonomie initiale et octroierait plus de souplesse pour le chargement du fret. Mais également, à l'arrivée sur le théâtre, elle permettrait de pallier plus facilement l'imprévu et cela d'autant que les conditions d'accès à la ressource pourraient être difficiles.

L'impression 3D serait alors en mesure, selon les situations, de répondre de manière efficace à la demande du maintenancier dans des délais plus courts que les délais traditionnels. La simplification de la chaîne d'approvisionnement *via* la production sur site est ce que la société de transport maritime Maersk⁴ expérimente actuellement sur ses navires. L'objectif final serait d'éviter une immobilisation trop importante du matériel et de garantir une disponibilité technique opérationnelle (DTO) élevée.

Dans le cadre du MCO Terre, où pourrait-on retrouver ces imprimantes?

- En métropole, au sein des régiments et base de soutien du matériel du service de la maintenance industrielle terrestre (SMITer). Si l'on considère que l'impression équivaut à une production, le choix se porterait plutôt vers ses unités de maintenance. Mais il est également envisageable de décider qu'il s'agisse d'une nouvelle mission dédiée aux approvisionneurs. Dans ce cas, la localisation pourrait être dans l'entrepôt national de pièces détachées de Moulins, voire dans les compagnies et groupements d'approvisionnement qui détiennent le stock avancé.

- En opération, elles pourraient être installées au niveau du sous groupement maintenance adapté au théâtre (SGMAT), qui est l'unité en charge du MCO de la force projetée. Enfin, pourquoi ne pas imaginer l'équipement des futurs Griffon ELI⁵ d'une imprimante 3D afin de leur permettre d'étendre leur autonomie et leur champ d'intervention au plus près des forces combattantes?

Grâce à l'impression 3D, il est donc envisageable de donner de la flexibilité à une *supply chain*. Et, bien que toutes les pièces ne puissent pas faire l'objet d'une copie, les retombées de cette technologie sont néanmoins susceptibles de procurer des avantages sensibles en termes de coût et de performance: gain de temps par la rapidité et la souplesse du processus de fabrication, allègement de la maintenance, réduction du délai d'acheminement mais aussi de l'entreposage, etc.

Dès lors, elle se positionne aujourd'hui comme une solution intéressante et complémentaire de la gestion des stocks.

Les impacts de la mise en place de l'impression 3D

- **Sécurité, certification constructeur et responsabilité**

Si la capacité à créer des pièces en quantité suffisante est possible, encore faut-il s'assurer que la résistance soit conforme à l'original. Les techniques d'impression sont en mesure de réaliser des pièces aussi solides que par les procédés actuels, voire même plus performantes.

Cependant, il est nécessaire que les fournisseurs autorisent la copie, d'une part en termes de propriété intellectuelle car il ne s'agit pas de contrefaire, d'autre part en termes sécuritaires, parce qu'il est primordial que l'objet réponde aux normes du constructeur afin de garantir la protection des usagers.

Tout en observant les conditions *supra*, cela limite, mais n'écarte pas le risque juridique. En cas d'accident ou d'incident, à qui incombe la responsabilité? Admettons que l'on soit autorisé à reproduire l'appui-joue du FAMAS et que celui-ci vienne à se détériorer lors d'un tir et cause un préjudice. À qui la faute est-elle imputable? Le fournisseur ayant délivré son accord ou le fabricant de l'imprimante? Et pourquoi pas le producteur, par défaut de contrôle qualité? Au sujet de la sécurité, aucune loi ou jurisprudence ne semble avoir été votée ou rendue.

L'Europe a lancé le projet SASAM (*Support Action for Standardisation in Additive Manufacturing*). Le but est d'édicter une norme sur la standardisation des matériels et matériaux de la fabrication additive en Europe. *A contrario* du risque, générateur de prudence, l'adoption de celle-ci permettrait de gagner la confiance des acteurs des marchés.

La formation des utilisateurs

Une fois la décision prise de s'engager dans la voie de l'impression 3D, il est important de s'assurer que le savoir-faire du personnel qui va la mettre en œuvre soit en adéquation avec les moyens à exploiter.

Là où le système productif traditionnel impose souvent des compétences particulières, l'impression 3D est plus souple et permet de créer une plus grande variété d'objets avec la même technologie et des compétences équivalentes. Pour les imprimantes utilisant le plastique et pour lesquelles le fichier CAO (conception assistée par ordinateur) est donné, la formation de l'utilisateur est simple. Elle ne nécessite pas de bagage spécial, si ce n'est *a minima* quelques connaissances informatiques. Pour la production de pièces métalliques, les imprimantes étant plus complexes, une formation plus spécifique est nécessaire. En revanche, lorsqu'il ne s'agit plus d'imprimer, mais de concevoir, les profils recherchés sont des techniciens supérieurs et ingénieurs sachant maîtriser un ensemble de logiciels spécifiques à la 3D.

⁴ www.maersk.com: l'impression 3D pourrait être en passe de révolutionner la chaîne d'approvisionnement des navires citernes de Maersk.

⁵ Le Griffon est le nom donné au futur véhicule blindé multi-rôle (VBMR). La dénomination ELI (élément léger d'intervention) désigne la version équipée pour répondre aux besoins de la maintenance.

L'offre de formation, quel que soit le niveau, est en plein développement. Le CNAM (Centre national des arts et métiers), en partenariat avec l'association EVERYTEK⁶, propose à ses étudiants des formations 3D dont le prix varie de 750 à 3.000 € en fonction des options choisies.

Le volet apprentissage reste donc abordable et peut s'envisager de différentes façons comme l'externalisation ou la création d'un cours spécialisé à l'école du matériel.

- **L'impact environnemental**

En 2015, s'investir dans un projet de rupture sans prendre en compte la notion de développement durable semble peu pertinent. Il s'aborde donc sous l'angle économique, social et environnemental. Le ministère de la Défense s'inscrit totalement dans cette logique, notamment au travers de la directive achat, avec entre autres la volonté de participer à la préservation de l'environnement.

Alors quelles conséquences a l'impression 3D sur celui-ci?

Les détracteurs lui opposeront d'être énergivore, d'utiliser des matériaux issus du pétrole comme l'ABS (acrylonitrile butadiène styrène), et des résines/poudres qualifiées de polluantes. Dans les lieux de production se dégageraient également de fines particules nuisibles à la santé.

Les partisans avancent une consommation au juste nécessaire de la matière première et donc une diminution des déchets qui pourrait atteindre 40% dans le cas de l'usinage des métaux. Si l'ABS est bien un dérivé du pétrole, il a cependant l'avantage d'être recyclable à l'infini, et certains polymères comme le PLA (*Polylactic acid*: acide polylactique provenant du maïs) sont entièrement biodégradables.

Le schéma de production au plus près du client et à la juste demande peut être perçu comme une externalité positive pour l'environnement. La réduction de demande de transport qui en découle conduit donc à une baisse significative de tonnes de CO2 émises

Malgré l'absence de données chiffrées précises, il semble toutefois que le bilan écologique soit plutôt positif.

L'impression 3D semble être une technique qui peut s'avérer utile à l'optimisation du MCO par la complémentarité qu'elle peut apporter à la gestion traditionnelle des stocks et, d'une manière plus large, au fonctionnement de sa *supply chain*.

L'utilisation de l'impression 3D peut aussi s'entrevoir dans le cadre du processus de l'adaptation réactive. En effet, sa vocation n'est pas forcément celle de copier l'existant. Au contraire, elle s'aborde également sous l'angle de la créativité en permettant la valorisation d'idées novatrices. En 2012, l'armée américaine a déployé en Afghanistan un «*Rapid Equipping Force*» Il s'agit d'un laboratoire mobile 3D aménagé dans un container vingt pieds. Sa finalité est la récupération et le traitement au plus tôt du retour d'expérience des soldats afin d'éviter la perte d'information utilisateur.

Au sein de la défense, d'autres perspectives sont encore envisageables, comme pour le service de santé ou le commissariat. Aux États-Unis, différents programmes sont en cours dans le domaine médical avec le *bio-printing* de peau synthétique, recherche menée par l'AFIRM (*Armed Forces of Regenerative Medicine*), dans le domaine alimentaire avec l'impression de rations, recherche réalisée par le NSRDEC (*U.S. Army Natick Soldier Research, Development and Engineering Center*).

Si les armées décidaient d'optimiser la maintenance par la mise en place d'impression 3D au plus près des forces, se poserait alors nécessairement la problématique du concept d'emploi. Seules des études approfondies seraient susceptibles de déterminer l'opportunité d'un changement et à quels horizons.

La révolution de l'impression 3D est-elle en marche? Il semble bien, au regard des multiples développements en cours, que la réponse est affirmative. Son application au maintien en condition des équipements militaire, en métropole et en opération, semble prometteuse. Des études dans ce domaine doivent être menées afin d'en préciser le périmètre et de lever les incertitudes.

Officier de l'arme du matériel, le Capitaine CAUET a servi successivement au 3^{ème} régiment du matériel, à la 5^{ème} base de soutien du matériel, puis aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan. Lauréat du concours de diplôme technique, il suit actuellement un Master 2 «économie et gestion des entreprise – logistique» à l'université de Rennes I.



[Retour Sommaire](#)

⁶ EVERYTEK (toutes les technologies) est une association qui propose la première formation professionnelle française entièrement consacrée à l'impression 3D.

Nouvelles d'Espagne



L'armée de terre espagnole d'aujourd'hui et de demain

Par le Lieutenant-colonel Bertrand MENNESSON

Les Cahiers renouent avec la rubrique traditionnelle des Nouvelles des armées étrangères. Nous partons donc, et pour la première fois, de l'autre côté des Pyrénées pour une visite en deux temps de l'armée de terre espagnole. Ce numéro sera consacré à sa présentation générale et à la transformation en cours, celui de juin aux synergies et à la coopération avec l'armée de Terre française. Les Cahiers remercient chaleureusement le colonel Calvez, chef du détachement de liaison Terre, et les officiers en poste à ses côtés, dont le lieutenant-colonel Mennesson, principal rédacteur de cet article.

L' Ejército de Tierra aujourd'hui



Forte de plus de 77.000 hommes (20.900 cadres et 49.300 MDR), l'armée de terre espagnole (ET) actuelle est le fruit d'un long processus de transformation, passant d'une armée de conscription territoriale à une armée professionnalisée depuis 1999, répondant aux standards OTAN. Cette armée est dotée de matériels modernes, mais est frappée de plein fouet par la crise économique.

Son évolution s'est réalisée dans un contexte de baisse budgétaire continue, se traduisant notamment par une réduction des effectifs et la dissolution de nombreuses unités. Ainsi, pour la période de 2006 à 2012, 22.500 postes ont été supprimés ainsi qu'un état-major de niveau division, deux états-majors de brigade, six régiments avec leurs bataillons subordonnés, 11 bataillons et 28 unités diverses.

Néanmoins, l'armée de terre (ET) demeure une force expéditionnaire de taille moyenne, possédant tout le spectre des savoir-faire terrestres, rustique, aguerrie et riche d'une expérience opérationnelle acquise lors de ses engagements récents dans les Balkans, en Irak, en Afghanistan, au Liban et en Afrique.

La Force (par opposition à la structure d'Appui à la Force) est constituée d'un EM NRDC-SP (*Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad*), équivalent du CRR-FR, de la Force terrestre (FUTER), du Commandement terrestre des îles Canaries (MCANA) et de la Force logistique opérationnelle (FLO)¹.

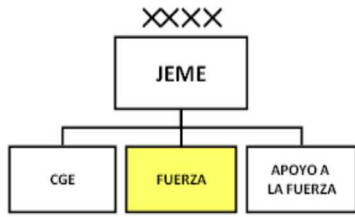
Depuis le plan «Armée de Terre 2020-2025», initié en 2010 par le précédent CEMAT (GA Coll Bucher), la Brigade Interarmes s'est affirmée comme le pion de manœuvre central autour duquel s'articulent tous les moyens.

Fondamentalement, la Force Terrestre peut s'appuyer sur 10 brigades spécialisées dont huit BIA (quatre brigades légères, en incluant celle des îles Canaries et quatre brigades lourdes). Celles-ci suivent le cycle de disponibilité opérationnelle de quatre fois six mois, soit 24 mois. Les BIA se caractérisent toutes par une spécificité (BRILEG II Légion, BRIPAC VI parachutiste, BRIAC XII blindée, BRC II Brigade de cavalerie,...) avec des moyens très différenciés. Deux autres unités, intégrées dans les forces légères, ne possèdent en propre ni appui au combat ni soutien logistique. Il s'agit de la BRIL V et du Commandement des troupes de montagne (JTM).

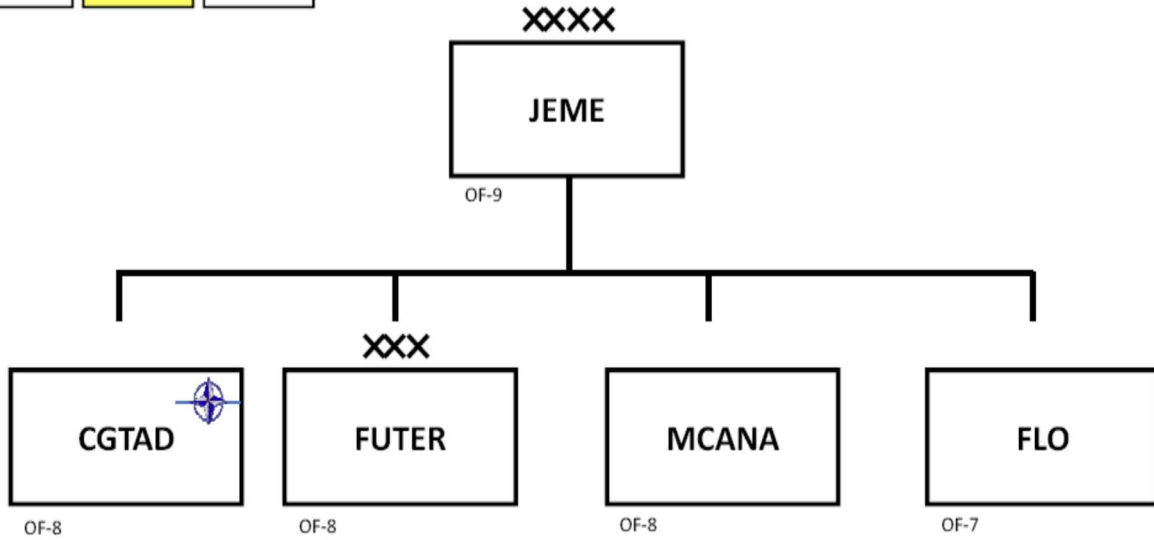
De plus, trois commandements outre-mer (*Comandancia General*) sont régis par des statuts très différents. Ceuta et Melilla, avec un volume de force proche d'une BIA chacune, sont des forces de souveraineté prépositionnées et inamovibles, aptes à faire face à des «menaces non partagées» directement sur le territoire national. Le Commandement des îles Baléares n'a plus qu'un bataillon d'infanterie légère sous ses ordres.

¹ La Force logistique opérationnelle, composée d'une brigade logistique et d'une brigade sanitaire constituée, à l'image des autres grands commandements de premier niveau, un commandement indépendant directement placé aux ordres du CEMAT.

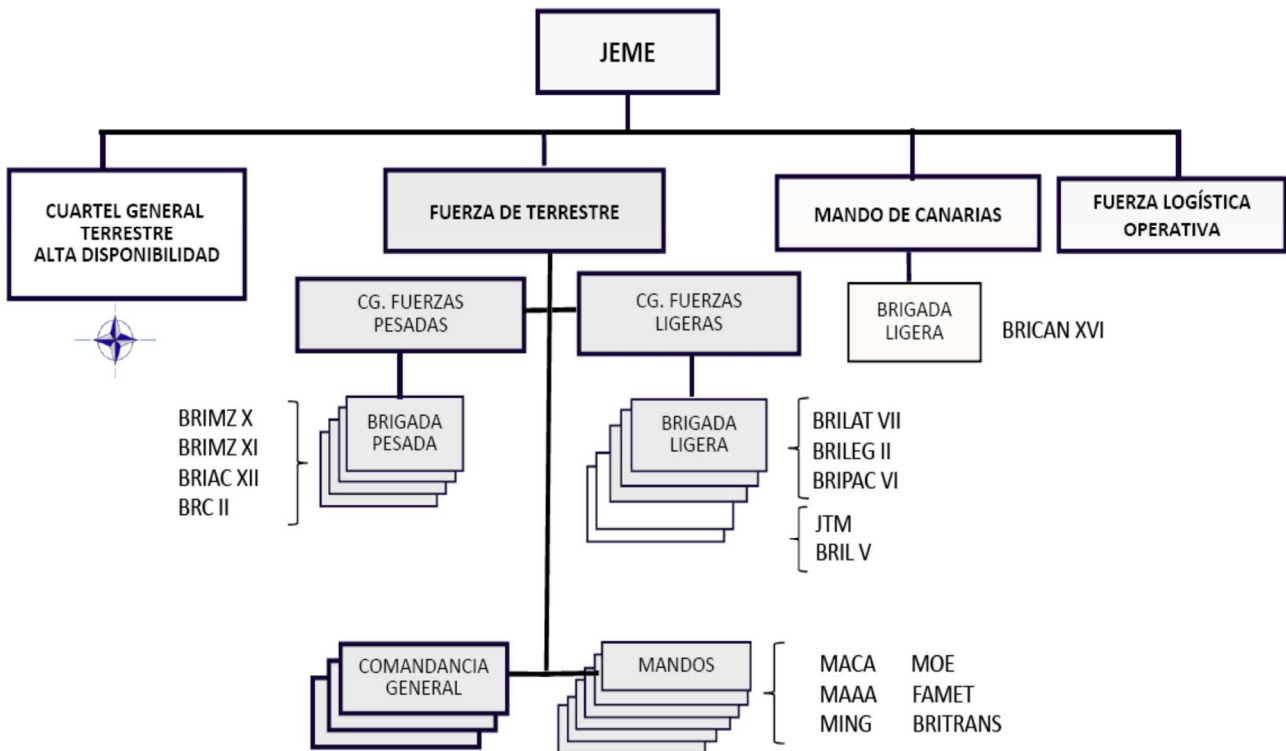
S'agissant de la polyvalence, thème récurrent de la transformation à venir, la notion de réversibilité (à titre d'exemple, une unité de chars *Leopard* a été déployée au Liban sur BMR 6X6) et la notion d'entraînement multi-rôle propre à toute unité terrestre, proche de notre concept MICAT, seront renforcées dans le cadre de la réforme à venir.



ESTRUCTURA DE LA FUERZA



ESTRUCTURA DE LA FUERZA



La transformation de l'Armée de Terre espagnole:

- **Les brigades organiques polyvalentes**

Dans le cadre du grand chantier de modernisation et de transformation des forces armées, décidé par le ministre de la Défense et le CEMA en 2012, l'armée de terre espagnole (ET) s'est engagée dans une profonde restructuration de sa force terrestre devant conduire à la création de huit brigades organiques polyvalentes (*Brigadas Orgánicas Polivalentes*; BOP).

Validé par la directive 08-12 «**Transformation de la structure de la Force de l'Armée de Terre**», signée le 9 novembre 2012 par le chef d'état-major de l'armée de terre (JEME), ce concept ambitieux se veut avant tout réaliste compte-tenu des fortes contraintes budgétaires liées à la crise. Le décret royal 872/2014 sur l'organisation de base des forces armées et la directive 02/15 sur le plan de transition de la structure de forces de l'ET fixent le cadre de la réforme.



Ce chantier de transformation de la force terrestre donnera naissance à une force terrestre homogène et modernisée, parfaitement projetable et interoperable, apte à répondre aux ambitions et aux menaces recensées dans le cadre stratégique décrit par la Directive de la défense nationale 2012 et la stratégie de sécurité nationale 2013. Cet engagement doit pouvoir se faire dans un contexte d'engagement national comme international.

- **Les BOP: un concept ambitieux et réaliste**

Dans un contexte général de transformation des structures des forces armées pour laquelle l'armée de terre espagnole a fait preuve d'une grande réactivité, le projet de brigade polyvalente, s'inspirant des exemples existant dans les autres armées alliées et notamment française, a pour objectif d'adapter la Force terrestre afin de la rendre plus flexible, plus apte à répondre aux ambitions nationales et à tous les types de menaces engendrées par les conflits futurs.

Cette transformation doit se réaliser en évitant des transferts géographiques coûteux et en limitant au mieux l'impact sur le personnel, déjà durement touché par les gels des soldes et des primes (baisse de 7 à 5% de la solde selon l'échelon et le grade).

Pour mener à bien ce projet, une structure *ad hoc*, dénommée «**Centre de la transformation de l'armée de terre**», a été créée en janvier 2014 au sein de l'état-major. Commandé par un général de division, ce centre est directement placé sous les ordres du SEJEME (le MGAT) et sera activé le temps nécessaire à la transformation.

Devant atteindre ce nouveau modèle en 2020, le projet a pour ambition de structurer la Force terrestre en un état-major NRDC-SP, un état-major FT, deux états-majors de niveau division aptes à la projection formant le noyau d'un LCC pour une OPEX multinationale, et huit brigades polyvalentes. Il s'agit de constituer un modèle de forces médianes centré sur un nouveau véhicule de combat d'infanterie 8X8, mais également d'améliorer le cycle actuel de disponibilité à quatre phases afin de pouvoir disposer à tout moment de grandes unités polyvalentes possédant un spectre élargi de capacités, voire d'une spécificité propre (parachutiste, montagne, chars...).

Les principes de cette transformation sont les suivants:

- La brigade reste au cœur du système de la force terrestre comme unité de base, comme intégrateur de capacité et pour un déploiement opérationnel,
- Principe de réversibilité (*Alta reversibilidad*) pour toutes les unités d'emploi, soit une aptitude accrue à assurer des missions autres que celles effectuées ordinairement,
- Le bataillon reste l'unité d'emploi au sein de la brigade.

- **Une Force Terrestre transformée.**

Sans attendre la mise en place des nouveaux matériels (notamment celle du futur VCI 8X8) et anticipant un contexte économique de sortie de crise, l'ET, dans un souci de réalisme opérationnel et d'économie, a décidé de s'appuyer sur un modèle de BOP idéale: effectif de 5.000 hommes, cinq bataillons de manœuvre, majoritairement équipés de VCI 8X8.



Ainsi, les 10 brigades spécialisées actuelles, principalement réparties au sein du Commandement des forces légères et du Commandement des forces lourdes, seront profondément réarticulées pour les transformer en huit BOP dites «viables de transition».

Deux modèles de BOP différents ont été retenus. Le premier, dit «médian-roues», qui regroupera 4.300 hommes, sera composé de quatre bataillons de manœuvre et de ses appuis et soutiens. Le matériel majeur de ces BOP, intermédiaires et aérotransportables, sera le VCI 8X8. Quatre BOP seront

formées à partir des quatre brigades légères actuelles y compris la brigade des Canaries.

Le deuxième modèle de BOP, dit «médian-chenilles» regroupera 5.000 hommes et sera formé de cinq bataillons de manœuvre, dont un de chars de bataille, avec les mêmes appuis et soutiens que pour le modèle 1. Ce type de BOP sera formé à partir des cinq brigades blindées mécanisées actuelles.

Enfin, les capacités parachutiste et montagne, seront préservées, quoique réduites. À terme, seuls les éléments nécessaires à la constitution d'un GTIA parachutiste et de montagne devraient subsister..

Ces deux types de BOP seront répartis sous les ordres de deux états-majors de division.

- La première, Castillejos, installée près de Madrid, regroupera les brigades médianes légères, soit la BOP II (*Legión*), la BOP VI (parachutiste) et la BOP VII (aérotransportable). Lui sera adjointe la BOP implantée aux Canaries (qui devrait avoir une vocation tournée vers le combat en zone désertique ou semi-désertique).
- La seconde, San Marcial, localisée à Burgos, aura sous ses ordres les BOP de modèle 2, médianes lourdes, soit les BOP I, X, XI et XII.

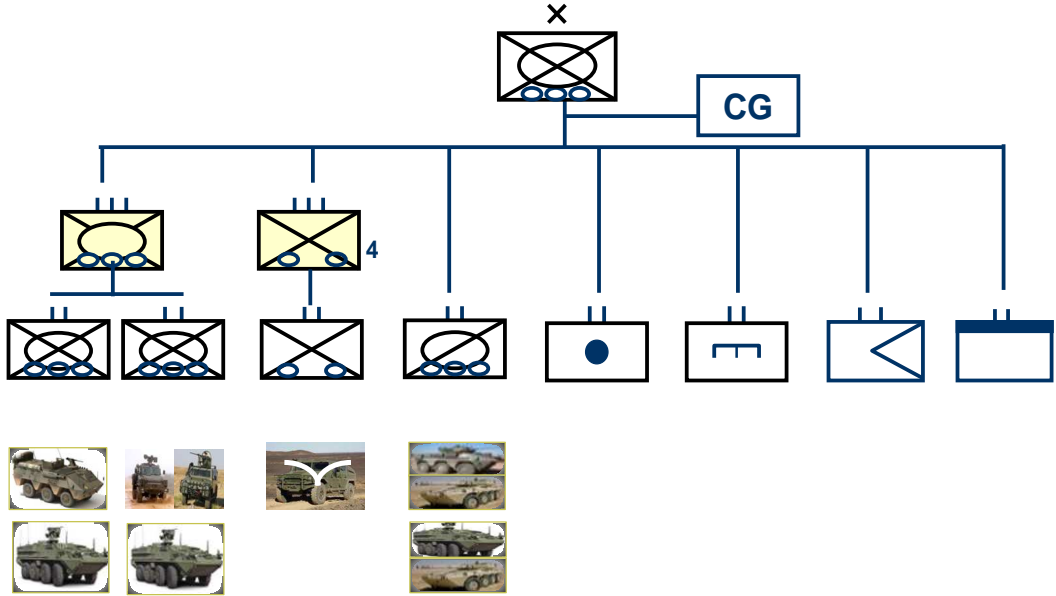
Voir les modèles de BOP et leurs implantations pages suivantes.

Officier de cavalerie, ayant intégré l'armée de Terre sur titres universitaires en 1993, le Lieutenant-colonel Bertrand MENNESSON a servi dans différents régiments de chars Leclerc. Il a participé à différentes missions opérationnelles, au Sahara occidental comme observateur militaire de l'ONU, et en Côte d'Ivoire à la tête d'un escadron blindé. Il a également été affecté durant deux ans aux Émirats arabes unis comme instructeur au sein d'un bataillon de chars Leclerc. Breveté de l'École de guerre, titulaire d'un master en droit international et d'un master en géopolitique et relations internationales, il a ensuite servi à l'état-major de l'armée de Terre. Il est également diplômé du Geneva Center for Security Policy de Genève. Il sert actuellement comme officier de liaison au sein de l'armée de terre espagnole.

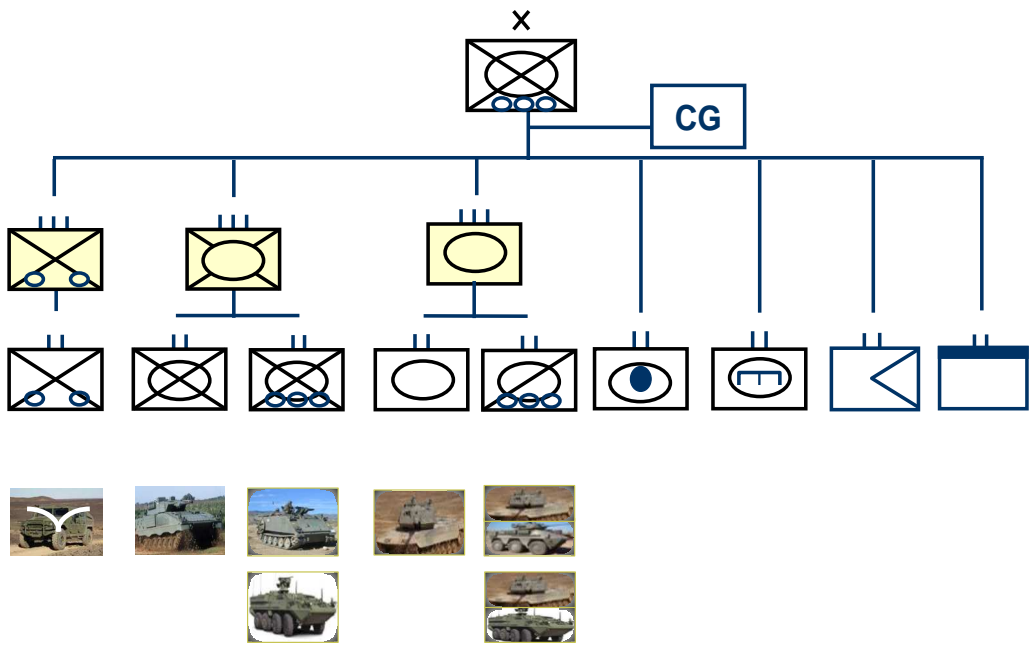




BOP "modelo 1"

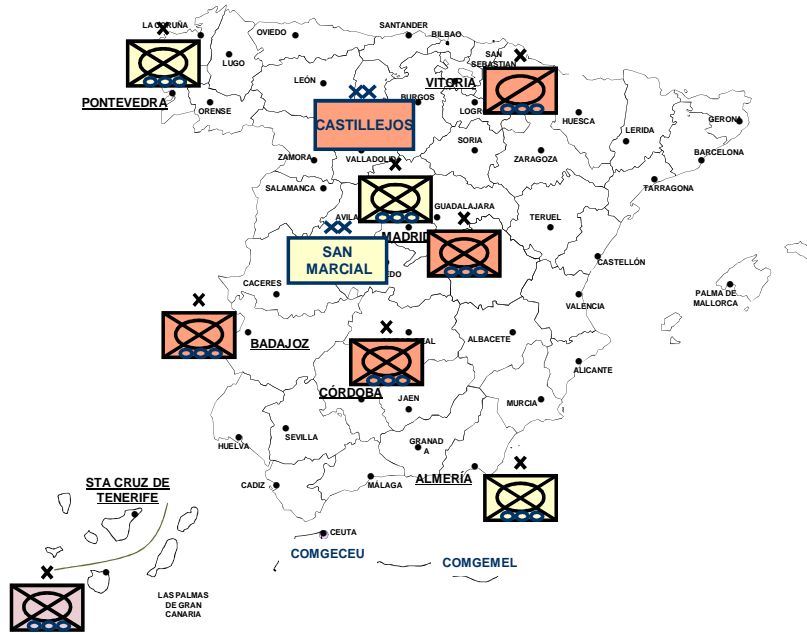


BOP "modelo 2"

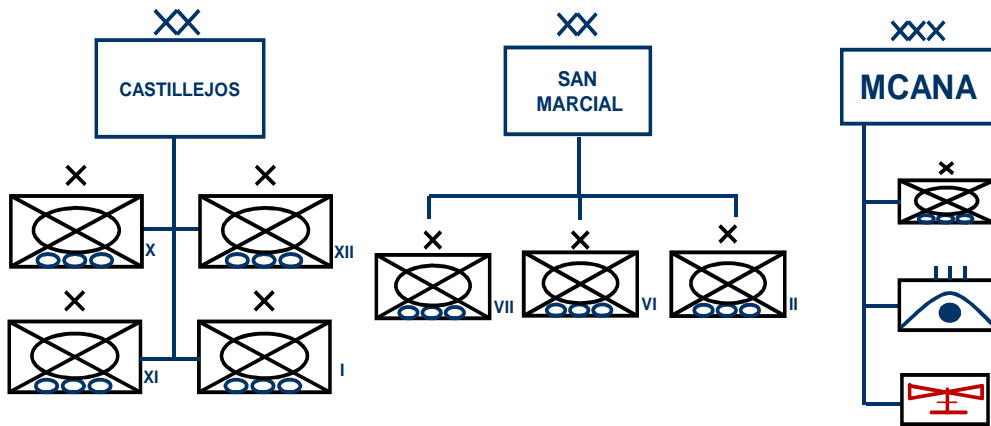




DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA BOP



REPARTITION DES BOP



BOP modelo 2

BOP modelo 1

On a aimé



Les archers du ciel: histoire des fléchettes d'avion¹

De Pierre LEROY

Cet ouvrage rend hommage aux poilus. Il relate la terrible histoire du premier projectile antipersonnel de l'aéronautique militaire : la fléchette d'avion.

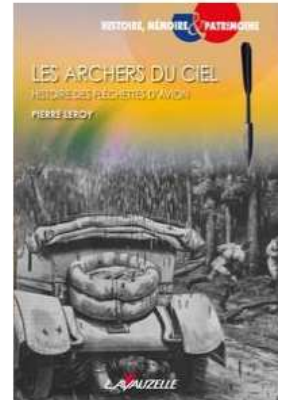
Ces redoutables projectiles, dont on a discrètement passé sous silence la cruauté, ont fait leur apparition dans l'aviation française au cours des premiers jours de la Grande Guerre. Efficaces et d'un faible coût, ils ne furent dès lors jamais abandonnés. Tous les pays belligérants n'eurent de cesse de les utiliser, voire de les perfectionner.

Lancées par milliers sur les champs de bataille (50.000 fléchettes par jour à Verdun) ou sur les villes, elles rappellent les pluies de flèches du Moyen Age. Destinées à blesser plutôt qu'à tuer, les fléchettes avaient néanmoins la sinistre réputation de pouvoir traverser un homme de part en part. Elles furent la terreur des fantassins et des populations sur pratiquement tous les fronts, européens mais également, après la signature de l'armistice, dans les colonies et les protectorats, au Maroc, en Egypte, en Syrie...

L'aviation américaine fit appel à des fléchettes de nouvelle génération pendant la guerre du Vietnam. Elles furent larguées par centaines de milliers au-dessus de la jungle.

De nos jours, les bombes à fléchettes font partie intégrante de l'arsenal de l'aviation militaire dans le monde.

Heureusement, quelques domaines sont consacrés à l'utilisation pacifique et scientifique des fléchettes aériennes.



[Retour Sommaire](#)

¹ Éditions Lavuzelle

Par l'ardeur et le fer: paroles de soldats maintenanciers¹

Par A.-L. de PRÉMONVILLE² – G. MALKANI³, Dir. – P.-A. PANINFORNI⁴ – L. BIGER⁵

Cet ouvrage est cosigné par ces quatre jeunes officiers servant tous actuellement dans des unités de maintenance de l'armée de Terre. Il est préfacé par le Général d'armée Bertrand Ract-Madoux, ancien chef d'état-major de l'armée de Terre.

«On peut rester vingt-quatre s'il le faut, même trente-six heures, sans manger; mais l'on ne peut rester trois minutes sans poudre, et des canons arrivant trois minutes plus tard n'arrivent pas à temps»

Napoléon I^{er}

Soutenant l'ensemble des unités de l'armée de Terre française, sur le territoire national comme en opérations, l'arme du matériel ne connaît pas de répit.

Constamment sollicitée et très régulièrement projetée en opérations, cette arme, qui tend à sortir de l'ombre, assure un soutien permanent en tout temps et en tout lieu et ce, parfois au cœur de l'action et du feu, aux côtés de la mêlée.

Souvent méconnus, les soldats maintenanciers sont rarement mis en avant alors qu'ils sont à l'origine du premier réseau organisé de la Résistance française, ont directement contribué à la réussite du débarquement en Normandie et ont participé aux combats les plus emblématiques de la guerre d'Indochine en permettant notamment aux chars français de se déployer sur le territoire.

Ce sont les retours d'expérience et les réflexions de différentes figures du matériel sur l'évolution de l'arme et du rôle de chef qui sont retranscrites dans cet ouvrage. Du Golfe à la République centrafricaine, en passant par la Yougoslavie, l'Afghanistan ou encore le Mali, l'ouvrage explique le rôle crucial que jouent les unités et les personnels de la maintenance opérationnelle, en France comme à l'étranger.



[Retour Sommaire](#)

¹ Éditions Lavauzelle

² Le Lieutenant Antoine-Louis de Prémonville est titulaire d'un doctorat ès lettres et civilisations. Ancien militaire de réserve, il a rejoint l'active à Saint-Cyr au titre de l'arme du matériel. À l'issue de son passage aux écoles militaires de Bourges, il a pris le commandement d'une section au 7^{ème} RMAT.

³ Le Lieutenant Guillaume Malkani a été réserviste au sein de la gendarmerie nationale avant de rejoindre l'armée de Terre à l'ESM de Saint-Cyr au titre de l'arme du matériel. Il a pris le commandement d'une section électronique d'armement au 6^{ème} RMAT.

⁴ Le Lieutenant Pierre-Ange Paninforni a d'abord servi comme sous-officier transmetteur au 42^{ème} RT avant de rejoindre le matériel pour servir au 54^{ème} RA puis au 4^{ème} RMAT. Après avoir réussi le concours des officiers d'active des écoles d'arme (OAEA), il a rejoint le 25^{ème} RGA en tant qu'adjoint des services techniques.

⁵ Le Lieutenant Laurent Biger a été sous-officier maintenancier au 7^{ème} BCA puis au 1^{er} RIMa. Après avoir réussi le concours des officiers d'actives des écoles d'armes (OAEA) en 2013, il sert comme officier mécanicien dans l'aviation légère de l'armée de Terre.