

Sommaire



- **Éditorial: «Les forces terrestres au contact»** _____ p. 3
Par le Général de corps d'armée Arnaud SAINTE-CLAIRE DEVILLE
- **L'adresse du Commandant du CESAT** _____ p. 5
Le Général Daniel MENAQUINE
- **.. Histoire militaire et modernité**
- Formation «Génie» des stagiaires de l'ESG dans l'entre-deux-guerres** _____ p. 7
Par le Lieutenant-colonel Alain PETITJEAN
- **Articles d'intérêt général**
- Dien Bien Phu: faute stratégique ou bonne idée qui a mal tourné?** _____ p. 11
Par M. Jean-François DAGUZAN
- La Jordanie: géopolitique des équilibres** _____ p. 17
Par le Chef de bataillon Gilles ANRES
- **Libres opinions¹**
- Se former au management, un impératif de commandement** _____ p. 21
Par le Chef de bataillon de MONICAULT
- Fast in/Fast out: le bel avenir de l'intervention éclair** _____ p. 24
Par le Chef d'escadron Guillaume KATONA
- Liban: la guerre par procuration** _____ p. 30
Par le Capitaine Clément NOËL
- Mixité, Égalité, Fraternité: situation de l'armée de Terre** _____ p. 32
Par le Chef d'escadron Raphaël Le FLOHIC
- Le ciblage a 2.500 ans** _____ p. 35
Par le Chef de bataillon François PERRIER
- Le char de bataille, une dépense inutile?** _____ p. 39
Par le Chef d'escadrons Guihem de TARLÉ
- Robotisation: vers la fin des pilotes militaires d'hélicoptère?** _____ p. 43
Par le Chef d'escadron Guillaume HUMBERT
- La préservation de la culture: un enjeu opérationnel pour l'armée de Terre** _____ p. 47
Par le Commandant Gaëlle ROLLAND
- Management dans l'armée de Terre: comment éviter les biais cognitifs?** _____ p. 50
Par le Chef de bataillon Fabien MOIGNE

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: sa coopération avec l'armée de Terre française ————— p. 54
Par le Lieutenant-colonel Bertrand MENNESSON

➤ **On a aimé**

Scènes de la vie en Chine: les figurines de bois de T'sou-Sè_Wè ————— p. 57
De Yvan Macaux et Christian Henriot

Monclar: le Bayard du XX^{ème} siècle ————— p. 58
Par Fabienne MONCLAR

Paroles de soldats ————— p. 59
Propos recueillis par Hubert Le ROUX et Antoine SABBAGH

Pour la gloire ————— p. 60
De James SALTER

Directeur de la publication:
Gca (2^s) HOUBRON (Association MINERVE)

Comité éditorial:
Col ROCHET,
Col TROISTORFF,
Col GOURDIN,
Col (H) MAZEL (Association MINERVE),
Lcl RIO
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 Arnaud SAINTE-CLAIRE DEVILLE,
commandant les forces terrestres

«Les forces terrestres au contact»

Pour des forces terrestres ayant atteint un stade éprouvé de maturité professionnelle, mais soumises à très fortes tensions tant sur le plan des ressources que des sollicitations opérationnelles, le modèle «Au contact, notre armée, pour vous» répond à un double impératif. Il s'agit d'une part d'adapter l'outil de combat à des menaces qui se sont singulièrement durcies et rapprochées. Il s'agit simultanément de recouvrer des marges d'employabilité, mises à mal au fil de la contraction continue d'un modèle hérité de la professionnalisation des armées et désormais arrivé en limite de cohérence. Dans le contexte de l'engagement massif et durable des forces terrestres sur le territoire national et des conséquences induites, ce besoin d'un nouveau modèle prend une acuité singulière.

Pleinement associées aux réflexions menées par l'EMAT pour en définir les principes, les forces terrestres se préparent activement à la mise en œuvre du modèle «Au contact», en recherchant l'équilibre entre les acquis à préserver, notamment ceux concourant à la performance opérationnelle remarquable dont nos unités font preuve en opérations, et les processus et organisations à réarticuler pour gagner en employabilité et en adéquation aux besoins opérationnels futurs.

Si les détails des capacités de la maquette future sont en cours d'élaboration, notamment pour intégrer les conséquences du renforcement récemment décidé de la force opérationnelle terrestre, quatre ambitions animent les travaux. La première d'entre elles vise à consolider la réactivité, la cohérence et l'employabilité du système de commandement opérationnel terrestre, en lui redonnant une pleine lisibilité tant en interne qu'en interarmées et en multinational.

En dédiant plus nettement chaque niveau d'état-major à ce qu'il est nativement le mieux à même de réaliser, tant sur le plan de son propre engagement opérationnel que de la préparation de ses subordonnés, l'objectif poursuivi est de simplifier et rendre plus verticale l'architecture de commandement et, *in fine*, de mettre à disposition de l'employeur opérationnel des structures plus cohérentes. Là réside notamment la finalité de la subordination des brigades aux divisions.

La vocation propre de chaque état-major opérationnel sera ainsi plus affirmée, en concentrant notamment sur les seuls corps de réaction rapide-France et divisions, en sus de leurs attributions «de milieu terrestre», la compétence opérative conforme aux standards définis par l'EMIA-FE. Les états-majors de brigade se recentreront sur le niveau tactique, soit en sous-ordre d'une division, d'un niveau de composante terrestre ou d'un niveau opératif, soit en fournissant le complément nécessaire à un PC «unique» interarmées de théâtre pour conduire l'action des groupements et sous-groupements.

Si l'état-major de la 1^{re} brigade logistique conservera sa vocation d'état-major apte à commander en opérations plusieurs bataillons logistiques, les futurs commandements spécialisés (maintenance des forces, logistique, systèmes d'information et de communication, renseignement) n'armeront pas en tant que tels des structures opérationnelles projetables. En tant que de besoin, ils renforceront les postes de commandement en cellules d'expertises. Enfin, déconcentrant les tâches de mise en œuvre et d'exécution aux divisions et commandements subordonnés, l'état-major du CFT se recentrera sur la conception de la conduite organique des opérations et la coordination entre les piliers internes ou externes aux FT, ainsi qu'avec les organismes interarmées de son niveau.

La deuxième ambition a pour objet de rénover la préparation opérationnelle en capitalisant davantage l'expérience acquise par chaque unité. Si le système actuel, très séquencé et normé, a permis de franchir avec succès le cap de la professionnalisation et de faire face dans la durée depuis 2008 à des actions de combat plus complexes et plus dures, la maturité collective désormais atteinte permet de réfléchir à une redéfinition des normes d'entraînement. Si l'exigence restera aussi forte sur le plan qualitatif, car il s'agit tout autant de «l'assurance-vie de nos soldats» que d'un facteur de supériorité sur l'adversaire, davantage de latitude sera laissée aux commandants de grandes unités et chefs de corps sur le choix des activités à mener pour atteindre le rendez-vous sur objectif. En particulier, la notion de «maintien en carte» est à l'étude afin de mieux tenir compte du vécu opérationnel de chaque formation. Cette responsabilisation accrue vise aussi à exploiter davantage les possibilités d'entraînement en garnison, tant pour rentabiliser le temps de nos soldats et leur préserver une présence suffisante auprès de leurs familles, que pour bien ancrer nos régiments à leurs bassins de vie.

Cette rénovation de la préparation opérationnelle est indissociable d'une réflexion sur polyvalence et différenciation, savoir-faire génériques et spécifiques, afin de trouver un compromis adapté entre l'employabilité maximale de soldats en nombre très compté et fortement sollicités sur le plan opérationnel, et le temps et les ressources disponibles qui imposent de concentrer les efforts.

Demain comme aujourd'hui, le même soldat devra tout autant être capable d'être successivement engagé sur Sentinelle, au Tchad, en Guyane ou ailleurs. Cette polyvalence du soldat repose sur l'entretien soigneux de savoir-faire et savoir-être individuels complets et exigeants. En revanche, sur le plan collectif, un rééquilibrage est à l'étude, fonction de la nature de l'unité, de son niveau (élémentaire ou état-major), de la mission attribuée et de l'expérience acquise. Pour les unités élémentaires, l'accent sera

davantage porté sur la maîtrise des savoir-faire génériques avec leurs équipements majeurs, à l'expérience plus exigeante et rentable que de longues mises en conditions avant projection (MCP) très ciblées sur les particularités d'un seul théâtre. En complément des savoir-faire génériques, au cours de la mise en condition finale, les unités recevront un complément ciblé sur l'environnement et les savoir-être de la mission future. En revanche, un niveau plus élevé de connaissance des particularités de chaque théâtre étant requis pour les états-majors, ceux-ci continueront de bénéficier de mises en condition spécifiques approfondies.

Enfin, tant les réalités opérationnelles sur les théâtres que l'arrivée de SCORPION exigent une préparation au combat interarmes plus native. Elle sera obtenue par le rapprochement des forces, de l'entraînement et de la formation, réalisé par la subordination des écoles d'armes aux forces terrestres via la création du commandement de la formation et de l'entraînement interarmes. Elle sera surtout permise par la formation «ensemble, plus tôt» des jeunes officiers du corps des officiers des armes à l'exercice de leurs responsabilités au sein des sous-groupements tactiques interarmes, unités d'emploi de base des forces terrestres. L'outil principal en sera l'école de combat interarmes, en cours de définition.

*
* *

Chantier d'ampleur dans un contexte opérationnel d'une exceptionnelle exigence, mobilisateur, le passage au modèle «Au contact» est moins une révolution que le franchissement d'une étape naturelle. Tirant toutes les conséquences de la maturité acquise par les forces terrestres, il porte l'ambition majeure de conforter leur capacité à faire face aux menaces de demain.



[Retour Sommaire](#)

L'adresse du Commandant du CESAT

Le Général Daniel MENAOUINE

**Ré-internalisation de la formation opérationnelle terre
de l'enseignement militaire supérieur du second degré: pourquoi, comment?**

« **U**ne armée doit innover et pour ne pas courir le risque du déclassement, elle doit s'adapter aux évolutions de son environnement en faisant preuve d'initiative et d'entreprise¹ »

Pour l'armée de Terre dont les officiers sont sans cesse engagés dans des opérations dures et complexes depuis de nombreuses années, la formation opérationnelle interarmes d'état-major représente un enjeu vital. Or, depuis dix ans, les restructurations successives de l'enseignement militaire supérieur ont réduit le temps consacré à la formation opérationnelle d'un tiers (36 semaines en 2012 à 22 semaines en 2015). Cette formation est aujourd'hui articulée d'une part autour de l'Enseignement militaire supérieur de premier degré assuré à l'école d'état-major et d'autre part, de l'Enseignement militaire supérieur du deuxième degré, période dite «spécifique Terre» au sein de l'École de guerre.

Dans le cadre général de l'évolution de la formation supérieure interarmées et en cohérence avec les besoins spécifiques de l'armée de Terre, cette période spécifique Terre sera à compter de la rentrée 2016 réalisée avant l'intégration à l'École de guerre. Ainsi, les officiers de l'armée de Terre qui entreront à l'École de guerre en septembre 2016, auront-ils bénéficié au sein du CESAT, d'une formation alternant mises en situation pratique, déploiement en opérations extérieures, stage en administration centrale et une période de formation opérationnelle interarmes de treize semaines.

Fondée sur la nécessité de maîtriser le combat interarmes du niveau GTIA au niveau divisionnaire et prenant en compte le niveau de composante terrestre (land component command), cette formation opérationnelle doit permettre de renforcer la réflexion tactique, l'expérience du commandement et la connaissance des différents milieux au sein desquels l'armée de Terre évolue. En outre, elle vise à accroître les capacités d'analyse et de traitement d'informations multiples, concourant à l'élaboration d'une décision opérationnelle. Enfin, elle renforce les capacités d'élaboration de la doctrine des forces terrestres.

Le maintien de l'excellence tactique de l'officier de l'armée de Terre est ainsi préservé en particulier la maîtrise des processus de planification et conception de la composante aéroterrestre. Cette maîtrise participera à la réussite des opérations interarmées dont le succès suppose comme pré-requis un haut niveau de connaissance tactique des officiers de chaque armée.

En outre, cette période dense d'enseignement est particulièrement propice au développement d'une culture militaire étendue visant au renforcement du discernement, de l'ouverture d'esprit et de l'intelligence de situation dans le domaine des opérations dont les officiers auront besoin dans les postes qu'ils occuperont à leur sortie de formation et dans les dix années suivantes.

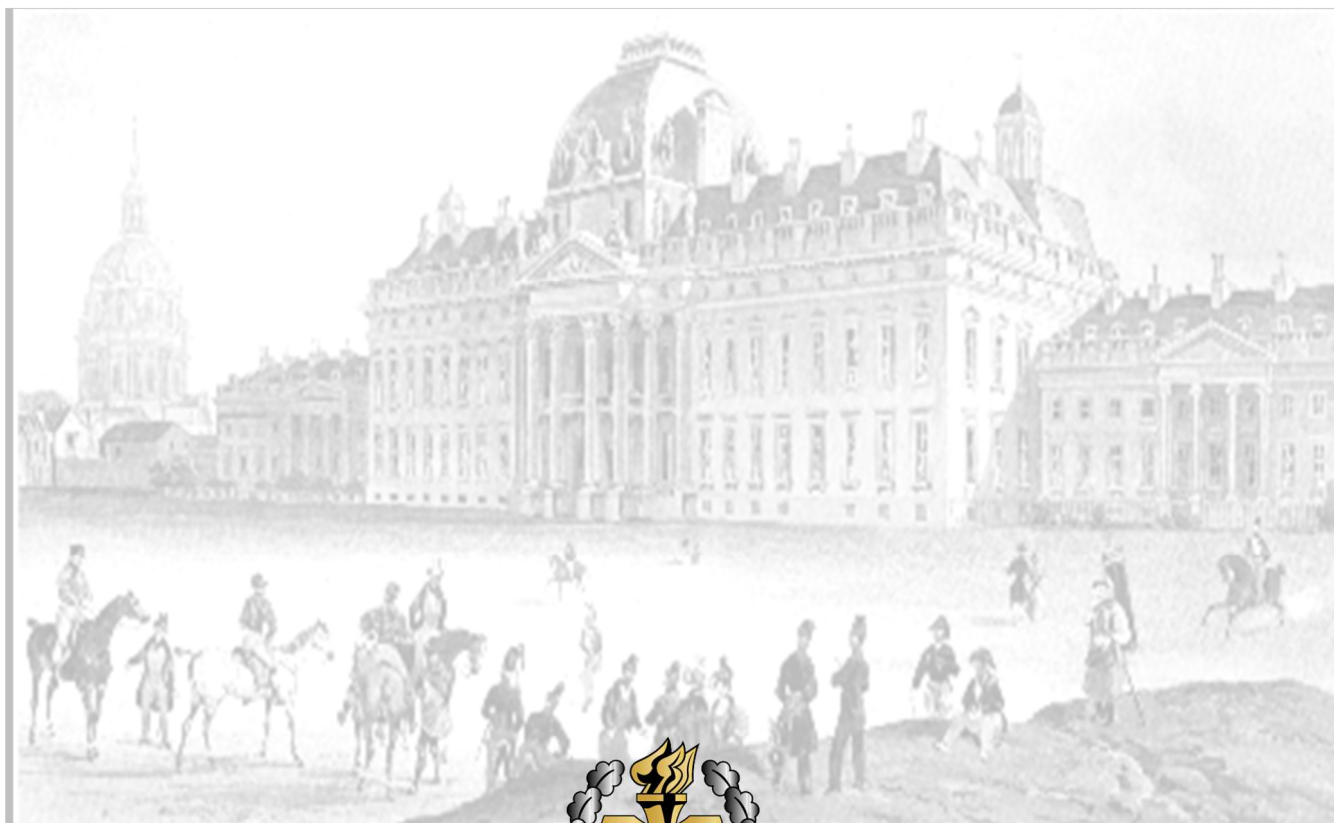
Les objectifs de cette formation sont également en cohérence avec le projet de l'armée de Terre «Au contact», en mettant l'accent sur le territoire national tout en tirant les enseignements opérationnels des engagements récents notamment en Afghanistan, en Afrique et en réintroduisant le niveau division.

Nous préparons les succès opérationnels de demain en investissant ainsi sur la formation de nos officiers, comme nos anciens ont investi sur la nôtre ce qui constitue le défi majeur du CESAT pour ce cycle 2015-2016, «Si vis pacem, para bellum».



¹ Général Bossier, chef d'état-major de l'armée de terre lors du colloque de l'armée de Terre 2014

Histoire militaire et modernité



La formation «Génie» des stagiaires de l'École supérieure de guerre dans l'entre-deux-guerres

Par le Lieutenant-colonel Alain PETITJEAN

L'auteur nous présente ici les modalités du concours d'accès à l'École supérieure de guerre dans les années 30, ainsi que le cursus de scolarité et ses différents stages. Loin d'être désuet, cet article permet au contraire de remarquer des invariants, toujours valables de nos jours, dans la formation et dans les aptitudes générales acquises par l'officier breveté au cours de cet enseignement. L'exemple pris par le Lieutenant-colonel Petitjean, celui du génie, n'est qu'indicatif car les officiers issus d'autres armes suivaient un cursus en tous points comparable.

Dans l'entre-deux-guerres, le profil de la scolarité à l'École supérieure de guerre (ESG) est conforme à celui établi depuis la création de l'École en 1876. Un colloque organisé à l'occasion du centenaire de l'École a bien mis en évidence les arcanes de cette formation dont les contours sont aujourd'hui naturellement bouleversés¹. Les stagiaires connaissaient alors quatre années de scolarité: une année de stages préalables, deux années de scolarité puis une année d'application. C'est surtout au cours de la première année que les admis bénéficient d'un approfondissement de la connaissance des autres armes.

Cette situation est très bien résumée dans les propos du Général Duffour, commandant l'École supérieure de guerre de 1928 à 1931. «L'École de guerre soumet à une instruction de deux années des officiers qu'elle sélectionne par le moyen d'un concours sévère, et dont les âges s'échelonnent de vingt-huit à trente-huit ans en moyenne. Son enseignement a pour objet principal, d'une part, la technique et la tactique des différentes armes (infanterie, chars, artillerie, cavalerie, génie, transmissions, aéronautique), d'autre part, la tactique générale, la technique d'état-major et le fonctionnement des services dans le cadre de la division et du corps d'armée. Il porte en outre sur l'histoire militaire, l'industrie de guerre, la mobilisation nationale, les armées étrangères, la tactique navale, l'histoire diplomatique, la politique et la géographie générales, les langues (allemande et anglaise principalement). Ses instruments sont la conférence, les travaux à domicile ou en salle, les exercices et démonstrations pratiques. Parmi ces derniers, le «cas concret» sur la carte et sur le terrain tient la toute première place pour les tactiques d'arme, la tactique générale, le travail d'état-major et la mise en œuvre de services (santé, intendance, munitions, transports, etc.). L'année scolaire est divisée en deux périodes: période sédentaire, de novembre à mai, dite de formation; période de voyages, de mai à août, dite d'application. Avant d'entrer à l'École, les officiers reçus au dernier concours exécutent pendant six mois des stages dans les armes autres que la leur: initiation à l'armement, aux méthodes d'instruction, à l'esprit de chacune d'elle»².

Il ne s'agit pas ici d'examiner tous les linéaments de cette formation, mais de fournir quelques repères pour situer la part des apprentissages spécifiquement génie dans la scolarité des stagiaires en abordant successivement le stade des acquis antérieurs, celui du concours d'admission puis celui de la formation génie elle-même.

Les candidats à l'ESG ne sont pas en *terra incognita*

Soulignons tout d'abord que les stagiaires ne sont pas «vierges». La plupart des officiers admis à l'ESG proviennent de Saint-Cyr et de Polytechnique. Dans ces écoles de formation initiale et dans les écoles de formation de spécialité, ils ont suivi les cours d'art et d'histoire militaires, le cours d'emploi des armes; l'art des fortifications ne leur est pas inconnu. De plus, et plus particulièrement pour les premières promotions de l'après-guerre, ils ont expérimenté au combat les techniques d'organisation du terrain et assisté à l'apparition de nouveaux procédés qui relèvent de l'arme du génie. Par ailleurs, les voyages les amènent sur les champs de bataille. Sous la conduite de leurs anciens, ils y étudient les ouvrages et les fortifications. Ainsi, ils abordent en principe le concours d'admission à l'École supérieure de guerre avec des notions affirmées, mises en œuvre pour la plupart d'entre eux au Maroc, au Levant ou dans les nombreuses colonies de l'Empire à partir des années 20.

Néanmoins, dès lors que chacun s'est spécialisé dans son arme, il y a lieu d'harmoniser la formation pour fournir à tous les mêmes chances de réussite. C'est la conception du commandant en chef; elle prévaudra pendant toute la période: «J'ai décidé que, dans chaque région, les candidats pourraient être autorisés par le général commandant la région à effectuer un stage d'une semaine dans ceux des corps de troupe des armes autres que la leur stationnés sur le territoire de la Région. Ces stages auront pour objet de faciliter l'étude des caractéristiques des différentes armes et des matériels qui y sont en service. Il appartiendra aux

¹ «Centenaire de l'École supérieure de guerre. 1876-1976». Actes, 221 pages.

² Général Duffour, «Les exigences et les disciplines actuelles du haut enseignement militaire», *Revue de Paris*, mars-avril 1935/2.

généraux commandants les Régions d'en régler l'exécution et de ne les accorder qu'aux candidats qu'ils estimeront qualifiés pour affronter dans de bonnes conditions le concours de l'École supérieure de guerre»³. Cette décision est naturellement relayée dans les Régions: «Des stages de courte durée (15 jours) seront effectués par les candidats dans les armes autres que leur arme d'origine. Ces stages seront réglés de manière à n'imposer aucune dépense à l'État et aux intéressés. Ils auront lieu uniquement dans les garnisons où se trouvent des corps de troupe d'armes différentes. Une note de service réglera chaque année, au mois de février, l'organisation de ces stages. Durant les six mois précédant le concours, toutes les après-midi seront laissées à leur disposition, à moins d'empêchement résultant du service»⁴. Le commandement constate malgré tout le besoin de se présenter avec un niveau de connaissances satisfaisant: «L'attention des chefs de corps sera appelée sur la nécessité de perfectionner au maximum l'instruction professionnelle des candidats et la connaissance de leur arme. Au cours des deux années précédant le concours, les candidats devront effectuer des stages de courte durée dans les différentes spécialités de leur corps. Cette instruction professionnelle devra être complétée au moyen de stages d'armes d'une semaine [...] qui doivent constituer un cycle complet, exécuté aux époques les plus favorables, dans les armes suivantes: infanterie, cavalerie, artillerie, génie»⁵.

Le concours d'admission

Puis vient le temps du concours. C'est au moment des épreuves orales que le candidat est interrogé sur le génie. Il lui est proposé un cas concret qu'il doit résoudre en rédigeant une décision écrite d'environ dix lignes. Les questions posées au candidat sont tirées au sort et la durée de l'examen est de trente à quarante minutes. La note de cette épreuve est affectée d'un coefficient 6 sur un total de 50 et attribuée par les membres d'une sous-commission génie.

À titre d'exemple, les membres pour les années 1935, 1938 et 1939 sont:

1935:

Général de brigade Charité, commandant la brigade télégraphique de Paris;
Lieutenant-colonel Fortin, de la commission d'organisation des régions fortifiées (C.O.R.F.);
Lieutenant-colonel Carrier, École supérieure de guerre.

1938:

Général de division Philippe, commandant le génie de la région de Paris;
Lieutenant-colonel Cayatte, chef d'état-major du général commandant supérieur des troupes et services de communications;
Commandant Sorano, École supérieure de guerre.

1939:

Général de brigade Hanoteau, d'un état-major du conseil supérieur de la guerre (C.S.G.);
Colonel Chancenotte, état-major du commandement supérieur des troupes et services des transmissions;
Commandant Amathieu, École supérieure de guerre.

L'évocation des notions de télégraphie, de transmissions, d'organisation des régions fortifiées rendent bien compte de l'organisation de nos forces dans cette période, ainsi que des préoccupations d'emploi. Le génie assure la tutelle sur les transmissions, l'aérostation, l'aéronautique – jusqu'à la création d'une armée de l'air autonome le 30 janvier 1929, puis de l'armée de l'Air en 1933. Il est donc légitime de voir les examinateurs émaner de ces subdivisions d'arme lors du concours. Les candidats sont ainsi interrogés sur tout le spectre des connaissances. Pour aboutir à ce niveau de compétence, les candidats ont du assimiler de nombreuses notions en se fondant sur la documentation réglementaire. Ces ressources rendent compte de la nature de l'arme du génie: elle est une par sa diversité, et ce caractère demeure aujourd'hui.

C'est le 3^{ème} bureau, chargé à l'époque de l'organisation de l'instruction, qui fixe la nature des instructions et règlements à utiliser par les candidats à l'ESG:

- Travaux de campagne. Instruction du 22 août 1917 sur l'organisation du terrain à l'usage des troupes de toutes armes. 1^{ère} et 2^{ème} partie.
- École des ponts – Livre de l'officier (indications générales).
- Instruction sommaire du 16 décembre 1918 sur la construction et l'entretien des chaussées, des routes militaires.
- École de levers. Indications générales.

Au gré des besoins et des évolutions techniques, des rajouts au programme seront effectués.

Les stages en « première année »

Une fois admis, les candidats sont constitués en promotions. De 1919 à 1939, l'École verra s'installer sur ses bancs les stagiaires de la 40^{ème} à la 60^{ème} promotion. Bien évidemment, on y relève des noms célèbres dont de futurs généraux du génie⁶. Ils doivent alors, en fonction de leur arme d'origine, effectuer des stages dans les autres armes. L'exemple de 1937, ci après, souligne les modalités d'exécution de cette formation. «Ce stage sera exécuté du 21 juin au 3 juillet par les officiers n'appartenant pas à l'arme du génie. Il aura pour objet l'étude des questions techniques liées au mouvement et à l'arrêt du mouvement des troupes. Il sera complété par une information sur l'organisation et le rôle des unités du génie en campagne. Les officiers seront répartis dans des corps de troupe suivant les indications du tableau ci-après»⁷.

Région d'origine (1)	Corps de troupe du génie	Observations
----------------------	--------------------------	--------------

³ E.M./Bureau des opérations militaires et Instruction générale de l'armée. N°4.601 3/11-3, du 2 avril 1931.

⁴ Note de service du 21 juillet 1927 du Général Marty, commandant le 17^{ème} corps d'armée, à propos des candidats au concours d'admission à l'École supérieure de guerre.

⁵ Notice N°4142 du 27 mars 1937 relative à l'organisation de la préparation à l'ESG.

⁶ 41^{ème}: Juin. 42^{ème}: Verneau. 44^{ème}: de Gaulle. 47^{ème}: Dromard. 49^{ème}: de Lattre. 52^{ème}: Adeline. 60^{ème}: de Hautecloque et Playe.

⁷ EMA 3. N°3948 du 15 mars 1937. Dispositions concernant l'entrée à l'ESG des officiers admis en 1937.

7 ^{ème} et 20 ^{ème} Régions	1 ^{er} régiment du génie Strasbourg	(1) La Région de Paris règle également les stages des officiers de l'Afrique du Nord et du Levant.
1 ^{ère} , 2 ^{ème} , 6 ^{ème} Régions Paris (8 officiers)	2 ^{ème} régiment du génie Metz	
14 ^{ème} Région Paris (10 officiers)	4 ^{ème} régiment du génie Grenoble	
3 ^{ème} , 4 ^{ème} , 5 ^{ème} , 9 ^{ème} , 11 ^{ème} Régions Paris (10 officiers)	6 ^{ème} régiment du génie Angers	
15 ^{ème} , 16 ^{ème} , 17 ^{ème} , 18 ^{ème} Régions Paris (5 officiers)	7 ^{ème} régiment du génie Avignon	

La répartition est quasi identique pour les autres années, au prorata des officiers admis.

La scolarité

Elle est faite de conférences et de voyages. Les conférences magistrales sont prononcées par des personnalités éminentes, reconnues pour leur art. À quelques exceptions près, ils stationnent longtemps dans cet emploi. Ils y rendent compte de leur expérience au feu, dans la sape ou en état-major. Ils sont, comme toute une nation, marqués par l'expérience de la Grande Guerre et adhèrent généralement aux choix politiques⁸: «Les cours du génie, dirigés par le Colonel Chauvneau – un des auteurs du projet Painlevé de la ligne dite Maginot –, tendait à nous démontrer l'excellence des lignes fortifiées du moment, successives et coulées dans le béton en moins de 3 à 5 jours. Le cours était bien fait, et bien qu'orienté entièrement vers la défensive, faisait ressortir l'importance prise par l'arme du génie. La visite des ouvrages de Verdun et de Metz en fin de 1^{ère} année fut remarquablement conduite par le Colonel Saintagne et les enseignements retirés en furent précieux pour les reconnaissances que nous eûmes à effectuer sur divers points de la frontière à fortifier. En réalité, le cours justifiait la théorie du moindre effort: vaincre ou attaquer, qui était celle des gouvernements de l'époque»⁹.

Pendant vingt quatre jours, la 49^{ème} promotion (1927-1929, celle de Jean de Lattre de Tassigny) visite la frontière et des places fortes du nord-est. Entamé par la visite du port de Dunkerque, le voyage se poursuit par celles de la grande gare de triage de Lille-Délivrance, du centre industriel de Lille-Roubaix-Tourcoing. Les officiers parcourent ensuite la région de Maubeuge et de l'Ardenne pour y effectuer une étude des opérations de 1914 en Belgique (IV^{ème} armée française). Après quoi, ils visitent Metz et Verdun, reconnaissent les territoires rhénans et achèvent ce périple en visitant le port autonome de Strasbourg. La 60^{ème} promotion connaît à peu près le même sort. L'étude porte alors essentiellement sur ces régions que l'on vient de fortifier à grand renfort de béton.

Au final, La formation de l'École de guerre atteint son objectif dans l'entre deux-guerres, à savoir former de jeunes officiers spécialistes d'état-major. À l'issue des deux années de scolarité, les officiers sont affectés en état-major de division, de corps d'armée, en administration centrale, aussi bien en métropole que «partout où le combat les mène». L'École leur a enseigné une méthode de raisonnement d'une grande valeur formatrice, permettant de conjuguer l'action des différentes armes. Studieux et appliqués, guidés par leurs instructeurs, les officiers brevetés sont au fait des problèmes de terrassement, de construction de voies ferrées, de construction de ponts militaires, de travaux de siège... Il est vraisemblable que peu de sujets leur échappent. Mais les moyens d'appliquer ces connaissances font défaut car l'équipement est déficient. Ce n'est pas l'objet, ici, d'en discourir. Notre pays, parti de très haut, subissant les illusions de la victoire, en vient à connaître un des pires désastres de son histoire. Beaucoup d'officiers mettront par la suite en œuvre l'outil intellectuel indispensable à la réussite de leur entreprise dans des conditions d'emploi plus favorables, parce qu'on leur aura donné les moyens. Nous ne pouvons qu'adhérer aux propos de Jean-Baptiste Duroselle qui remarque que «l'École a produit une remarquable équipe de brevetés [...] Elle a permis aux Français dans leurs contacts ultérieurs avec les Américains et les Britanniques de constater que notre formation avait été bonne»¹⁰. La remarque est restée pérenne tout en se retournant à notre profit, nos camarades anglophones ne tarissant pas d'éloges aujourd'hui sur la réussite de nos opérations extérieures, en Afrique sahélienne en particulier.

Le Lieutenant-colonel Alain PETITJEAN, issu de la promotion de l'EMIA «Henri Leclerc de Hauteclocque» (1982-1983), a servi dans l'arme blindée cavalerie. Disposant de marquants de formateur et d'historien après les scolarités de l'EMS 1, il les a appliqués à l'ENSOA et dans le champ de l'histoire militaire (SHD – chef du bureau culture d'arme, et directeur du musée du génie). Il est aujourd'hui chef de la section formation au comportement militaire à la DRH-AT/SDF.



[Retour Sommaire](#)

⁸ Voir à cet égard: professeur Guy Pedroncini, «La naissance de l'idée d'un système fortifié après la victoire de 1918», *Actes du Colloque du centenaire de l'ESG*, op. cit. , pages 105 à 109.

⁹ Colonel Yvon, «Il y a 30 ans. La 49^{ème} promotion de l'École supérieure de guerre (1927-1929), in *Bulletin des amis de l'ESG* N°7, janvier 1960, page 43.

¹⁰ Jean-Baptiste DUROSELLE, in *Actes ... op. cit. , page 113.*

Articles d'intérêt général



Dien Bien Phu: faute stratégique ou bonne idée qui a mal tourné?¹

Par Jean-François DAGUZAN²,
Directeur adjoint de la Fondation pour la recherche stratégique (FRS)

Dien Bien Phu a déjà fait l'objet de multiples écrits, analyses et publications en tout genre. Quelques semaines après sa date anniversaire, les Cahiers sont heureux de publier en deux numéros successifs la remarquable étude réalisée sur cette bataille épique par Jean-François Daguzan, chercheur et directeur adjoint de la Fondation pour la recherche stratégique. Paru l'an dernier dans le site Diploweb.com à l'occasion du 60^{ème} anniversaire de la bataille, à la fois fresque historique et analyse stratégique, ce texte de référence met en évidence des épisodes et des leçons de la bataille peut-être encore inédits.

«**M**essieurs, c'est pour demain 17h» Colonel Henri de Castries.

La bataille de Dien Bien Phu³ qui s'est achevée le 8 mai 1954 par la défaite des armes françaises a vu son soixantième anniversaire un peu occulté par celui de la Première guerre mondiale et du débarquement en Normandie. Pourtant, cette bataille épique (13 mars-8 mai 1954) est un des grands happenings psychologiques dont raffolent les Français. Ce Cameroun, ce Waterloo du vingtième siècle enflamme encore les imaginations et concentre les fantasmes de toutes origines – va-t-en guerres, anticolonialistes, pacifistes, nostalgiques, romantiques, etc. Cette bataille a, avec le retour dramatique des survivants des camps de prisonniers vietminh, marqué et façonné les esprits d'une génération de militaires qui s'attachèrent à transposer en Algérie les «acquis» de la guerre d'Indochine. Un vétéran de Dien Bien Phu – le Général Maurice Schmitt – fut même chef d'état-major des armées⁴ En réalité **cet événement tragique mérite mieux que des fantasmes.**

En trois jours Giap a détruit le centre de gravité français qui en l'occurrence sont les défenses de l'aérodrome et donc l'aérodrome lui-même.

Sa survenue soixante ans plus tôt, est le fruit d'un continuum politico-stratégico-tactique dont les leçons potentielles retentissent encore jusqu'à nous. Que peut-on retirer de cet événement vieux de soixante ans qui s'est déroulé au fin fond de l'Asie du Sud-Est dans un coin perdu («un coin d'enfer!» comme dira Bernard Fall⁵) aux confins du Vietnam et du Laos?

Le Général Navarre, puisqu'il avait perdu, a assumé le poids de la défaite et, d'une certaine manière, tout le monde s'est déchargé sur le perdant. Cependant, la décision de combattre à Dien Bien Phu fut un choix tactique plausible *ab initio* qui s'appuyait sur un écheveau complexe de relations nationales et internationales imbriquées auquel tout le monde participa et de contradictions qui se révélèrent au final insurmontables. Au plan théorique cette affaire confirme la théorie de Clausewitz des «centres de gravité» (*Schwerpunkte*), tant au plan tactique que stratégique. Raymond Aron, qui étudie Clausewitz, met en évidence ce moment dans la bataille qui décide de sorts multiples. «Il y a dans la guerre comme dans la mécanique, des centres de gravité «dont le mouvement et la direction décident des autres points⁶». Ces centres de gravité sur lesquels il s'agira de faire porter l'effort pour modifier le sort de la guerre peuvent se trouver dans la bataille même (cela peut-être un homme, groupement ou un lieu); être la bataille elle-même (choisir ou pas d'engager); et se jouer aussi au niveau politique. Comme le rappelle également Aron, «Clausewitz l'emploie aussi en un sens politique pour traduire en terme réel la notion de renversement». «Dès lors que la manœuvre de destruction du centre de gravité a été amorcée», note le Général Vincent Desportes, «elle doit être poursuivie sans relâche, car par effet de cascade, elle doit entraîner l'effondrement de la volonté adverse⁷. Et le stratège prussien conclut lui-même «Dans l'élaboration du plan de guerre, il faut donc tout d'abord chercher à reconnaître quels sont les centres de gravité de la puissance de l'ennemi et les réduire autant que possible à un seul. Il faut ensuite s'efforcer de réunir, en vue d'une action décisive contre ce centre de gravité unique, toutes les forces qui y peuvent être employées⁸». Dien Bien Phu sera l'application à la lettre de ce principe côté Vietminh – côté Français ce sera son double inversé.

Contingences internationales et nationales: instabilités et incertitudes

L'affaire de Dien Bien Phu (car il y a affaire avant et après d'avoir bataille) se situe à un moment critique des relations internationales de l'après-guerre et à une période où [la France](#) enchaîne crise politique sur crise politique⁹.

¹ Article du 23 novembre 2014, reproduit ici avec l'aimable autorisation de l'auteur et de Diploweb.com

² [Jean-François DAGUZAN](#)

³ Il y a plusieurs façons d'écrire Dien Bien Phu. Nous avons choisi la plus simple.

⁴ Jeune officier d'artillerie affecté à l'état-major, le Général Schmitt fut un parachuté volontaire de la dernière heure. Il a raconté son histoire dans son livre, «*De Dien Bien Phu à Koweït City*», Grasset, Paris, 1992

⁵ «*Dien Bien Phu un coin d'enfer*», Robert Laffont, Paris, 1968. En Anglais: «The siege of Dien Bien Phu, hell in a very small place».

⁶ «*Penser la guerre*», Clausewitz, tome I L'âge européen, Gallimard, Paris, 1976, p. 258

⁷ Vincent Desportes, «L'impertinente pertinence» de Clausewitz, CESAT – Pensées Mili-Terre; penseemiliterre.fr/-l-impertinente-pertinence-de-clausewitz, p. 4.

⁸ «*De la guerre*», traduction du Lieutenant-colonel de Vetry, Editions Gérard Lebovici, Paris, 1989, p. 872

⁹ Voir la somme de Georgette Elgey, «*Histoire de la quatrième République*», six tomes, Fayard, Paris, 1965-2012

- **La situation internationale**

Le retour de la France en Indochine après la courte mais très violente occupation de la péninsule (1945) par le Japon agonisant, est décidé par le Général De Gaulle dès son arrivée au pouvoir avant même la libération de la France. Elle correspond à l'obsession de ce dernier de rétablir l'empire dans toute sa plénitude quitte évidemment à faire progressivement évoluer les possessions françaises vers l'autonomie¹⁰. Cette reprise de l'Indochine est marquée par plusieurs éléments internes et externes qui en conditionneront l'issue fatale: la «décapitation» politique de l'administration vichyste survivante (dont son chef l'Amiral Decoux) qui maîtrisait parfaitement le pays et ses arcanes et l'ignorance volontaire des contingents de l'armée française réfugiés en Chine après l'agression japonaise, d'une part; et d'autre part, l'action des services secrets américains qui faciliteront la montée du Vietminh et le pourrissement du Nord assuré par les seigneurs de la guerre chinois qui en exerceront le contrôle jusqu'à l'arrivée du Général Leclerc (octobre 1945-mars 1946).

Plus globalement, c'est une France faible qui défend désespérément ses acquis dans un monde marqué par l'affrontement impitoyable entre les grandes puissances et les deux blocs idéologiques¹¹.

- **La situation politique française**

La situation politique est rendue instable en France par le système électoral mis en place par la quatrième République. Le jeu des partis qui fait et défait les majorités rend impossible la mise en place de toute ligne politique de longue durée et cohérente. Les communistes français surpuissants à l'époque, s'alignent sur l'[Union soviétique](#) et s'opposent frontalement à la politique indochinoise française (jusqu'à faciliter des actes de sabotage visant l'armement ou les équipements à destination de l'Indochine).

Lorsque le Président du Conseil, René Mayer, nomme le Général Navarre, commandant en chef pour l'Indochine, il le fait sur la base de son ignorance de la question: souhaitant «un œil neuf» après le départ des grands anciens de l'équipe de Lattre (Salan, de Linares, etc.) qui avaient tenus le Vietminh en respect depuis quatre ans¹². Dans sa feuille de route, Navarre part aussi avec les vagues instructions de faire de son mieux avec les moyens du bord; c'est-à-dire n'espérer aucune amélioration en hommes et matériels en attendant une vague issue politique dont les contours ne sont pas tracés.



- **La situation stratégique en Indochine et en Asie**

Depuis 1946, les choses ont bougé [en Asie](#). [La Chine](#) est devenue communiste après la défaite de Tchang Kaï Tchek et des armées nationalistes. Ce nouvel acteur majeur fait bouger le balancier au profit des mouvements révolutionnaires et/ou de libération. Les Britanniques perdent l'Inde et se battent en Malaisie. Mais le grand «moment» stratégique de l'époque est la guerre de Corée (juin 1950-juillet 1953) qui vient de se terminer. Les États-Unis, qui viennent de perdre 50.000 hommes dans ce pays pour un gain politique et stratégique limité et au risque d'une guerre totale avec la Chine, viennent de comprendre que le colonialisme à la française (qu'ils avaient combattu au départ) avait du bon – tout du moins dans sa fonction de stabilisation et de contrôle de la péninsule indochinoise. De ce point de vue, Eisenhower, fraîchement élu, est mieux disposé envers Paris que Truman que les Français agaçaient beaucoup¹³. Les Chinois (et les Soviétiques) soutiennent donc le champion vietminh alors que les États-Unis appuient le champion français d'abord diplomatiquement puis progressivement en armes et matériels jusqu'à couvrir la totalité du coût de la guerre.

La situation tactique sur le terrain

Une fois la reconquête partielle du pays assurée par le Général Leclerc, la défense de l'Indochine devient de plus en plus difficile. Les choses sont gérables tant que la Chine ne représente pas un abri et un soutien pour les communistes indochinois. Mais à partir du moment où Mao Zédong prend le contrôle de l'empire du Milieu (octobre 1949), Ho Chi Minh s'assure une base arrière et un soutien en armement à partir desquels il devient possible de lancer des opérations de grande ampleur sur le Nord et le Delta.

Le désastre de Cao Bang (sorte de Dien Bien Phu avant la lettre mais en rase campagne) en 1949, fruit des aberrations du commandement français, fragilise très gravement la situation stratégique. Le gouvernement fait alors appel à l'homme providentiel, le Général de Lattre qui, par son seul charisme et son seul génie militaire rétablit une situation considérée comme perdue¹⁴.

- **De Lattre: le magicien de génie**

¹⁰ «Cette oeuvre sera poursuivie par la France qui est et demeurera sa propre mandataire», discours du 15 février 1945, cité par Philippe Franchini, **«Les mensonges de la guerre d'Indochine»**, Éditions France Loisir, Paris, 2003, p. 72. «Le Général De Gaulle et ses conseillers ont bâti leurs projets sur une analyse idéale de la situation» in Jacques Valette, **«La guerre d'Indochine 1945-1954»**, Armand Colin, Paris, 1994, p. 35

¹¹ Voir Philippe Maxence, «Géopolitique d'une défaite», in Le Figaro Histoire, décembre 2013-Janvier 2014 n°11.dossier Dien Bien Phu – le piège, le sacrifice, la tragédie, p. 52-55.

¹² Général Henri Navarre, **«Agonie de l'Indochine (1953-1954)»**, Plon, Paris, 1956, p. 2.

¹³ Voir avec intérêt ses démêlés avec le Général De Gaulle («les dictateurs au petit pied!» sic), Harry S. Truman, **«Mémoires. L'année des décisions»**, tome 1 L'Amérique continue 1945, Plon, Paris, 1955, p. 193-203.

¹⁴ Pour la «geste» Lattre voir la somme de Lucien Bodard, **«La guerre d'Indochine»**, (cinq tomes 1963-1967), réédition poche Folio, Paris, 1973.

Envoyé en Indochine avec aucun moyen, le Général de Lattre, redresse la situation en quelques combats de génie. Giap pense que le temps est venu d'affronter les Français en rase campagne. Il déchantera. De Lattre gagne à Vinh Yen, Dong Trieu, Mao Khé, Ninh Binh et à la rivière Day. Il remonte le moral des troupes, lance l'indochinisation des forces et allie sans relâche défensive (il couvre le pays «utile» d'un cordon de postes et bunkers) et offensive. Mais malade, et très affecté par la mort de son fils au combat, il rentre en France pour mourir.

- **Salan, l'homme du terrain**

Son remplaçant, le Général Raoul Salan, n'a peut-être pas le génie flamboyant de son ancien patron mais présent en quasi-continu depuis 1945, il connaît parfaitement le pays (dont il parle plusieurs langues) et sait ce qu'il peut obtenir de ses hommes et de ses moyens¹⁵. Fin tacticien, il sait tenir avec des bouts de ficelle. Avec le camp retranché de Nasan qui fixe les divisions de Giap en haute région vers Son La près de la frontière avec le Laos, la bataille de Hoa Binh (commencée par de Lattre¹⁶) saigne les corps vietminh en une bataille féroce gagnée sur le fil. Salan est le roi de «l'économie des forces» – le rêve de tout soldat. Il prélève, déplace, manœuvre, contourne, fixe des forces vietminh pourtant combattant «comme un poisson dans l'eau»; mais il sait aussi, comme son ancien patron, que cela ne peut pas durer éternellement.

- **Le Plan Navarre**

À peine arrivé Navarre constate une situation difficile. Le vietminh est partout et la pression se fait sentir sur le Nord ou l'axe Hanoi-Haïfong, l'axe stratégique qui relie la capitale du Tonkin à la côte, est menacé. Tous les chefs de la période Salan sont en partance. Faute de mieux, il nomme le Général René Cogy déjà sur place, commandant en chef pour le Tonkin et doit faire face à une pénurie massive et à l'usure des hommes et du matériel.

Sans indications de la part du gouvernement (qui change en permanence) il élabore une stratégie globale à partir de ce qu'il a retiré d'une visite d'un mois sur le terrain. Il s'agira donc de:

- Protéger le Delta¹⁷ et l'axe Hanoi-Haïfong, priorité 1;
- Défendre le centre et Sud Annam pour éviter de voir l'Indochine coupée en deux, priorité 2;
- Défendre le Laos car le vietminh a décidé de peser sur le maillon le plus faible de la confédération indochinoise, priorité¹⁸.

Il s'agit au final pour le commandant en chef de gagner du temps; 1 pour créer une armée indochinoise performante; 2 pour créer les conditions les plus favorables pour une négociation qui préserverait au mieux la présence française.

Ce plan fut présenté devant le Comité de défense nationale du 24 juillet 1953. La question de savoir s'il fallait défendre le Laos ou pas ne fut pas tranchée¹⁹.

Au final, Navarre va décider de réunir les priorités 1 et 3 en une manœuvre unique. Sur le papier cette décision est cohérente. Elle répond à deux besoins majeurs voire contradictoires avec un minimum de moyens. Le général décide de créer un abcès de fixation sous forme d'un camp retranché situé entre le Laos et le Delta et loin du sud – môle où viendront se briser les bataillons réguliers de l'armée vietminh. C'est là qu'intervient le choix de la petite ville de Dien Bien Phu (ou «la préfecture du Nord-Ouest») à la frontière du Laos abandonnée aux mains des insurgés depuis février 1952. Il faudra donc la reprendre avec les bataillons parachutistes (opération *Castor*), créer un camp retranché lourd inspiré de Nasan, et attirer les bataillons vietminh dans une bataille décisive, s'ils s'y risquent. Mais, d'après les stratèges, Giap ne devrait pas résister à un tel appât; et, de fait, il n'y résistera pas ...

Avant la bataille: impréparation tactique et contradictions stratégiques

La marche vers la bataille s'est accompagnée d'un ensemble d'erreurs tactiques et stratégiques qui ont fait d'une idée *a priori* cohérente un désastre majeur.

- **Confusions stratégiques (Nasan et Hoa Binh)**

L'option Navarre s'appuie sur un précédent réussi: le camp retranché de Nasan (novembre-décembre 1952). Installé par le Général Salan près de Son La à proximité de la route 41 près du Laos sur un ensemble de pitons, le camp de Nasan va concentrer l'action des bataillons viets qui vont se casser les dents sur une défense serrée. Nasan démontre improprement aux Français que les Viets ne peuvent déplacer une artillerie lourde sur une longue distance face à une organisation tactique appelée «le hérisson», concept de défense constitué d'un poste principal et d'un aérodrome entouré de plusieurs positions armées appelées points d'appui (PA). Une fois le service rendu, le camp est évacué par un pont aérien surprise ne laissant à l'ennemi épuisé que quelques matériels logistiques sabotés²⁰. La leçon que tire le commandement français est que ce qui a été fait à une échelle moyenne peut-être tenté à une grande échelle. Le problème est que le commandement vietminh tire aussi ses propres conclusions. Si la situation se reproduit, ils viendront avec l'artillerie!²¹ Le commandement, dans son enthousiasme, oubliera aussi que l'action de

¹⁵ Jeune lieutenant il commande une province au Tonkin et a un fils métis. Il reste 9 ans en Indochine de 1924 à 1933 pour revenir avec Leclerc en 1945; Voir ses mémoires, «*Fin d'un empire*», tome 1, et tome 2 notamment pour la bataille d'Hoa Binh, Presses de la cité, Paris, 1970-1972

¹⁶ Philippe Fouquet-Lapar, «*Hoa Binh (1951-1952). De Lattre attaque en Indochine*», Éditions Economica, Paris, 2006

¹⁷ Zone formée par les eaux du Fleuve rouge et la Rivière noire et leurs affluents formant la zone stratégique entre la capitale du Nord à l'époque et la mer (le port d'Haïfong). Ne pas confondre avec le Delta du Mekong côté Saïgon

¹⁸ Le texte du plan Navarre est publié dans le livre de Jean Pouget qui fut son chef d'état-major avant de sauter lui-même sur le camp retranché, «*Nous étions à Dien Bien Phu*», Presses de la cité, Paris, 1964, p. 438

¹⁹ «D'autre part et bien qu'il eût ce même 24 juillet, demandé à être fixé sur la conduite à adopter en cas de menace d'attaque sur le royaume du Laos, le commandant en chef n'a reçu ni instructions, ni directives l'éclairant sur ce point important. Si bien que lorsque le général commandant en chef eut l'impression que l'éventualité se réalisait, il a dû prendre de lui-même la responsabilité de la décision que l'on connaît» Texte intégral du «Rapport concernant la conduite des opérations en Indochine sous la direction du général Navarre», rédigé par la Commission d'enquête militaire, in Georgette Elgey, «*Histoire de la IV^{ème} République*», tome 2, op. cit. p. 616

²⁰ Voir Jacques Favreau & Nicolas Dufour, «*Nasan La victoire oubliée (1952-1953). Base aéroterrestre au Tonkin*», Economica, Paris, 1999, 210 pages

²¹ Voir Général Vo Nguyen Giap, «*Mémoires*», tome II le chemin menant à Dien Bien Phu, Anako éditions, Fontenay-sous-Bois, 2004, p. 286-287

l'aviation a été déterminante dans la bataille de Nasan. Or, à Dien Bien pas Phu, les conditions d'emploi sont beaucoup plus difficiles.

Une autre erreur fut l'oubli des avertissements tactiques. La bataille de Hoa Binh lancée par Salan pour saigner les forces vietminh en février 1952 fut un succès... parce qu'elle ne fut pas perdue. Les forces de Giap avaient au final perdu environ 10.000 hommes et l'évacuation de la zone fut réalisée certes de main de maître; mais cette dernière fut effectuée *in extremis* et dans des conditions de dangerosité particulièrement élevées (900 morts et 1.800 blessés pour les Français!)²². Encore une fois, le but tactique d'affaiblir considérablement le dispositif de bataille adverse avait été atteint, mais l'effet stratégique mettait en évidence le retrait français et la «victoire» du vietminh qui demeurerait maître du terrain²³.

- **Surestimation de ses capacités - sous-estimation de l'adversaire**

En installant le camp retranché de Dien Bien Phu, le commandant en chef compte sur un certain nombre d'avantages considérés comme acquis:

- Les capacités offensives et de manœuvre de l'armée française sont son premier atout. Si les vietminh sont les maîtres de la guérilla, ils n'ont jamais pu s'aligner dans une bataille rangée (cf. de Lattre et Salan). Le camp a donc pour vocation initiale, non seulement de fixer le dispositif militaire ennemi, mais de le poursuivre. C'est à cette condition expresse que le Colonel de Castries, qui est un cavalier a accepté le poste. Le Général Navarre lui «vend» une «base offensive»²⁴. Cette mission s'avèrera dès le début impossible à remplir²⁵;
- La supériorité aérienne est l'autre force française; le vietminh n'en dispose pas. Les aviateurs de l'armée de l'air et de l'aéronavale prennent tous les risques. Or Dien Bien Phu est loin; souvent sous la brume et les nuages et, surprise, l'ennemi a une DCA!
- La supériorité de l'artillerie est le dernier élément déterminant. Nasan a démontré que le système des points d'appuis multiples se protégeant mutuellement annihilait les charges vietminh les plus puissantes. Or la zone de Dien Bien Phu est beaucoup plus grande que celle de Nasan et la plupart de ces points d'appuis ne pourront pas se soutenir²⁶. (Ainsi le PA *Isabelle* vivra-t-il séparé du reste du groupe jusqu'au bout.)

La deuxième erreur majeure sera la sous-estimation de l'adversaire:

- Les Français pensent que l'adversaire n'a pas d'artillerie ou ne pourra pas l'acheminer or, celui-ci dispose d'ores et déjà de ces capacités;
- Ils pensent qu'il n'a pas de DCA or il en a et quand cette information sera connue, on n'en tiendra pas compte;
- Le vietminh n'est plus seul dans son combat. Il a désormais une artillerie de campagne (notamment des canons sans recul), de la DCA et surtout des compétences d'emploi. Des conseillers soviétiques et chinois l'accompagnent et des déserteurs de l'armée française (légionnaires, Maghrébins ou Africains) servent les armes lourdes. Enfin, il faut insister sur le fait que Navarre et Cogny (car ces frères ennemis sont au départ liés dans cette affaire) font des choix tactiques contradictoires pour la même mission. Ils voient dans Dien Bien Phu à la fois une base d'opération et un camp retranché: en réalité il ne sera ni l'un, ni l'autre.

Or cette aporie aura un impact sur le destin du camp lui-même. Alors qu'il sera rapidement démontré qu'il ne peut pas conduire d'opérations offensives, Dien Bien Phu n'est pas protégé comme un camp retranché devrait l'être. Les installations ne sont pas dissimulées; les bunkers sont peu enterrés et en bois; les abords ne sont pas nettoyés; il n'y a pas de glaces; les moyens médicaux et le nombre de lits sont insuffisants; il manque du barbelé, des réserves et, un comble, même la dotation d'artillerie n'est pas complète!²⁷.

- **Un mal français? Vantardises et rodomontades:**

Les Français ont à l'occasion de cette bataille enfilé un nombre impressionnant de perles dont notre nation à le secret dans les grands moments de son histoire, sur le modèle de «la route du fer est coupée!» de la seconde guerre mondiale ou du «ils ne passeront pas parce que nous sommes les plus forts!». On compte à ce florilège quelques pépites:

- Les Viets ne peuvent pas amener de l'artillerie si loin...
- ... Mais si les Viets y parviennent cependant, elle sera détruite par les tirs de contre-batterie. «Des canons, j'en ai plus qu'il m'en faut!»²⁸. Cette affirmation péremptoire conduira le Colonel Piroth, chef de l'artillerie, au suicide.
- «Dien Bien Phu ce sera Nasan multiplié par dix. Nous n'écraserons pas une division mais quatre»²⁹.
- «Qu'attendez-vous pour déclencher cette bataille (...) Venez, je vous attends...» tracts signés du Colonel de Castries, adressés au «généralissime» Giap et dispersés début février³⁰.
- «Ils ne faudrait pas qu'ils nous privent de la bataille!» car l'inquiétude de certains est que l'ennemi n'attaque pas. «À quelques jours de l'offensive ennemie, la crainte principale du commandement en Indochine (dont Cogny³¹) restait que le Vietminh renoncât à attaquer le camp retranché»³². Il ne sera pas déçu...
- Enfin, Navarre s'illustre devant la presse à Saigon par un petit chef-d'œuvre de jargon bureaucrate-militaire: «Le Vietminh est arrivé au plus haut point de ses prétentions et vient de donner la preuve qu'il a dépassé ses possibilités logistiques»³³.

²² Georges Fleury, «*Histoire de la guerre d'Indochine 1945-1954*», Plon Paris, 1994, p. 504

²³ Yves Gras, «*Histoire de la guerre d'Indochine*», Plon, Paris, 1979, p451-455

²⁴ Jules Roy, «*La bataille de Dien Bien Phu*», Paris, René Julliard, 1963, op. cit., p. 133

²⁵ Voir Pierre Rocolle, «*Pourquoi Dien Bien Phu?*» Flammarion, coll. L'histoire, Paris, 1968, p. 224-234

²⁶ Ces points d'appui sont passés à la postérité sous des noms féminins: Anne-Marie, Béatrice, Claudine, Dominique, Eliane, Françoise, Gabrielle, Huguette, Isabelle, Junon, Lily; soit ABCDEFG... et non le nom des filles du Général de Castries comme cela a été dit parfois!

²⁷ Fall, op. cit., p. 125-131

²⁸ In Jules Roy, op. cit., p. 152

²⁹ Castries et Cogny, in Roy op. cit., p. 165

³⁰ Pierre Pélissier, Dien Bien Phu. 20 novembre 1953-7 mai 1954, Perrin, Paris, 2004, op. cit., p. 214

³¹ Pélissier, op. Cit., p. 209

³² Le Haut Commissaire pour l'Indochine Maurice Dejean qui a en charge les affaires politiques – seul de Lattre cumulera les fonctions civiles et militaires, in Roy, op. cit., p. 154

³³ Roy, op. cit., p. 178

- **L'extension des lignes de communication**

En choisissant Dien Bien Phu, Navarre installe un dispositif majeur à 300 km par avion de son point de ravitaillement dans un pays où les conditions météorologiques sont régulièrement mauvaises. Le camp retranché ne peut survivre que par un approvisionnement régulier et par le soutien de l'appui feu de la chasse et des bombardiers, dont une partie est celle de l'aéronavale croisant sur les côtes du Tonkin. Le colossal pont aérien³⁴ réalisé après la conquête du site par les bataillons parachutistes, d'une part ne permettra pas l'équipement en matériel lourd (béton, notamment) des casemates mais surtout ne pourra être maintenu au fur et à mesure que le camp perdra sa piste d'atterrissage et que la DCA viet sera de plus en plus efficace malgré le courage insensé des aviateurs. Plus que par l'assaut, Dien Bien Phu périra par comption!

- **La dispersion des moyens**

Opération *Atlante*: pendant que l'affaire Dien Bien Phu est en cours, le Général Navarre lance l'opération *Atlante* qui vise à dégager le centre et le sud Annam d'une implantation de longue date des forces vietminh qui menacerai à terme le Cambodge³⁵. Cette opération, à laquelle tient beaucoup le commandant en chef, certes mobilise des troupes disparates et/ou fatiguées mais elles consomment en réalité des réserves sur un objectif à l'importance relative. Installé dans cette zone dès 1945, le Vietminh n'a pas fait évoluer son dispositif depuis cette date mais a pu consolider ses défenses et recevra sévèrement les attaquants. De son côté Cogny est obsédé par le Delta et rechigne à prêter la main à Dien Bien Phu à la grande colère de Navarre qui oublie qu'il a aussi ses propres priorités³⁶.

- **Bureaucratie: gagner ou perdre pourvu que ce soit dans les règles de l'administration!**

Le soutien logistique et humain organisé à Hanoï va atteindre des sommets de «courtelinisme». Le chef des parachutistes d'Indochine (le Colonel Sauvagnac) exige que les volontaires sautant sur Dien Bien Phu aient leur brevet para et leur fait suivre le stage complet!³⁷ Cette obligation ne sera levée qu'à la toute fin du siège et les parachutés survivants n'auront confirmation de leur brevet para que bien des mois plus tard grâce à l'acharnement de Castries. Hanoï exige aussi que les parachutages d'hommes et de matériel soient faits dans les conditions réglementaires de largage. Ce qui s'avérera également impossible dès la moitié de la bataille. Les avions français approvisionneront donc les troupes de Giap en matériel frais dont des obus.

- **Dien Bien Phu: le mépris du renseignement?**

Comme dans de très nombreuses défaillances ou défaites françaises, dans cette affaire il ne sera guère tenu compte du renseignement, aussi exact soit-il. Comme en août 1914 et en juin 1940 où le deuxième bureau français donnait la date, le lieu et l'endroit des offensives allemandes avec la même absence de résultat, les services français ont suivi au jour le jour, les préparatifs vietminh jusqu'à donner au bout du compte le jour et l'heure de l'attaque³⁸. Les Français, qui ont percé les codes de l'ennemi suivent donc la mise en place de l'encerclement, la remontée des divisions d'élite, le nombre des troupes, l'arrivée d'une capacité de DCA massive avec les canons de 37 mm, la disposition et le dessin précis des batteries d'artillerie jusqu'au nombre d'obus disponibles et les cadences de tir théoriques de l'ennemi³⁹. De tout cela il n'en sera fait aucun usage alors que Navarre avait fait brillamment la première partie de sa carrière dans le renseignement (mais c'était contre l'Allemagne)⁴⁰. À quoi bon puisque l'on espère la bataille!

- **Le centre de gravité stratégique, refuser la bataille?**

Au plan stratégique, en janvier 1954, l'implantation à Dien Bien Phu, avant le déclenchement de la bataille elle-même, ne répondait déjà plus aux objectifs qui lui avaient été affectés. Le Delta subissait toujours la pression; la pénétration vers le Laos avait été reprise par les hauts plateaux; les opérations de nettoyage du Centre-Sud Annam (*Atlante*) ne rencontraient pas de résistance car les divisions ennemies s'étaient effacées. À partir de ce constat – mais qui avait le malheur de faire le bilan de sa propre stratégie – Navarre pouvait donc envisager l'évacuation du camp en réaffectant 10.000 hommes à d'autres tâches tout en les sauvant de la destruction⁴¹. Si le supposé «piège» de Dien Bien Phu n'avait pas fonctionné comme prévu et se révélait finalement une chausse-trape pour lui-même, il lui avait fait gagner un temps précieux et il avait rempli son troisième objectif: empêcher l'attaque du Laos.

Mais en décembre 1953, l'état viet se resserrait déjà dangereusement autour de Dien Bien Phu et le concept de base d'attaque – fonction tactique initialement dévolue à Castries – se révélait définitivement inopérante. Navarre pouvait donc déjouer le «centre de gravité» recherché par Giap en lui refusant la bataille par l'évacuation de la garnison. Cette évacuation, il l'évoque lui-même dans une lettre du 13 décembre 1953 à «son» ministre Marc Jacquet (Secrétaire d'État aux relations avec les États associés) dans laquelle il révisé considérablement à la baisse ses chances de succès et envisage une évacuation (si la présence de moyens d'artillerie lourd et de DCA venaient à être confirmés) cette lettre restera sans réponse⁴². L'hypothèse de l'évacuation est également formulée par Navarre auprès du Général Cogny qui balaye l'argument lui demandant ne pas porter atteinte au moral de la garnison: «exaltée à la perspective par une grande victoire défensive»⁴³. Après la défaite, pour se dédouaner, Cogny saura faire entendre un autre son de cloche...

Un peu plus tard, les missions d'inspection sur le site avait corroboré les inquiétudes de certains inspecteurs et non des moindres. Évacuer Dien Bien Phu et redessiner le schéma stratégique autour d'une option resserrée fut débattue et présentée, en l'absence

³⁴ Qui sera également assuré par les pilotes mercenaires des Tigres volants du fameux Général Chesnault qui s'était auparavant illustrés en Chine pendant la deuxième guerre mondiale

³⁵ Voir Pierre Rocolle, Pourquoi Dien Bien Phu? op. cit., p. 124 & 125 et Pierre Bruge, *«Les hommes de Dien Bien Phu»*, Perrin, Tempus, 2003, p. 120

³⁶ Roy, op. cit. p. 456 et Navarre, *«Le temps des vérités»*, Plon, Paris, 1979, p.334

³⁷ Péliissier, op. Cit., p. 361 ; Rocolle, op. Cit. p. 455

³⁸ Celle du 26 janvier comme celle du 13 mars; Voir Henri Jacquin, *«Guerre secrète en Indochine»*, Olivier Orban, Paris, 1979, p. 231-327

³⁹ Bernard Fall, op. cit. p. 141-142. Pierre Rocolle, op. cit., p. 240-256

⁴⁰ «Selon une importante étude émanant de l'École de guerre, l'état-major de Saïgon aurait «substitué aux faits, c'est-à-dire aux renseignements sérieux qui lui parvenaient, l'idée préconçue qu'il se faisait du Vietminh» in Fall, op. Cit., p. 76

⁴¹ Gras, op. cit., p. 527

⁴² Delpey, op. cit. p. 287-289

⁴³ Henri Navarre, *Le temps des vérités*, Plon, Paris, 1979, p. 377

du Général Navarre, au ministre Pleven et au Secrétaire d'état de Chevigné par les Généraux Ely (président de l'état-major général des armées), Blanc (chef d'état-major de l'armée de terre) et Fay (chef d'état-major de l'armée de l'air) dans une réunion le 10 février 1954, à Saïgon longtemps restée secrète. Ses conclusions demeurèrent sans suite⁴⁴. Le Général Ely, rentré à Paris et parlant du camp, suggérera de «s'en débarrasser»!⁴⁵ Blanc reformulera ses préconisations devant le Comité de défense du 9 février⁴⁶. Mais aucune recommandation officielle ne viendra appuyer ce sentiment partagé des militaires de haut rang (à commencer par le Maréchal Juin). Fay, le plus critique sur le site écrira des propos lénifiants une fois rentré à Paris⁴⁷. Sur le terrain Cogny, qui se répandra par la suite dans des «je l'avais bien dit» propres à protéger sa carrière, ne défendra en aucun moment l'option du retrait; bien au contraire.

Pour le Général Blanc, il s'agissait d'abandonner rapidement le Tonkin, indéfendable, et de se replier sur l'Annam et la Cochinchine dans lesquels une véritable défense était possible (ce qui correspondait peu ou prou après les accords de Genève à un peu plus que le Vietnam du Sud).

L'autre option eut été, dans une approche à la Giap, de tout jouer sur la bataille, et de mettre pour quelques jours tous les moyens français disponibles sur la défense de Dien Bien Phu. Selon le Général Gras, le Delta et l'Annam aurait pu survivre quelques temps à ce prélèvement provisoire qui aurait pu permettre de couper les lignes de communication vietminh en *encerclant les encerclés*. C'était jouer son va-tout mais c'était bien ce qui se jouait déjà dans la cuvette. «Il (Navarre) lui restait cependant la possibilité de reporter tout son effort sur la région la plus importante et la plus menacée du théâtre d'opérations. C'est alors qu'il aurait pu, lui aussi jouer le tout pour le tout avant la conférence de Genève, et tenter, à partir du Delta, de couper les communications de l'adversaire. Il n'est pas douteux qu'il a laissé passer, à ce moment là, la dernière occasion de gagner la bataille de Dien Bien Phu»⁴⁸.

Retour Sommaire

⁴⁴ Roger Delpey, «*Dien Bien Phu l'affaire*», Paris, Éditions de la pensée moderne, Paris, 1974, p. 320-326, et Bernard Fall, op. cit., p. 145; propos réitérés par le Général Fay sur le site lors de l'inspection du 19 février avec les mêmes, voir Pierre Pélissier, op. cit. p. 229-232, idem pour Jules Roy, p. 177 et Georges Fleury, «*La guerre en Indochine 1945-1954*», Plon, Paris, 1994, p. 617

⁴⁵ Jacques Valette, op. cit., p. 326

⁴⁶ Pélissier, op. cit., p. 224

⁴⁷ Voir Commandant Gilbert Bonnier, «Rapport Catroux sur Dien Bien Phu», Revue historique des armées n°1 1994, p. 73. Cet article est une analyse du «rapport sur la conduite des opérations ...» dont le texte intégral figure dans l'ouvrage de Georgette Elgey, op. cit. Le Rapport n'est pas tendre avec le Général Fay à qui «il appartenait de tirer les conséquences des lacunes révélées par lui et de s'employer à procurer aux combattants les matériels, les personnels et les crédits qui leur manquaient» p. 74

⁴⁸ Général Yves Gras, op. cit., 537. La commission d'enquête partage le même point de vue. Cdt. Bodinier, « Rapport Catroux », op. cit., p. 74

La Jordanie: géopolitique des équilibres



Par le Chef de bataillon Gilles ANRES

Au cœur d'un Proche-Orient conflictuel, la Jordanie fait figure de havre de stabilité. Ce tour de force intrigue et suscite des interrogations. La conduite d'une *realpolitik* de tous les instants et l'exploitation de ses propres atouts confèrent à l'État jordanien une capacité à éviter tous les écueils spécifiques de la région

Entre 2009 et 2014, l'Irak déplorait chaque année 4.000 morts, victimes d'attentats. Depuis le printemps 2014, l'extension de l'État islamique en Irak et au Levant (EIL) fait exploser ce triste bilan. La guerre civile fait toujours rage en Syrie. Le conflit israélo-palestinien reste virulent, notamment autour des enjeux sécuritaires liés à Jérusalem-Est et à la bande de Gaza. À l'épicentre de cette zone particulièrement instable se trouve la Jordanie.

Jeune nation dont l'État indépendant a vu le jour en 1946, la Jordanie s'étend sur quelques 92.000 km², soit un cinquième de la France. Ses 6,5 millions d'habitants environ sont dirigés par une monarchie pérenne qui semble affronter efficacement les défis du XXI^{ème} siècle, qu'ils soient internes ou régionaux. Pourtant, outre les dangers constants que représentent les situations de crise des États voisins, la Jordanie n'est pas sans receler également des facteurs internes qui pourraient la faire sombrer dans le chaos et la violence... Dès lors, comment parvient-elle à maintenir d'une part son équilibre intérieur et d'autre part la paix avec ses voisins?

La Jordanie affronte efficacement ce défi en conduisant une *realpolitik* de tous les instants et en exploitant des atouts clairement identifiés. Aucun autre État arabe du Proche-Orient n'est en mesure d'en faire autant et d'éviter, par conséquent, les écueils et pièges spécifiques de la région.

La Jordanie au cœur des tensions

L'idée d'une Jordanie exempte de toutes tensions ne correspond pas à la réalité des faits. Des mouvements contestataires existent, notamment depuis l'explosion des révolutions arabes¹. Quelques attentats² ont déjà troublé ce calme apparent. Ces événements sporadiques sont les symptômes d'un pays qui doit composer de façon permanente avec de véritables facteurs de déstabilisation.

Premièrement, le pays n'a pas été épargné par la crise économique. Alors que sa croissance était de 8% en 2007, elle est tombée à 3% en 2014. À cela s'ajoute l'endettement extérieur dont l'importation d'énergie (97%) est la cause principale. Pour honorer ses dettes, l'État a baissé en novembre 2012 les subventions destinées à modérer le prix du marché intérieur de l'énergie. Par conséquent, les prix ont rapidement grimpé de 10% pour l'essence, de 11% pour les transports publics et de 53% pour le gaz, attisant ainsi la rancœur d'une population dont le quart vit sous le seuil de pauvreté³.

Une deuxième source de tension réside dans la rareté des ressources hydrauliques nationales. La consommation en eau atteint tout juste 145 m³ par an et par personne (pour 1.000 m³ au niveau mondial). Les eaux souterraines sont constituées principalement de nappes aquifères non renouvelables. Elles seront tarées dans quelques années. Les deux principales rivières sont le Yarmouk au nord, et le Jourdain à l'ouest. Mais l'État hébreu contrôle une partie du Yarmouk avec l'occupation du Golan et une partie du Jourdain (sans compter ses affluents) grâce à sa mainmise sur la Cisjordanie. Le détournement d'une bonne part de ces eaux a fait du Jourdain, entre le lac de Tibériade et la mer Morte, un petit ruisseau inexploitable. La situation ne peut qu'empirer, notamment au regard de la hausse régulière des besoins.

En effet, la population croît de façon exponentielle, avec les risques de crise qu'une telle accélération comporte. Et pour cause, depuis la mise en place du plan Daleth en 1948 par Israël, la part des réfugiés palestiniens dans la population a peu à peu dépassé celle des tribus jordaniennes originelles. Ils constituent aujourd'hui la population majoritaire en Jordanie (3,9 millions environ). Les guerres en Irak ont drainé en outre 450.000 irakiens. Enfin, fuyant la guerre civile, quelques 600.000 réfugiés syriens ont franchi la frontière à l'été 2014. Désormais, la population jordanienne est composée de 60% de Palestiniens, 9,1% de Syriens, 6,9% d'Irakiens pour seulement 20%⁴ de Jordaniens originels.

¹ La contestation en Jordanie remonte au 7 janvier 2011. Mais elle est restée d'ampleur moyenne, excepté lors de la manifestation du 26 janvier 2011.

² 9 décembre 2005 à Amman (57 morts), 02 août 2010 à Aqaba....

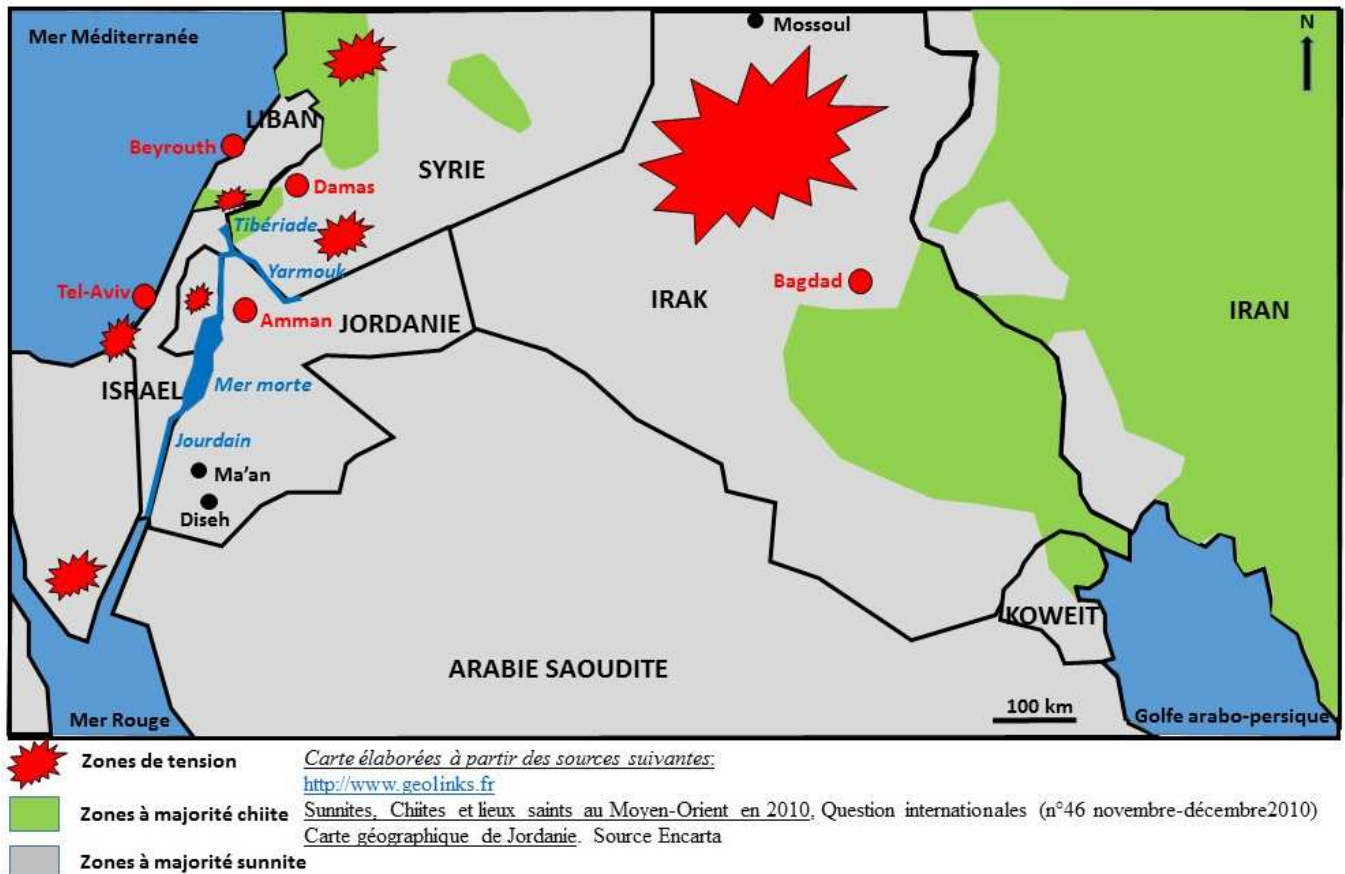
³ «Manifestations spontanées en Jordanie contre la hausse du prix des carburants», Angélique Férat, RFI, 14 novembre 2012.

⁴ «Les Palestiniens en Jordanie», Delphine Froment, «Les clefs du Moyen-Orient», 22 avril 2013; «La Jordanie, terre d'asile à la croisée des chemins», Kristell Bernaud, *Slate*, 19 septembre 2012; site de l'agence des Nations-unies pour les réfugiés. L'ensemble de ces données ne reflète qu'approximativement une situation qui fluctue au quotidien et pour laquelle il n'existe pas de statistiques officielles émanant des autorités jordaniennes.

En outre, le pays jouxte une zone de fracture entre deux espaces. Au nord-est, l'Irak regroupe 51% de chiites. Au nord, la Syrie est dirigée par une caste chiite, les alaouites. Au nord-ouest, au sud du Liban, le Hezbollah constitue un poste avancée du chiisme iranien. Ce «croissant chiite», décrit par le roi Abdallah II en décembre 2004, s'oppose à l'aire sunnite dont la Jordanie constitue une des têtes de pont. Or, les affrontements qui sévissent en Irak depuis mai 2014 et la guerre civile syrienne ne peuvent être décorrélés de la dissension séculaire entre sunnites et chiites. Les lignes de front pourraient fort bien se déplacer au sein du royaume.

Enfin, les frères musulmans développent leur influence contestataire en Jordanie. En effet, certains groupes salafistes se renforcent, notamment dans le sud du pays, dans la région de Ma'an⁵.

Ainsi, des facteurs de troubles avérés impactent bel et bien la Jordanie et pourraient la faire sombrer dans une crise sociale qui pourrait déboucher sur des affrontements armés. Pourtant, ce scénario ne s'impose toujours pas.



Les facteurs structurels de la paix en Jordanie

La stabilité jordanienne, fragile mais pour l'instant durable, repose en partie sur des facteurs structurels. Leur juxtaposition contribue à la stabilité du pays. Ces facteurs sont d'ordre historique et géographique.

En premier lieu, le roi est issu de la lignée des gardiens des lieux saints du Hedjaz⁶. En effet, le monarque actuel, Abdallah, est l'arrière-petit-fils du premier roi jordanien, Abdallah, qui était aussi frère du prince Faysal⁷. Tous deux étaient les fils du shérif Hussein de La Mecque dont la dynastie, les Hachémites, s'inscrit dans le même lignage que celui du prophète Mohammed. Cette dynastie avait la charge des lieux saints depuis le XII^{ème} siècle. Dans une région où l'islam est majoritaire, on peut penser que ce lignage attribue implicitement à la Jordanie une immunité tacite, tout en lui assurant le soutien financier des monarchies pétrolières⁸.

La nature du régime politique jordanien contribue aussi à la stabilité du pays. En effet, il est traditionnellement moins autoritaire que ceux des autres pays de la région. Par exemple, depuis 2011, la répression contre les manifestations liées au «printemps arabe» n'a fait qu'un mort dans les rangs des manifestants. C'est pourquoi, à quelques exceptions près, le système politique ne soulève pas en Jordanie de mouvements contestataires d'envergure, comme ceux qui ont secoué les autres régimes dictatoriaux de la région dès 2011.

⁵ «Le califat de l'État islamiste aux portes de la Jordanie», Gokan Gunes, *l'Express*, 24 août 2014.

⁶ Bande occidentale de l'Arabie saoudite où se situent La Mecque et Médine.

⁷ Le prince Faysal a conduit la révolte arabe de 1916 aux côtés de Lawrence d'Arabie et a été le premier roi d'Irak après le premier conflit mondial.

⁸ «La Jordanie, un pays sous perfusion», Anne Bernas, www.rfi.fr/moyen-orient, 22 juin 2006.

Enfin, la Jordanie souffre d'une faiblesse que l'on peut paradoxalement considérer comme un atout dans le cadre de cette étude. Elle est un des seuls pays de la région dont le sous-sol ne recèle pas de gisements d'hydrocarbures importants. En 1987, une seule réserve de gaz relativement modeste a été découverte (250 milliards de m³ environ), et les réserves en pétrole s'élèvent à un million de barils⁹. Ces faibles ressources sont en outre peu exploitées. La Jordanie importe 97% de son énergie¹⁰. Or, dans le cadre des tensions régionales, les hydrocarbures contribuent généralement à complexifier la donne. On peut donc sérieusement penser que l'absence de richesses en hydrocarbure contribue à éloigner de la Jordanie le spectre des convoitises régionales et globales, souvent causes de déstabilisation.

Ces facteurs structurels ne sont pas les seules raisons de la stabilité nationale de la Jordanie.

Une politique et une diplomatie jordanienne délicate

La paix jordanienne est aussi redevable des choix socio-économiques et géopolitiques du gouvernement, qui dénotent un pragmatisme efficace et un sens certain de l'opportunité.

Tout d'abord, la stratégie politique de l'exécutif jordanien repose surtout sur sa capacité d'adaptation et sa réactivité. Dans un contexte économique tendu, le roi a fait de la lutte contre la pauvreté sa priorité. Une protection sociale pour les plus pauvres a été mise en place. Les salaires des fonctionnaires et les retraites ont été revalorisés, tandis qu'en 2010 ceux des ministres ont été amputés de 20%¹¹. Pour réduire la dépendance énergétique, le roi cherche à accroître la part de l'énergie produite localement dans la consommation globale. Il souhaite la faire passer de 4% à 39% en 2020 grâce à l'éolien, la biomasse, l'énergie solaire et les schistes bitumineux¹². Dans l'attente de ce projet de moyen terme, il a négocié avantageusement un contrat gazier avec le Qatar. Cela permet en outre de palier l'arrêt des approvisionnements décidés par l'Égypte en 2012.

Pour désamorcer les tensions liées à l'eau, le gouvernement a lancé récemment un vaste programme d'investissement qui englobe pas moins de 60 projets. Le réseau d'Amman a été amélioré afin de réduire de 10% les déperditions liées aux fuites. Grâce à l'aide internationale, un aqueduc conduisant l'eau pompée dans la nappe de Dizeh à Amman a été inauguré en juillet 2013. La construction conjointe par Israël et la Jordanie d'un canal de 180 km entre la mer Morte et la mer Rouge a débuté en 2013 avec l'objectif d'alimenter en eau le lac salé. Une usine de dessalement sera en outre installée à Aqaba au profit des deux pays.

En ce qui concerne les rapports avec la cause palestinienne, ils ont fluctué selon les opportunités et les pressions du moment. À l'issue de la première guerre israélo-arabe en 1948, la Jordanie, alors dénommée Transjordanie, annexe la Cisjordanie, s'érigeant en protecteur des Palestiniens. Lorsqu'elle l'évacue après la défaite arabe de 1967, elle devient l'hôte de l'OLP. Mais à partir de 1970, par de sanglants combats, elle évince cette organisation, ouvrant dès lors la voie à une normalisation avec Israël. Ainsi, la Jordanie a réussi aujourd'hui le pari paradoxal d'une paix avec Israël alors qu'elle est elle-même composée d'une population majoritairement d'origine palestinienne.

Quant aux options diplomatiques, elles se caractérisent par une recherche du consensus qui hisse le pays au-dessus des tensions régionales. En octobre 1994, la Jordanie signe un traité de paix avec Israël, devenant ainsi le deuxième pays arabe à reconnaître l'État hébreu et s'assurant ainsi le soutien financier des États-Unis. De 1951 à 1997, la totalité des aides américaines est estimée à 3,9 milliards de dollars. En 2000, un accord de libre-échange est signé entre les Jordaniens et les Américains. La Jordanie fait ainsi passer ses exportations de 10 millions de dollars en 1997 à 994 millions en 2004¹³.

Si la Jordanie est aujourd'hui un îlot de paix dans un Moyen-Orient à feu et à sang, elle le doit donc autant à ses atouts structurels (légitimité historique du pouvoir, gouvernance traditionnellement modérée) qu'à sa politique (choix pragmatiques et adaptés malgré de forts enjeux sociaux) et à sa diplomatie (relations internationales équilibrées, notamment avec Israël). Elle le doit aussi, paradoxalement, à sa faiblesse en hydrocarbures.

Mais la question qui se pose aujourd'hui est de savoir combien de temps l'exception jordanienne pourra tenir face au facteur de déstabilisation que constitue l'extrémisme de l'EIL. La Jordanie a en effet décidé de prendre part aux opérations de combat contre l'EIL depuis septembre 2014, sachant qu'une partie du territoire revendiqué par l'organisation terroriste se trouve sur son territoire¹⁴.

Saint-cyrien, le Chef de bataillon Gilles ANRES rejoint le 25^{ème} régiment du génie de l'air en 2003. En 2008, il commande sa compagnie au 4^{ème} régiment du service militaire adapté sur l'île de la Réunion. Il sert ensuite à l'École du génie de 2010 à 2013, avant de débiter une formation de spécialité en langue arabe qu'il suit actuellement à l'INALCO.



[Retour Sommaire](#)

⁹ http://www.assecaa.org/French/F_Jordan.htm.

¹⁰ «La Jordanie: mesures récentes pour mettre les énergies renouvelables sur le marché», <http://www.naruc.org/international/Documents/JORDANIE>, 2010.

¹¹ «Jordanie, baisse du salaire des ministres», *Le Figaro*, 17 mars 2010.

¹² «Face à la hausse de sa facture pétrolière, la Jordanie prépare une stratégie énergétique ambitieuse», Leïla Abboud, <http://www.mediarabe.info>, 10 décembre 2007.

¹³ «Les relations jordano-américaines», Alia Al-Jiboury, <http://www.irenees.net>, octobre 2006.

¹⁴ *La Jordanie : projet séparatiste ?* Nahid Hattar, <http://www.al-akhbar.com>, 9 juin 2014.

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.

Se former au management, un impératif de commandement.



Par le Chef de bataillon de MONICAULT

Parce qu'il est commandeur d'hommes et manager d'organisation, le chef militaire doit à la fois affirmer la spécificité de sa vocation et se convaincre de l'utilité des sciences managériales civiles. Telle est la condition de son efficacité opérationnelle et de sa capacité à peser sur l'avenir des organisations dans et avec lesquelles il sert. Sous les notions réunies de management et de commandement, l'auteur restaure en fait celle de plénitude du commandement.

L'officier commande; il ne manage pas. Tel est l'adage communément admis au sein des armées, où cette subtile distinction sémantique sert parfois à résumer la spécificité du rôle de l'officier. Pour autant, force est de constater qu'au cours des dernières décennies, les pratiques de management et de commandement se sont considérablement rapprochées. Alors que l'obéissance «sans hésitation ni murmure»¹ paraît démodée, les notions de «pilotage» et de «gouvernance», traditionnellement propres au monde de l'entreprise, s'imposent dans les modes de pensée militaire². Cette apparente convergence entre les fonctionnements civils et militaires cache en fait l'affrontement de deux logiques contradictoires. D'un côté, le durcissement des opérations rappelle l'officier à l'exigence de son état et aux vertus du «commandement militaire traditionnel». De l'autre, le poids croissant des logiques comptables, sociales et budgétaires alimente un certain mouvement de transformation des armées où priment les logiques de management et de concertation. Ainsi, les fondamentaux traditionnels du commandement paraissent s'opposer aux préceptes du management moderne. À juste titre convaincues du primat du commandement, les armées tendent alors à négliger l'apport des sciences managériales alors même que leur objet n'est *a priori* pas sans intérêt pour le monde militaire. Appliquées aux organisations, ces sciences visent en effet à éclairer «le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques (...) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle»³.

Parce qu'il est commandeur d'hommes et manager d'organisation, le chef militaire doit à la fois affirmer la spécificité de sa vocation et se convaincre de l'utilité des sciences managériales civiles. Telle est la condition de son efficacité opérationnelle et de sa capacité à peser sur l'avenir des organisations dans et avec lesquelles il sert.

*
* *

La vocation première de l'officier, commander

S'interroger sur l'art du commandement et sur la formation du chef exige d'abord de revenir à l'essence même de l'état de soldat. Le commandement, dans son acception militaire, est en effet marqué par la particularité du métier des armes. «Le chef militaire peut ordonner de donner la mort et en assumer la contrepartie, celle de perdre la vie, la sienne comme celle de ses hommes»⁴, rappelait le chef d'état-major des armées aux officiers du dernier séminaire interarmées des grandes écoles militaires. Tendue vers l'hypothèse de l'affrontement armé, l'officier ne peut ignorer cette réalité. La question de la mort, qu'elle soit donnée ou reçue, fonde la notion de commandement et en caractérise les particularités.

De cette spécificité découle celle du commandement. Cet «art complexe»⁵ n'a ni recette ni formule, mais se fonde sur quelques grands principes immuables. Commander, c'est d'abord faire preuve d'autorité car l'officier doit pouvoir exiger de ses hommes une obéissance totale au nom de l'accomplissement de la mission reçue. Commander, c'est aussi montrer l'exemple car c'est la condition fondamentale de la crédibilité et le moyen de «chercher à mériter l'amour», selon l'expression du Maréchal de Belle-Isle⁶. Commander, c'est enfin donner du sens à l'action parce que le soldat se bat d'abord pour son chef et ses frères d'armes, pas pour des objectifs politiques⁷. Commander consiste ainsi à «faire naître l'intelligence de la solidarité, le devoir de s'y soumettre, le droit de l'imposer et l'impossibilité de s'y soustraire», disait le Colonel Ardant du Picq⁸. Cette exigence distingue

¹ Line Sourbier-Pinter, «*Les Militaires*», Ed. Le cavalier bleu, 2003, p27

² Olivier Kempf, «Les relations difficiles du commandement et du management», mardi 25 mars 2014, <http://www.egeablog.net>

³ Evrard Y. «*Le management des entreprises artistiques et culturelles*», Paris, Économica, 1993

⁴ Général Pierre de Villiers, allocution d'ouverture du SIGEM, 1^{er} avril 2014. www.defense.gouv.fr

⁵ Général Jean-Louis Georgelin, «commandement et management: entre adaptation et respect des fondamentaux», *Le Casoar*, avril 2009. <http://www.defense.gouv.fr>

⁶ Pierre de la Condamine, «Le Maréchal de Belle-Isle, moraliste, académie nationale de Metz», 1965, <http://documents.irevues.inist.fr>

⁷ Général Philippe Renard, «L'art du commandement c'est de donner du sens à l'engagement», *Le Monde*, 27 août 2013, <http://www.saint-cyr.org>

⁸ Colonel Ardant du Picq, «*Étude sur le combat*», Librairie Hachette et Cie, 1880

l'essence du commandement militaire de façon subtile, mais essentielle, de tout autre type de responsabilité.

Le poids grandissant du rôle managérial de l'officier

Souligner la spécificité et l'exigence du commandement ne doit cependant pas masquer le « rôle managérial » de l'officier. Le chef militaire est aussi un manager, c'est-à-dire une personne qui administre et gère une entreprise. Les contraintes financières, le poids de l'administration ou encore le rôle central de la logistique lient naturellement l'efficacité opérationnelle aux exigences de performance et de gestion. Au-delà de la question de profit, évidemment étrangère à l'état militaire, l'officier est bien, comme se décrivait lui-même le Général Nivelles en 1917, un « capitaine d'industrie »⁹.

Les techniques et attitudes du chef relèvent intrinsèquement autant de l'art du commandement que des sciences du management. Contrairement à ce qu'une vision simplificatrice de l'histoire pourrait nous laisser croire, nul chef militaire n'a marqué l'histoire à la seule force de son charisme. « Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve Aristote », disait le Général de Gaulle¹⁰. La spécificité, fondamentale, du commandement militaire ne doit pas conduire les armées à ignorer le rôle managérial de ses officiers.

Le rôle managérial de l'officier s'est encore considérablement renforcé au cours des dernières années. Cette dynamique est d'abord le fruit d'évolutions sociétales qui pèsent sur les modes de fonctionnement militaires. « Nous nous situons aujourd'hui à un moment de notre histoire où le primat de l'économie tend à tout justifier au prisme de la seule rationalité et de l'efficacité comptable »¹¹, soulignait le Général Georgelin en 2009.

Les récentes réformes internes aux armées consolident encore cette dynamique. Il y a là un paradoxe évident puisque l'armée a initié depuis 2008 une profonde mutation pour se recentrer sur le cœur de métier. Ces réformes auraient logiquement dû renforcer la notion de « plénitude de commandement » telle qu'instaurée par la loi sur l'administration de l'armée de 1882¹². Il n'en a rien été. Affranchi de la responsabilité du soutien, le chef est aujourd'hui contraint de négocier, convaincre ou « contracter », là où auparavant il ordonnait.

Commandement des hommes et management des organisations sont ainsi aujourd'hui plus que jamais associés, interdépendants¹³. Ces évolutions ont naturellement renforcé l'intérêt que les sciences et techniques de management représentent pour l'officier d'état-major.

Se former au management des organisations, un impératif militaire

Reconnaître la réalité et l'importance du rôle managérial de l'officier exige d'en tirer les conclusions en termes de formation. Telle est la traduction du précepte posé il y a plus de deux siècles par celui qui fonda l'École spéciale militaire: « La plus grande des immoralités est de faire un métier qu'on ne sait pas ». L'objectif n'est pour autant évidemment pas de former les officiers à la gestion financière ou à la compatibilité. L'apport des sciences managériales dépasse ce simple cadre et le rôle managérial de l'officier n'est pas de cet ordre.

Former l'officier d'état-major aux sciences managériales, c'est renforcer sa capacité à peser sur le fonctionnement des organisations dans et avec lesquelles il sert. À chaque niveau de responsabilité, faire preuve d'autorité, montrer l'exemple et donner du sens passe en effet par des voies différentes. L'affirmer ne contredit en rien le caractère immuable des vertus du chef. Le leadership direct (commandement en « première ligne »), le leadership organisationnel (autorité exercée au sein d'un état-major ou par l'intermédiaire de différents échelons) ou enfin le commandement stratégique¹⁴ ne font en effet appel ni aux mêmes leviers intellectuels ni aux mêmes attitudes¹⁵.

Les sciences sociales et managériales explorent ces nuances et dévoilent les fondements conceptuels qui y sont attachés. Elles sont d'une utilité première pour l'officier. Le chef militaire ne doit pas, de peur de contribuer à banaliser l'état militaire, se priver d'en exploiter les enseignements. Il doit au contraire en tirer profit et bâtir sur la légitimité qu'il a acquise au contact de la troupe les aptitudes propres au leadership organisationnel et stratégique. Si comparaison n'est pas raison, il est intéressant de noter que ces sujets représentent chez nos alliés américains près de 20% des programmes d'enseignement du *Command and Staff College* et du *War College*.

Les sciences managériales, une aide concrète à l'exercice du leadership

Pour le chef militaire, l'apport le plus évident des sciences sociales repose sur les enseignements propres à la dynamique de groupe. Faire preuve d'influence et de conviction au sein d'une structure ou d'un groupe de travail interarmées, interministériel ou multinational ne relève en effet pas exclusivement de l'intuition et du charisme. Les travaux de Kurt Lewin, de Richard Hackman¹⁶ ou de Daniel Kahneman¹⁷ le démontrent. Ils apportent en outre un éclairage conceptuel utile à la compréhension des phénomènes cognitifs, sociologiques et humains qui régissent la vie et les décisions d'un groupe. L'officier doit en tirer profit pour manœuvrer efficacement, prendre l'initiative et, *in fine*, imposer ses idées. Le combat technocratique est, comme la guerre, « une science pour les plus grands, un art pour les médiocres et un commerce pour les ignorants »¹⁸.

L'officier pourra aussi trouver dans les sciences managériales une aide précieuse pour développer les capacités d'adaptation et

⁹ Général Jean-Louis Georgelin

¹⁰ Général de Gaulle, « *Vers l'armée de métier* », 1934

¹¹ Général Jean-Louis Georgelin

¹² Loi sur l'administration de l'armée, 1882, <http://gallica.bnf.fr>

¹³ Olivier Kempf

¹⁴ Alexandre Godefroy, « Une approche du leadership chez les militaires américains », *Les Cahiers de la Revue de la défense nationale*, SIGEM 2014

¹⁵ Alexandre Godefroy, « Une approche du leadership chez les militaires américains », *Les Cahiers de la Revue de la défense nationale*, SIGEM 2014

¹⁶ Hackman, J.R. « Six Common Misperceptions about Teamwork », *Harvard Business Review*, (June 7, 2011). <https://hbr.org/>

¹⁷ Daniel Kahneman, « *Thinking, Fast and Slow* », Farrar, Strauss and Giroux, New York 2011, 234-237

¹⁸ Jay Luvaas, « *Frederick the Great on the Art of War* ». New York: Da Capo Press, 1999, 351

d'innovation des organisations dans lesquelles il sert. Réformer ou adapter les modes de fonctionnement d'une structure administrative exige en effet plus que de la force de conviction. Cela exige aussi des procédés, des méthodes. Cela repose surtout sur des concepts que de nombreuses publications académiques ont visités et qu'il convient de s'approprier¹⁹. Si, comme l'histoire l'a prouvé, la victoire militaire exige adaptation et innovation, l'officier doit s'initier aux théories de la conduite du changement.

Préparer le chef militaire à l'exercice de responsabilités, c'est, enfin, lui donner les clefs de lecture nécessaires à la compréhension des processus décisionnels. Là encore, les sciences managériales représentent une aide précieuse. Les travaux de G. Allison sur l'essence d'une décision offrent notamment un éclairage de premier ordre spécifiquement adapté à l'environnement et au besoin de l'officier d'état-major²⁰. Ce professeur d'Harvard et ancien conseiller spécial aux affaires militaires du président Reagan explore les dimensions rationnelles, procédurales et politiques de toute décision à caractère politico-militaire. L'officier d'état-major doit se les approprier pour pouvoir peser de toute son intelligence sur les processus décisionnels.

Très concrètement, les sciences managériales offrent au militaire les leviers nécessaires pour manœuvrer dans l'univers feutré des «organisations matricielles» où les notions d'autorité et de rationalité s'avèrent insuffisantes pour emporter la décision. L'officier d'état-major ne peut en effet se contenter de démontrer le bien-fondé de ses analyses ou de ses besoins. Les sciences managériales lui enseignent combien il est important de savoir tirer profit des rouages bureaucratiques et procéduriers pour présenter ses idées au bon moment et focaliser son influence au juste niveau. De même, la théorie des organisations lui apprend à anticiper les intérêts des différentes parties pour éviter, ou au contraire exploiter, les luttes d'influence propres à toute organisation complexe.

Force est de constater qu'au quotidien l'officier d'état-major a pour mission de mener des combats d'idées. Pour emporter la victoire, il doit disposer des outils théoriques nécessaires. Les sciences managériales, et plus particulièrement celles liées au management des organisations, constituent à ce titre un bagage précieux. Il serait suicidaire de s'en priver.

*
* *

En définitive, préparer le chef militaire à l'exercice des responsabilités, c'est, bien sûr et en premier lieu, garantir sa capacité à commander des hommes avec autorité et conviction. Mais c'est aussi lui donner les bases académiques et conceptuelles nécessaires à la compréhension des ressorts propres à toute organisation humaine et bureaucratique. L'officier ne doit avoir ni complexe ni réticence à chercher dans les sciences sociales et managériales des préceptes dont l'application pourra renforcer sa crédibilité et son efficacité. Bien au contraire, de la capacité des armées à s'inspirer des méthodes de management civiles pourrait paradoxalement dépendre la reconnaissance de sa capacité à «commander pleinement».

Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint Cyr» (1999-2002), le Chef de bataillon de MONICAULT a servi au 1^{er} régiment de parachutistes d'infanterie de marine de Bayonne et est breveté de l'US Marine Corps Command and Staff College de Quantico. Il suit actuellement une scolarité au MBA d'HEC.

Retour Sommaire

¹⁹ Bernard M. Bass, Bruce J Avolio, "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly* 17.1 (Spring 1993): 112

²⁰ Graham T Allison, "Essence of Decision, Explaining the Cuban Missile Crisis", Boston: Little, Brown and Company, 1971. 338. <http://www.jstor.org>

Fast in/Fast out: le bel avenir de l'intervention éclair

Par le Chef d'escadron Guillaume KATONA



Si les opérations militaires des armées occidentales s'inscrivaient encore récemment dans la durée, leurs outils militaires ne pourraient plus bientôt mener uniquement que des actions courtes, en raison de la pression toujours plus forte exercée sur les budgets de défense et d'une opinion publique devenue très difficile à convaincre de l'utilité des longues opérations. C'est de ce constat que découle le concept de «guerre/désengagement rapides», de plus en plus en vogue outre-Atlantique. L'auteur nous le décrit, en nous montrant ses avantages, inconvénients et limites.



Sécurisation d'une rue dans Bagdad par des US Marines en 2003. Glissement de l'une des devises de l'USMC créée durant la guerre de Corée («First in, last out»), l'expression «fast in, fast out» est désormais employée librement dans les couloirs du Pentagone, séduisant les généraux américains les moins favorables aux expéditions lointaines, et modélise de plus en plus la doctrine expéditionnaire des forces armées américaines (© USMC)

Des opérations toujours plus nombreuses, souvent plus longues, mais des budgets toujours plus réduits

«À 428 voix contre 14, l'accord de prolongation de l'opération Sangaris a été voté avec une rassurante majorité», commentait Claude Bartolone le 25 février dernier lors du vote parlementaire autorisant la prolongation de l'intervention militaire française en Centrafrique au-delà des quatre mois. Rompu désormais à ce nouvel exercice démocratique visant à renforcer le droit de regard du Parlement en ce qui concerne les opérations extérieures (OPEX), le président de l'Assemblée nationale semblait se satisfaire de l'union sacrée politique obtenue à travers ce vote, en dépit des nombreuses critiques actuelles sur la durée du conflit: isolement diplomatique de la France, décision d'engagement des troupes au caractère «improvisé», absence de stratégie sur le long terme, épuisement de nos forces, éventualité d'un enlèvement, précarité des financements.

Cependant, au-delà du débat politique, se pose essentiellement aujourd'hui la question de l'utilisation de l'avance de trésorerie «opérations», exclusivement réservée aux dépenses effectuées dans le cadres des OPEX. Son plafond est en effet systématiquement dépassé depuis l'entrée par les armées françaises dans ce nouveau «tunnel de la guerre», historiquement débuté en 1991 avec le déclenchement de l'opération Daguet au Koweït. Depuis sa participation à «Desert Storm», la France n'a en effet jamais cessé de progresser dans ce tunnel, sans jamais pouvoir en sortir. Du respect de ses accords de défense passés avec des pays tiers (crises successives en Côte d'Ivoire, Tchad, RCA), en passant par l'engagement d'une force dans un cadre multinational (ex-Yougoslavie, Kosovo, Afghanistan), ou encore en soutien auprès d'un pays en crise humanitaire (Haïti, Syrie), sans oublier les interventions en «cavalier seul» mais soutenu par des alliés (Lybie, Mali), les armées françaises n'ont jamais eu vraiment le temps de basculer en vitesse de croisière dans ce fameux tunnel opérationnel, que le duc de Wellington surnommait

déjà en 1815 après 25 années de guerre ininterrompues en Europe le «*tremendous tunnel of war*»¹ («l'immense tunnel de la guerre»).

Il reste que ces glorieuses campagnes françaises de la fin du XX^{ème} siècle et du début du XXI^{ème} siècle ont un coût en vies humaines, dont chaque citoyen doit mesurer le sacrifice. Mais elles ont également un coût de finances publiques de plus en plus présent dans les esprits du citoyen et du parlementaire qui le représente, et ce coût ne peut plus être ignoré aujourd'hui. Un luxe que Wellington pouvait probablement se permettre en 1810 au beau milieu de sa campagne d'Espagne; aujourd'hui un impératif dans la prise en compte de la programmation annuelle des budgets de défense.

Ces fameux «surcoûts OPEX» du programme 178 au sein de la mission défense² augmentent certes en volume d'année en année lors de chaque vote de la loi de finance initiale (LFI). Cependant, ils sont soumis chaque année à un dépassement de leur budget initial, ce qui démontre une inquiétante absence de maîtrise de cette dépense publique.

L'expérience acquise au fil de ces dernières années par l'armée française est certes considérable, la hissant désormais sans discussion au rang de deuxième armée du monde derrière celle des États-Unis³, et lui a permis récemment de démontrer une nouvelle fois tout son savoir-faire tactique et opératif au Mali à travers l'opération Serval, capitalisant plus de dix années d'expérience acquises au feu. Une véritable «génération OPEX» tous corps sociaux confondus, est née de ces décennies d'engagements.

Toutefois, si cette nouvelle génération a grandi au rythme du vrombissement des hélices d'un C-160 Transall atterrissant sur une piste de fortune n'importe où dans le monde, elle a aussi fait ses classes dans un contexte de crise budgétaire permanent, de restructurations de l'outil de défense jamais menées à leur terme, et de coupes au sein des dépenses publiques toujours plus nombreuses. Le soldat français de 2014 est donc très opérationnel, mais surtout devenu par la force des choses très pragmatique. Comment concilier exigence opérationnelle et diminution de moyens? L'intérêt pour l'utilisation à bon escient des deniers publics intéresse donc à juste titre le chef militaire, soucieux de continuer à pouvoir entraîner ses hommes et à les projeter en opérations (sans exclure les missions intérieures type Vigipirate, trop souvent oubliées mais parfois tout aussi difficiles). En d'autres mots: oui je veux faire la guerre, mais la faire de manière efficient; efficace et à moindre coût.

Il est d'ailleurs particulièrement intéressant de constater que cette tendance n'est pas uniquement française. En effet, les principales armées occidentales, touchées également par des réductions considérables de leurs budgets jamais vues depuis la chute du mur de Berlin, ont dû faire face dans le même temps à des engagements de leurs contingents sur plusieurs théâtres d'opérations depuis les précédents déploiements de 1954 en Algérie pour la France, de 1965 au Viêt-Nam pour les États-Unis, ou encore de 1982 aux Malouines pour la Grande-Bretagne.

Ce paradoxe d'inflation des opérations face à leurs coûts a nécessairement

engendré une problématique au sein des grandes nations occidentales, qui ont cherché ces dernières années à y apporter des solutions plus ou moins pragmatiques. Le décideur politique, soumis à la pression budgétaire, suit en théorie un objectif de niveau stratégique (stabilisation d'une région), mais reste également, et surtout, soumis à la pression de l'opinion publique. Cette opinion, influencée exagérément par les médias, devient de plus en plus sensible à l'engagement de l'armée en dehors du territoire national pour des raisons qui sont pour elle discutables.

Puissances occidentales: la tyrannie de l'opinion

La bascule à l'été 2014 en Afghanistan de *Enduring Freedom* vers *Resolute Support Mission* ne démontre pas uniquement le recentrage stratégique vers l'Asie et un nouvel effort porté sur l'*US Navy*. Les États-Unis doivent surtout faire face à la lassitude de leur opinion publique face aux guerres longues et controversées. À l'instar des Canadiens et des Britanniques, le citoyen ne cautionne plus de tels déploiements, même s'il continue à soutenir moralement le soldat engagé en zone de combat. Ce paradoxe



Soldats français en patrouille dans Bangui, Centrafrique, février 2014. Sans parler de rupture doctrinaire, les armées occidentales pourront-elles encore s'offrir longtemps le luxe d'«Intervention, Stabilisation, Normalisation»? (© Reuters)

¹ Brett James, «*Wellington at War*», Londres, 1961

² Le programme 178 de la mission défense, appelé «préparation et emploi des forces», représente le cœur des activités du ministère de la Défense au sein d'une loi de finances initiale. Pour 2014, le «P178», comme on a l'habitude de le nommer dans les milieux de la défense, s'élève à 22,19 milliards d'euros, soit environ 57% du budget. Héritage de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), le programme est désormais structuré en sept actions, dont l'action n°6, «Surcoûts liés aux OPEX», représente 1,96% du P178, soit environ 435 millions d'euros budgétés pour 2014. Ce budget OPEX atteint déjà cependant 300 millions d'euros en mars 2014, et les prévisions les plus optimistes estiment cette dépense à environ un milliard d'euros au mois de décembre, donc un dépassement de plus de 50% du budget voté par le Parlement

³ Sur des critères objectifs basés essentiellement sur l'efficacité opérationnelle, le niveau de professionnalisme atteint et l'intensité des combats dans lesquels les armées sont régulièrement engagées. La plupart des experts de défense ainsi que le mensuel «*Jane's Defence Weekly*» s'accordent désormais à classer les armées françaises en deuxième position. Ces critères restent cependant à relativiser, car le niveau d'effort consenti par une nation pour le budget de sa défense n'est pas pris en compte: la France, par exemple, n'a investi en 2014 que 1,5% du montant de son PIB en matière de défense, contre 2,3% pour la Grande Bretagne et 4,3% pour les États-Unis. Ce ratio est de plus en baisse constante depuis 2009.

est couramment cité dans les médias américains au titre de «*uncivilized patriot*»: l'esprit patriotique du citoyen s'inquiète du sort des soldats au front mais est détaché des raisons qui les y ont envoyés.

En effet, au vu du bilan discuté de treize années de présence de l'OTAN en Afghanistan, et de neuf années de présence américaine en Irak, le citoyen étant avant toute chose un électeur, il est probable que le politique ne s'engagera plus volontairement dans une guerre longue en toute connaissance de cause, à moins d'une menace majeure contre le territoire national. Certes, ces treize années en Afghanistan laissent aujourd'hui ce pays dans une position relativement favorable au retour à des conditions de vie «normales», qui resteront à confirmer dans la durée. Mais à quel prix pour les puissances occidentales? 2014 pourrait donc représenter potentiellement la fin d'un cycle dans la conduite des opérations face à l'environnement hostile aux guerres longues qui entoure de plus en plus le politique.

Concernant l'intervention militaire française en Centrafrique, l'opération Sangaris «ne devait pas s'inscrire dans la durée», comme l'avait annoncé en janvier dernier le Premier ministre Jean-Marc Ayrault. Au sein de l'institution militaire, au contraire, on présentait depuis le début que ce serait long et difficile. Les imprévus du célèbre «brouillard de la guerre» de Clausewitz ne mentent jamais, surtout en Afrique, et le terme de cette opération n'est pas fixé. Sur chaque théâtre d'opération, la crédibilité du politique est désormais remise en question, l'opinion publique moderne se focalisant plus facilement sur les incohérences des discours de ses dirigeants plutôt que sur les victoires acquises sur le terrain, parfois au prix du sang, par son armée.

Cette opinion est aujourd'hui sans aucun doute façonnée en grande partie par les médias, devenus en quelques années le véritable «quatrième pouvoir». Agissant comme une caisse de résonance, les médias catalysent et accélèrent les faits souvent à leur convenance, privant la plupart des citoyens de leur capacité à se forger leur propre opinion, et poussant le politique à agir vite afin d'inscrire son action au vu de tous.

Mais le tempo d'une opération militaire ne peut se synchroniser sur celui du rythme d'une chaîne d'information continue. Et, face à ce dilemme de contenter à la fois ses électeurs à l'écoute des médias et d'emporter la décision sur le terrain, le décideur politique se retrouve donc souvent hésitant face à l'emploi de son outil militaire. Il se trouve désormais condamné à la victoire rapide et décisive sur le terrain, puis à inscrire son action dans le paysage médiatique, qu'il tente d'utiliser à ses fins. Le victorieux «Benghazi libéré!» de Nicolas Sarkozy en 2011 alors que la fin de l'opération Harmattan n'était pas encore annoncée, ou encore la présence devant les caméras du président de la République à Gao dès les premières victoires opératives acquises au Mali, peuvent constituer en soi une brillante démonstration de la volonté politique de répondre à ce désormais refus de l'opinion envers les guerres longues et coûteuses.

Retrait de la force: assumer de laisser une situation en crise

Le 19 mars dernier, quatre ans précisément s'étaient écoulés depuis la première frappe française contre l'armée de Kadhafi en 2011. La Libye reste cependant dans un état chaque jour un plus fragile, voire chaotique. «La situation politique et sécuritaire est très préoccupante» reconnaît-on au Quai d'Orsay, où l'on constate que «la transition post-Kadhafi a perdu de sa lisibilité».

L'opération Harmattan a produit des effets tactiques et permis d'emporter la décision. Il est cependant admis que les effets stratégiques se font encore attendre. Il a été convenu et décidé par le politique dès la phase de planification que les armées ne «s'accrocheront pas au terrain» et qu'il n'y aurait pas de déploiement au sol. La conduite des opérations fût irréprochable. Il reste ensuite à faire face à des préoccupations géopolitiques et des considérations morales.

Pour une armée occidentale bien entraînée et équipée, une fois le feu vert donné par le politique, il est maintenant en règle générale relativement facile de neutraliser un ennemi asymétriquement préparé et armé à faire la guerre. S'assurer par conséquent de la victoire en moins de quelques semaines est donc tout à fait à sa portée. D'ailleurs, outre son niveau opérationnel incontestable, l'armée française ne fait-elle pas effort depuis plusieurs années sur sa «capacités d'entrer en premier»? Erigée en pierre angulaire doctrinale dans tous les manuels, cette capacité fait malheureusement souvent de l'ombre à son alter ego: la capacité de sortir en premier.



Fermeture de la FOB Tagab en Afghanistan en mai 2012. Le convoi logistique en provenance de la FOB regroupe les matériels vers le Camp Warehouse en vue d'une rétrocession au profit de l'armée nationale afghane, après plus de dix années passées sur le théâtre. Projeter vite, se désengager rapidement: si la France en possède indiscutablement les capacités techniques, elle n'en a que rarement la volonté politique (© 516^{ème} régiment du train).

Une fois engagées sur le terrain, la victoire tactique voire opérative obtenue, les armées sont à la recherche d'une victoire stratégique à laquelle le politique ne leur permet que trop rarement d'accéder. L'absence de décision politique et de clairvoyance stratégique condamne les armées à trouver des solutions sur le terrain «en conduite». Le calendrier de désengagement d'un théâtre d'opérations est soumis au chef de l'État et ses décisions auront sans nul doute des conséquences sur l'avenir du territoire où l'intervention armée a eu lieu. La stabilisation d'une région du globe en crise est un processus très long que les forces occidentales doivent assumer, ou au contraire en rester volontairement observatrices.

Ce choix est un choix éthique et géopolitique qui ne concerne que peu les armées, même si l'impact d'une intervention militaire de plus de dix ans possède certainement des répercussions sur les budgets de défense à venir. Car, techniquement, les armées occidentales ne rencontrent généralement pas de difficultés à se retirer d'un théâtre, même si ce retrait s'effectue en fonction de l'empreinte de la force sur place: le tour de force logistique de la France lors du retrait d'Afghanistan en 2012 reste un exemple de chaîne logistique à grande échelle que les États-Unis étudient dans le cadre de leur propre retrait, même si les ordres de grandeur ne sont pas comparables (l'*US Army* et l'*USMC* ont dû désengager 60.000 hommes et 300.000 tonnes de fret avant décembre 2014).

FAST IN/FAST OUT: les conditions d'une victoire rapide et d'un désengagement éclair

Il est possible de s'essayer à définir quatre conditions indispensables si l'on veut conduire aujourd'hui des opérations courtes.

- **Disposer d'une force expéditionnaire très entraînée et toujours disponible.** Densifier les opérations de plusieurs années en une seule signifie être capable de mener tout le spectre des actions possibles et d'accomplir toutes les missions assignées en un minimum de temps. Ce raccourcissement du temps opératif et tactique s'apparente au concept de «*Blitzkrieg*» développé dès 1920 par la *Wehrmacht* et orienté volontairement dès le début vers une guerre courte mais brutale et interarmées. En 1940, la mise en œuvre de cette doctrine a provoqué l'effondrement de la plupart des armées européennes en moins de deux mois, face à d'autres doctrines qui, elles, relevaient encore de la Grande Guerre.

Aujourd'hui, la réduction en volume des effectifs de nos armées occidentales entraîne mathématiquement un accroissement de la professionnalisation des armées, devenant de plus en plus performantes et de mieux en mieux entraînées. Pour des raisons différentes, l'outil militaire occidental devient donc plus réduit mais de plus en plus efficace, sans pour autant aboutir à la même doctrine que celle que la *Reichswehr* avait su construire de 1920 à 1938, pour reprendre la même référence. Toutefois, posséder un outil militaire aiguisé et performant est une chose, l'utiliser à bon escient dans un cadre espace-temps bien déterminé en est une autre, et l'*AfrikaKorps* a justement été victime de ce type d'erreur stratégique (voir encadré).

La préparation opérationnelle revêt un caractère particulièrement essentiel si l'on veut pouvoir disposer d'une force expéditionnaire toujours en alerte et prête à être engagée dans n'importe quelle zone du globe. Les grands décideurs militaires et politiques doivent pouvoir compter sur ce type de force afin de prendre en amont les décisions les plus pertinentes en cas de crise.

FOCUS: Afrikakorps: un «*mission creep*»⁴ (4) organisé?



Le Général Rommel donnant ses ordres avant la prise de Tobrouk, avril 1941 (© Historia). De 1941 à 1942 l'Afrikakorps vient en aide aux soldats de Mussolini en Lybie, puis balaye littéralement les troupes britanniques de Gazala à Alexandrie. Battues finalement à El-Alamein, les armées de Rommel entament ensuite une longue retraite en «*défense mobile*» vers l'ouest avant de retourner en Allemagne, réduites à quelques régiments qui ont survécu à cette longue campagne. Cette mort lente qu'a connue cette puissante armée du III^{ème} Reich alors que l'objectif stratégique était atteint dès l'été 1942 (pénétrer en Egypte pour y déstabiliser les armées britanniques) aurait pu être éventuellement évitée si la volonté politique avait été différente. Le redéploiement de l'Afrikakorps en 1942 aurait pu en effet changer le rapport de forces pour le Reich dans d'autres zones d'engagement. L'efficacité de l'outil militaire est donc intimement liée aux ordres de déploiement qu'il reçoit du politique.

- **Obéir à une volonté politique inébranlable.** Il convient donc au politique de fixer des objectifs clairs et une mission réalisable dès le début de l'intervention, avec un calendrier de désengagement planifié en amont lors de la phase de conception. L'opération Harmattan fut une opération «*coup de poing*» à coût relativement maîtrisé et à l'image médiatique soignée. Harmattan représente peut-être l'avenir de nos opérations, à condition ensuite de tolérer une situation de crise post-conflit.

La voix de la France est écoutée dans le concert des nations, car, notamment, elle porte encore aujourd'hui des valeurs de libertés individuelles et de démocratie. Au cœur des situations de crises les plus difficiles, comme le peuvent être les situations actuelles en Syrie ou en Ukraine, on attend la réaction de la France, mais aussi celle des États-Unis ou de la Grande-Bretagne. Ces grandes valeurs démocratiques, qui trouvent leurs racines dans l'histoire de nos nations, guident l'action du politique, l'obligeant parfois plus à agir au nom de grandes causes morales plutôt que dans l'intérêt général de son pays, profondément lié aujourd'hui à l'issue d'une crise économique dont personne ne semble prédire la fin.

Au dilemme d'ingérence bien connu entre «*liberté des peuples à décider d'eux-mêmes*» et impératif de les protéger, vient s'ajouter la contrainte économique que toute puissance occidentale ne peut désormais ignorer. Le décideur politique en charge de trancher ne peut se permettre, à la lumière des récents engagements en Irak et en Afghanistan, d'autoriser à nouveau de tels déploiements de forces. Il doit donc impérativement décider dès le lancement des opérations quels sont les objectifs à long terme de ces dernières, donnant un sens à l'action des troupes dont il est, faut-il le rappeler, également le chef de guerre.

⁴ *Mission creep*: littéralement «*glissement de mission*». Opération militaire dont les objectifs fixés en début de mandat glissent au cours des opérations vers des conséquences généralement indésirables, ce qui oblige le commandement à reformuler en conduite sans cesse de nouveaux objectifs.



À gauche: opération Harmattan en Lybie, automne 2011 (© Peintres de l'Air). À droite: «Guerre des 5 Jours» menée par l'armée russe en Ossétie du Sud et en Abkhazie, août 2007 (© Reuters).

Si le concept de **Fast in/fast out** signifie essentiellement être capable de projeter un maximum de moyens, loin de la métropole en un minimum de temps, puis de réaliser la même opération en sens inverse. Cela suppose posséder une logistique puissante et très performante.

L'engagement et le désengagement d'une force expéditionnaire en temps contraint relève souvent du tour de force. Disposer de moyens d'acheminement modernes ne suffit pas, il faut également une doctrine éprouvée en matière de flux logistiques et une volonté du commandement de donner systématiquement la priorité à ce type d'opérations, ce qui est le cas des États-Unis (le «*Focus Logistic*» y est clairement décrit dans chaque *Quadrennial Defense Review*). La logistique doit donc être pensée au niveau stratégique et comprise comme un facteur de puissance, car elle représente sans aucun doute le centre de gravité des batailles contemporaines.

La France, dans ce domaine, reste encore vulnérable, avec notamment des capacités d'acheminement stratégique nationales comptées. En effet, si les armées ont été capables de projeter 2.000 hommes au Mali en moins de quelques jours, l'opération Serval a surtout démontré une nouvelle fois notre faible liberté d'action dans le domaine des avions gros porteurs. Cette dépendance face aux contrats passés avec des sociétés russes ou ukrainiennes mettant à notre disposition les Antonov nécessaires, ou face à l'appui des avions cargo C17 prêtés par nos alliés, ne se terminera vraisemblablement pas avant 2020, date programmée de mise en service des nouveaux aéronefs MRTT (*Multi Role Transport Tanker*).

Cette marge de progression en termes d'acheminement s'accompagne du besoin de mettre à court terme une chaîne logistique globale interarmées pertinente, qui travaillerait en totale cohérence avec la conduite des opérations. À cet effet, la création à Villacoublay du centre du soutien des opérations et des acheminements (CSOA) à l'été 2014 doit sensiblement améliorer cette capacité essentielle.

«Le CSOA va permettre de garantir la cohérence des actions relatives au soutien global des engagements opérationnels des armées», commente le Général de division aérienne Boussard, en charge du projet depuis 2012. «Cette coordination du soutien logistique interarmées au niveau stratégique est capitale. En arbitrant l'ensemble des flux logistiques depuis la métropole jusqu'au théâtre, le CSOA assurera la continuité permanente du soutien des forces en opération, permettant ainsi de projeter plus vite, plus loin, mais surtout plus intelligemment, c'est-à-dire en optimisant chaque vecteur et chaque ressource.

Le prochain déploiement de cette structure de commandement logistique indispensable, placé directement sous les ordres du sous-chef opérations du CEMA, sera facilité par la mise en œuvre d'un nouvel outil de suivi des flux, SILRIA (système d'information logistique pour le suivi de la ressource interarmées), qui sera capable de tracer la ressource de bout en bout. Enfin, le CSOA pourra juger de l'efficacité de l'empreinte logistique sur un théâtre d'opérations, et en modifier directement si besoin le contenu» conclut le Général Boussard.

- **Agir en national, mais penser transfert vers une force multinationale.** Le caractère strictement national du *fast in/fast out* représente souvent un atout si l'on vise l'efficacité sur le terrain, car agir dans un contexte international ne favorise pas le facteur vitesse. En effet, si la légitimité d'une intervention sous couvert d'une résolution du conseil de sécurité de l'ONU reste toujours recherchée par les armées occidentales, mener une opération avec d'autres alliés multiplie les délais de mise en place et de désengagement de celle-ci plus qu'elle n'en améliore l'excellence opérationnelle. C'est en partie pour cette raison que désormais les États-Unis ne cherchent souvent qu'en façade le soutien de l'OTAN ou une quelconque approbation extérieure, afin de déclencher leurs propres interventions au Pakistan, au Sahel ou encore dans certains pays d'Amérique du Sud. Encore une fois, décider de faire cavalier seul reste une décision politique, mais une condition indispensable à ce type de concept opératif.

En revanche, il est impératif dans ces conditions de programmer dès la phase de planification un transfert de force, dans un premier temps vers une organisation internationale (MISMA au Mali, FINUL au Liban, ONUCI en Côte d'Ivoire), puis dans un deuxième temps vers la force locale (ANSF en Afghanistan ou forces de police au Kosovo). C'est justement sur ce délai de transfert, que l'on dit souvent incompressible, que l'effort doit se porter en amont. Certes, cela nécessite de longues discussions avec nos alliés et partenaires internationaux (et des efforts budgétaires consentis), mais un transfert réussi vers une force multinationale, puis locale, ne représente pas moins que la conclusion stratégique à l'introduction tactique que nos armées nationales ont initiées. Sans cela, le prix du sang que nos armées paieraient lors de la phase d'entrée en premier, remettrait malheureusement en question l'utilité même d'une telle intervention sur le long terme.



Contrôle de police au Kosovo, dans la banlieue de Pristina (© Reuters). Après quinze années de présence, l'OTAN finalise enfin le transfert des dernières zones de responsabilité vers les forces de sécurité locales, condition incontournable dans le processus d'autonomie. La mission européenne d'assistance EULEX facilite toutefois cette transition en formant et conseillant environ 300 policiers par an.

Conclusion/ouverture

Si le modèle *Fast in/Fast out* est séduisant à bien des égards, encore faut-il réunir ces quatre conditions, et peu de nations dans le monde peuvent actuellement se le permettre. Mais surtout, le modèle peut aussi rapidement montrer ses limites: ne pas occuper le terrain suite à un conflit, c'est organiser le chaos au profit d'autres forces de tous ordres (politique, militaire, civile) qui sauront l'occuper et donc produire un effet inverse à celui recherché, créant de nouvelles zones d'instabilité qui menaceraient l'ordre régional.

Il est 18h30 le 25 février 2014, et les derniers députés de l'Assemblée nationale quittent l'hémicycle, le sentiment du devoir accompli. Deux mille courageux soldats français sont reconduits pour au moins quatre mois sur le sol centrafricain, engagés dans une opération délicate où plane la menace d'un enlèvement. Le même jour, à Washington, lors de la présentation au Sénat du dernier point de situation des forces américaines pré-positionnées en Asie, le Général Alexander, chef du département de veille stratégique au Pentagone, présente aux sénateurs les différentes options d'intervention militaire en Corée du Nord, juste au cas où... Pas plus de trois semaines de combat de haute intensité, intense et décisif comme les armées américaines savent le faire. Puis retour sur la base de Daegu en Corée du Sud. «*The Irak – Afghanistan struggles are over, no more mistakes*» déclare un sénateur en fin de séance. Tout est dit.

[Retour Sommaire](#)

Liban: la guerre par procuration



Par le Capitaine Clément NOËL

Multiconfessionnel par sa réalité et par son système politique, le Liban connaît aujourd'hui une situation sécuritaire extrêmement précaire. Dans un Proche-Orient qui a plus que jamais besoin d'États stables, il est historiquement un territoire sur lequel se déroule la guerre des autres. La France, aux côtés d'autres États, entend contribuer à cette stabilité.

Avant-propos

Sœur N.¹ fondatrice d'un orphelinat d'une centaine d'enfants dans une bourgade libanaise, se rend occasionnellement avec quelques-uns d'entre eux près de Beyrouth où son œuvre possède un appartement. Elle n'utilise plus pour ce trajet le grand bus de la maison, trop voyant, mais plusieurs voitures privées conduites par des amis. À peine arrivée à destination, elle décidera de regagner sa maison sans passer par l'itinéraire touristique qui aurait distrait les enfants. Elle souhaite en effet éviter toute mauvaise rencontre sur les *check-points* sauvages armés par les vassaux de DAESH². Ces derniers ont tué le matin-même deux lieutenants de l'armée libanaise à Tripoli, ville qu'ils ont déclarée intégrée à l'«État islamique». Voilà à quoi peut ressembler aujourd'hui un week-end au Liban.

Rappels historiques

Le tracé des frontières actuelles du Liban date du mandat français que reçut la France pour administrer ce territoire après la Première Guerre mondiale. Le Général Gouraud, haut-commissaire, proclama solennellement la naissance du Grand Liban le 1^{er} septembre 1920³. Les opinions divergeaient entre chrétiens, adversaires d'un Liban province d'une grande Syrie, et musulmans, partisans d'un tel rattachement. L'indépendance souveraine du Liban fut entérinée par le Pacte national de 1943 en vertu duquel les chrétiens renonçaient à la protection occidentale et les musulmans à la Grande Syrie. Le même pacte institutionnalisa le partage des pouvoirs entre les trois principales religions du pays: le poste de président de la République doit être tenu par un chrétien maronite, celui de Premier ministre par un musulman sunnite et celui de président de la Chambre des députés par un musulman chiite.

Épisode douloureux, la guerre de 1975-1990 peut être considérée autant comme une guerre civile entre communautés religieuses libanaises que comme une cristallisation sur le territoire libanais des tensions régionales, une «guerre des autres au Liban».

Des milices palestiniennes chassées de Jordanie par l'opération «Septembre Noir» de 1970 s'étaient établies au Liban qu'elles utilisaient comme base arrière de leurs offensives contre Israël. Les tensions entre communautés face à cet état de fait virèrent aux affrontements armés entre pro et anti-Palestiniens. C'est à l'appel des chrétiens que la Force arabe de dissuasion (FAD), mandatée par la Ligue arabe mais à dominante syrienne, entra au Liban en octobre 1976. Le clivage ancien quant à une Grande Syrie renaissait, opposant des mouvements libanais religieux liés aux puissances régionales: *Amal*⁴ chiite pro-syrien, puis le *Hezbollah*⁵ pro-iranien lié à la Syrie, Forces libanaises trouvant des appuis en Occident, Armée du Liban Sud chrétienne équipée par Israël... Les chrétiens eux-mêmes s'entredéchirèrent à la fin des années 1980. Ces conflits intra-communautaires n'épargnèrent pas non plus le *Amal* et le *Hezbollah*.

L'opération «Paix en Galilée» de 1982 vit entrer physiquement un autre acteur régional au Liban: Israël, qui laissa délibérément la milice chrétienne d'Elie Hobeika aller perdre son âme à Sabra et Chatila.

Les clivages entre communautés au Liban ne sont donc pas à résumer entre chrétiens, musulmans, pro et anti... Le Liban reconnaît officiellement dix-sept communautés religieuses, elles-mêmes plurielles. On peut rappeler en outre que le parti *Baath*, socialiste et panarabiste, fut créé par Michel Aflak, un chrétien libanais.

Les effets de la guerre en Syrie

À plusieurs titres, le Liban est touché par la guerre qui dure en Syrie depuis plus de deux ans.

Il l'est directement par les excroissances sur son territoire des groupes islamistes sunnites s'opposant par les armes au régime syrien, qu'il s'agisse de DAESH ou du Front *al-Nosra*⁶ et par l'engagement du *Hezbollah* libanais dans la guerre syrienne aux côtés des troupes de Bachar al Assad. Cette participation a, au Liban, ses adversaires et ses partisans dont l'appartenance confessionnelle a évolué depuis la guerre civile. De nombreux chrétiens, redoutant leur marginalisation politique et une radicalisation militante de l'islam sunnite au Liban, ont en effet opté pour un rapprochement avec le *Hezbollah*. C'est le cas du Général Michel Aoun, qui avait pourtant lancé en 1989 une guerre de libération contre la Syrie. Sa défaite lui avait valu un long exil en France.

¹ L'initiale a été changée, les noms de localités restent volontairement imprécis. L'anecdote date d'octobre 2014.

² *Ad-Dawl al Islamiya fi-l 'Iraq u fi Sharq*, État islamique en Irak et au Levant.

³ «*Histoire du Liban des origines au XX^{ème} siècle*», sous la direction de Boutros Dib, Éd. Philippe Rey, 2006.

⁴ *Amal*: espoir, en langue arabe.

⁵ *Hizb Allah*, parti de Dieu, en langue arabe.

⁶ *Jabhat an-Nuṣrah li-Ahl ash-Shām*, Front pour la victoire du peuple du Levant, affilié à *Al Qaïda*

Le Liban est également la destination d'un exil massif de réfugiés syriens: près d'un million et demi dont la moitié d'enfants. Rapporté à une population libanaise estimée à cinq millions⁷, cet afflux représente pour le Liban une charge importante. Outre son coût financier exorbitant, il met en cause la capacité d'accueil du Liban, dont la limite est désormais atteinte. Ressource comptée au Proche-Orient, l'eau est, à ce titre, un exemple parlant: Beyrouth renoue aujourd'hui avec les coupures d'eau des années de l'après-guerre civile de 1975-1990.

La position délicate de l'armée libanaise⁸

Dans cette instabilité latente, l'armée libanaise a déjà payé le prix du sang contre le Front *al-Nosra*. Ce mouvement terroriste a capturé durant l'été 2014 une trentaine de soldats et policiers libanais à Aarsal, près de la frontière syrienne, exécutant certains d'entre eux.

L'armée libanaise se pose comme garante de l'unité nationale, notamment par la profonde réforme menée après la guerre pour évoluer vers une armée multiconfessionnelle intégrant d'anciens membres des différentes milices. Ces dernières avaient en effet été désarmées en vertu des accords de Taëf, à l'exception du *Hezbollah* qui bénéficiait de son statut de mouvement de résistance face à Israël.

Cette reconstruction de l'armée libanaise après-guerre est toutefois limitée par son incapacité à contrôler l'ensemble du territoire libanais, par la puissance ou l'instabilité de ses voisins et par l'obsolescence de ses équipements.

Les puissances régionales dans leur rôle

Parfois incriminée pour son attitude ambiguë envers les groupes islamistes sunnites, l'Arabie saoudite exerce son rôle de puissance régionale. Elle avait œuvré conjointement avec la Syrie pour la conclusion de la guerre civile par le truchement des accords de Taëf de 1989. Ceux-ci, outre la consécration de la tutelle syrienne, avaient notamment renforcé les pouvoirs du Premier ministre, sunnite selon la Constitution. Elle apporte aujourd'hui une aide matérielle au Liban en finançant un contrat d'armement de trois milliards de dollars d'armement français. Ce contrat vise à donner à l'armée libanaise les moyens de remplir sa mission de maintien de la sécurité interne et de la stabilité. Outre l'aide matérielle, il a pour effet de conforter l'influence sunnite des années Hariri père⁹ qu'elle utilise en particulier pour contrecarrer les ambitions présidentielles du Général Aoun, pourtant confortablement positionné au Parlement.

La participation du *Hezbollah* à la guerre en Syrie précédemment évoquée alimente le discours sur l'existence d'un arc chiite¹⁰. Sans se prononcer sur la nature exacte de cet arc ni sur l'existence ou la portée d'une menace iranienne, la proximité politico-religieuse du *Hezbollah* et de l'Iran est un fait. Celle-ci se traduit matériellement par un approvisionnement régulier en armement de plus en plus moderne. En outre, l'Iran a annoncé récemment qu'il souhaitait fournir des équipements militaires à l'armée libanaise¹¹.

Ces projets de transactions se déroulent sous l'œil vigilant d'Israël face à sa frontière nord et au risque de voir ces matériels détournés.

Pour sa part, la Turquie souhaite toujours voir la fin du régime des Assad autant qu'elle veut éviter l'émergence d'une puissance kurde, d'où un certain attentisme exploité par les groupes terroristes.

Coopération franco-libanaise

Protectrice historique des chrétiens du Liban depuis Saint-Louis, la France est déjà intervenue plusieurs fois militairement à leur profit. Napoléon III envoya ainsi en 1860 un corps expéditionnaire afin de porter secours aux chrétiens du mont Liban persécutés par les Druzes.

Demeurant attentive au sort d'une communauté particulièrement vulnérable en Orient, elle agit aujourd'hui moins directement en cherchant à préserver la stabilité du Liban dans son ensemble. C'est l'objet du contrat d'armement tripartite précédemment évoqué. Celui-ci consiste en l'acquisition par l'armée libanaise de matériels militaires français dont la liste, encore en cours de négociations, comporterait notamment des équipements radar, des VAB modernisés, des VBL équipés de missiles sol-air Mistral, des hélicoptères Gazelle et des patrouilleurs maritimes.

Outre ses retombées industrielles, un tel contrat s'inscrit dans une composante primordiale de la diplomatie française: la coopération de sécurité et de défense. Il reviendra en effet aux militaires français de contribuer à la mise en œuvre de ce contrat en formant les militaires libanais sur ces matériels ou en encadrant ces formations.

Le Moyen-Orient dans ses frontières actuelles, héritées de l'ordre franco-britannique post-ottoman, est aujourd'hui confronté à une dynamique islamiste sunnite qui souhaite l'abolition de ces mêmes frontières par le califat. Le Liban, parmi d'autres États autrefois modèles de stabilité comme la Jordanie, peut être le prochain pays de la région à connaître un conflit ouvert sous l'effet de cette pression.

À ceux qui considèrent que l'État islamique a déjà amorcé son déclin¹², on peut rétorquer que c'est un bon début mais qu'il faut finir la mission.

Saint-cyrien de la promotion «Général Vanbremeersch», le Capitaine Clément NOËL a servi au 1^{er} régiment étranger de cavalerie. Il suit actuellement une scolarité en arabe littéral à l'Institut national des langues et civilisations orientales au titre de l'École de guerre

Retour Sommaire

⁷ Cette estimation atteint 5,8 millions selon les sources. Le seul recensement officiel au Liban, sur des bases confessionnelles, date de 1932, sous le protectorat français.

⁸ Pour approfondir: *Cahiers du RETEX*, «Reconstruire une armée nationale, l'exemple du Liban depuis 1958», CDEF, février 2013

⁹ Rafic Hariri, plusieurs fois Premier ministre libanais de 1992 à 2004, assassiné en février 2005. Son fils Saad a pris à sa mort la tête du camp sunnite.

¹⁰ L'expression «arc chiite» fut prononcée le roi Abdallah II de Jordanie dans une interview au *Washington Post* en 2004, source <http://www.diploweb.com/forum/islam07092.htm>

¹¹ *Libération*, «L'Iran armera (aussi) l'armée libanaise», 30 septembre 2014

¹² Alexandre Adler, *Le Point*, 17 novembre 2011: «L'État islamique sème la terreur pour faire illusion»

Mixité, Égalité, Fraternité: Situation de l'armée de Terre, bien plus une paix visible qu'une «guerre invisible»¹



Par le Chef d'escadron Raphaël Le FLOHIC

En réponse au livre «La guerre invisible» de Leila Minano et Julia Pascual, paru en 2014, et après une réflexion étayée, le Chef d'escadron Le Flohic peut écrire avec assurance: «Qu'il s'agisse de recrutement, de barèmes sportifs, de gestion des carrières, de conditions d'emploi ou de relations de commandement, les hommes et les femmes de l'armée de Terre parviennent à conjuguer le métier militaire avec le respect de tous».



Geneviève Asse résume ainsi son arrivée dans le monde militaire pendant la Seconde Guerre mondiale: «Quand nous sommes arrivées dans l'armée, mes camarades et moi avons été envoyées au mess des officiers. Gloussements, chahuts, réflexions un peu crues nous ont accueillies. Mais quand ils nous ont vues au travail, nous avons été respectées, admirées et aimées»².

Riche de ses hommes et de ses femmes, l'armée de Terre se voit parfois pointée du doigt et accusée de sexisme. Qu'en est-il vraiment au regard des réalités du terrain et des expériences vécues par les unes et les autres? L'armée de Terre est-elle pionnière en termes d'égalité entre les hommes et les femmes ou, au contraire, sert-elle de cadre à des discriminations, organisées ou non?

Au-delà de ces considérations, comment le commandement doit-il agir pour que les hommes et les femmes de l'armée de Terre continuent de servir avec passion et raison, et que camaraderie ne rime pas avec pudibonderie?

Personne ne nie l'existence de certains comportements individuels inacceptables, dans l'armée de Terre comme dans toute la société, qui déshonorent les personnes qui les commettent et leur uniforme. Pour autant, cela ne doit en aucun cas faire douter de la qualité de la situation globale, résultat de décennies de mixité croissante et de l'indéfectible attachement aux valeurs d'égalité et de fraternité d'arme.

Qu'il s'agisse de recrutement, de barèmes sportifs, de gestion des carrières, de conditions

d'emploi ou de relations de commandement, les hommes et les femmes de l'armée de Terre parviennent à conjuguer le métier militaire avec le respect de tous.

En termes de recrutement, les besoins en quantité et en qualité de l'armée de Terre supposent de s'adresser à l'ensemble des jeunes intéressés, sans évincer quiconque en fonction de son sexe. Les choix individuels des candidats, notamment quant à leur orientation, sont bien compris; le commandement ne les remet en cause que si leur profil est incompatible avec les exigences qui en résultent.

Si le taux de féminisation global parmi les militaires de l'armée de Terre est de l'ordre de 10%, il est à noter qu'il est légèrement plus élevé parmi les sous-officiers, soit environ 12%, que parmi les officiers et les militaires du rang, soit environ 9%.

Au passage, il est intéressant de souligner que Saint-Cyr a été la deuxième école d'officiers de recrutement direct à être accessible aux femmes, après l'École de l'Air mais avant toutes les autres. Ceci contredit les préjugés selon lesquels l'armée de Terre serait au mieux réticente, au pire opposée à la mixité dans ses rangs.

Un nombre croissant de Saint-cyriennes depuis 1983

¹ Référence au livre «**La guerre invisible, révélations sur les violences sexuelles dans l'armée française**», de Leila Minano et Julia Pascual, paru en 2014. Les auteurs s'appuient sur des cas graves pour en déduire des généralités, laissant penser au lecteur que tout militaire de sexe masculin représente un danger potentiel pour les femmes.

² *Inflexions* n°17, 2011, «**Hommes et femmes, frères d'armes? L'épreuve de la mixité**». Geneviève Asse est une artiste peintre mondialement reconnue qui s'est engagée dans les FFI puis au sein de la 1^{ère} DB en première ligne en qualité de conductrice ambulancière. Elle a servi de Belfort jusqu'au camp de Terezin, où elle a participé à évacuer les survivants. Elle est décorée de la croix de guerre et a été élevée cette année à la dignité de grand-croix de la Légion d'honneur.

Pendant la décennie qui a suivi cette ouverture, le taux moyen de féminisation était d'à peine 1%. Au cours de la décennie suivante, il a été multiplié par cinq, pour atteindre 4,4% en moyenne. Enfin, au cours des dix dernières années, le taux a encore plus que doublé pour atteindre 10,1%, soit précisément le taux global de l'armée de Terre aujourd'hui.

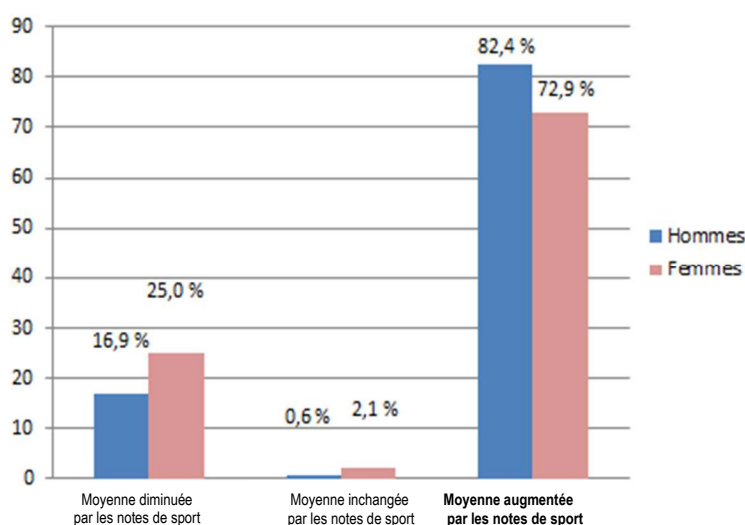
Des barèmes sportifs qui favoriseraient les filles

En effet, ils sont différents en fonction du sexe, et certains affirment que les femmes sont donc avantagées alors qu'un barème unique serait plus équitable³. Cette approche d'un autre siècle est digne d'OSS 117 répondant en 1967 à un officier féminin lui ayant expliqué vouloir travailler «d'égal à égal»: « On en reparlera quand il faudra porter quelque chose de lourd»⁴.

Voyons ce que disent les faits. Prenons l'exemple du concours d'entrée à Saint-Cyr en comparant les notes des épreuves d'admission des garçons et des filles, et observons quels écarts résultent des notes de sport⁵.

Comme le montre le graphique ci-dessous, les barèmes en vigueur permettent une équité satisfaisante dans l'ensemble. Une étude plus fine révèle que les jeunes filles admissibles en filière «sciences» voient leur moyenne générale légèrement moins augmentée que l'ensemble des autres candidats par leurs résultats sportifs. Les variations liées aux épreuves sont globalement légèrement plus favorables aux garçons mais sans que cela soit flagrant. En filière «lettres» par exemple, les garçons comme les filles gagnent, en moyenne, 0,47 point grâce au sport, soit une équité parfaite grâce à des barèmes bien adaptés, n'en déplaise à ceux qui voyaient là une excuse toute trouvée pour justifier leur éventuel échec.

Impact des épreuves sportives sur la moyenne générale au concours d'entrée à Saint-Cyr(2012-2014)



Une fille sur quatre et un garçon sur six voient leur moyenne au concours diminuée par des résultats sportifs moyens ou mauvais.

Au contraire, 82 % des garçons et 73 % des filles parviennent à améliorer leur note grâce à leurs performances physiques.

Les filles ne sont donc absolument pas «injustement avantagées» par ces barèmes.

Avancement: des écarts insignifiants dans la majorité des cas

Parmi les militaires du rang, les sous-officiers et les officiers subalternes, aucun écart réellement significatif n'est observé en matière de temps passé dans les grades en fonction du sexe. Exit donc les préjugés selon lesquels les militaires de sexe féminin avanceraient moins vite pour cause de discrimination... ou plus vite par sous-entendus quant aux critères de choix des chefs.

Au sein de la population des officiers supérieurs, des écarts apparaissent (les hommes attendent un peu plus longtemps avant de pouvoir accéder au grade suivant). Cette situation est d'autant plus évidente que le taux de féminisation parmi cette population étant encore inférieur à 3%. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer cette situation, sans pour autant qu'il s'agisse de discrimination sexiste. Tout d'abord, les mères de trois enfants peuvent sous certaines conditions prétendre à une retraite à jouissance immédiate dès 15 ans de services; cette possibilité a pour effet d'occasionner des carrières plus courtes pour les femmes officiers que pour leurs camarades masculins. Ainsi, beaucoup d'entre elles quittent l'institution avant d'être officier supérieur ou peu après. Mais surtout, il convient de rappeler que l'accès des femmes à des responsabilités élevées est un phénomène trop récent pour avoir permis jusqu'à présent de prendre une ampleur suffisante. En d'autres termes, les femmes entrant à Saint-Cyr sont dix fois plus nombreuses aujourd'hui qu'il y a vingt-cinq ans; il serait donc logique qu'elles soient également de plus en plus nombreuses à occuper des postes à responsabilités dans les années à venir.

En matière de gestion des carrières, il apparaît donc que le commandement de contact joue pleinement son rôle et que les militaires sont jugés sur leurs qualités et leurs compétences et non sur leur sexe.

³ Les barèmes sportifs des tests physiques annuels varient également en fonction de l'âge, mais cette situation ne fait l'objet d'aucune remarque, contrairement aux écarts liés au sexe.

⁴ Film OSS 117, Rio ne répond plus.

⁵ Afin d'être plus représentative, cette analyse porte sur trois années consécutives (2012-2014), soit sur plus de 1.000 candidats admissibles, dont environ 150 jeunes filles.

Hommes de carrière, femmes sous contrat?

Dans une armée de Terre comptant une majorité de contractuels, le fait d'accéder au statut de militaire de carrière est souvent un tournant important. Cette question ne concerne bien sûr pas les militaires du rang, qui servent tous au titre d'un contrat. Parmi les sous-officiers, l'équilibre est assuré: le taux de féminisation global se retrouve aussi bien parmi les sous-officiers sous contrat que parmi les sous-officiers de carrière. Pour les officiers, en revanche, le taux de féminisation est presque quatre fois plus élevé parmi les officiers sous contrat (19%) que parmi les officiers de carrière (5%). Ceci résulte notamment de la très forte féminisation de la population des officiers sous contrat spécialistes, et il serait assurément abusif de voir là une quelconque discrimination. Ce point est toutefois intéressant à prendre en compte pour bien comprendre le profil de la catégorie et le type d'emplois qu'occupent majoritairement des femmes officiers.

De grandes inégalités concernant les diplômés

Dans toutes les catégories, les femmes sont nettement plus diplômées que les hommes.

Ainsi, parmi les officiers, près des trois quarts des femmes sont titulaires d'une licence au minimum tandis que plus de la moitié des hommes ne possède que le bac. Chez les sous-officiers, près des trois quarts des femmes possèdent le bac contre moins de la moitié des hommes. Chez les militaires du rang, enfin, près de la moitié des femmes sont au moins bachelières contre moins d'un quart des hommes.

Cette situation illustre que non seulement les femmes de l'armée de Terre ont permis de réussir le pari audacieux de la professionnalisation sur le plan quantitatif, mais également qu'elles ont contribué à une élévation sensible du niveau des militaires sur le plan qualitatif. Cet élément est particulièrement important pour promouvoir l'image de l'armée de Terre aux yeux de la société civile, qui s'imagine bien trop souvent le militaire comme une personne peu qualifiée et dont le cerveau n'est pas l'organe le plus utilisé... Concrètement, il appartient au commandement d'exploiter ces compétences lorsque l'occasion se présente, notamment pour inciter les femmes à gravir les marches de l'escalier social qui caractérise l'armée de Terre.

Parité ou égalité?

Il est bien sûr paradoxal de vouloir, sous couvert de liberté, mettre en place des quotas fixant des impératifs de parité ou de féminisation chiffrés dans telle fonction, dans telle catégorie ou dans tel domaine de spécialité. La liberté doit, en revanche, permettre à chacune et à chacun de choisir la voie dans laquelle ses qualités lui permettront de s'épanouir et de servir au mieux. Il n'est pas question bien sûr de se limiter à des rôles prescrits; mais la motivation ne doit pas être non plus de chercher systématiquement à aller contre ses propres désirs sous prétexte de prouver au monde qu'ils résultent d'un conditionnement et que le salut ne pourra venir que de son contre-pied.

Haïm Korsia, qui fut longtemps aumônier israélien en chef des armées avant d'être élu grand rabbin de France, résume ainsi les choses: «À l'image de la langue d'Esopé, la féminisation n'est pas bonne ou mauvaise, elle est ce que nous en ferons, ensemble, hommes et femmes réunis»⁶.

Une publicité pour une marque de chocolat prétendait dans les années 1990 représenter «quelques grammes de finesse dans un monde de brutes». Malgré son aspect caricatural, cette formule peut rappeler la vision du Colonel Pierre-Joseph Givre lorsqu'il commandait le 27^{ème} bataillon de chasseurs alpins: «Dans les opérations dures, comme en Afghanistan, les femmes sont indispensables. Elles contribuent à l'équilibre psychologique des unités. Leur sensibilité et leur humanité sont un facteur d'apaisement des tensions internes et externes dans un environnement soumis au stress permanent pendant six mois»⁷.

L'évolution s'étant faite pas à pas, essentiellement depuis le milieu du XX^{ème} siècle, il paraît raisonnable de se fixer un objectif d'équilibre – ce qui bien sûr n'a rien à voir avec une quelconque parité forcée – pour toutes les catégories, y compris les officiers supérieurs, à l'échéance 2025-2030. Quoi qu'il en soit, le métier militaire continuera assurément de faire rêver davantage les petits garçons que les petites filles, mais l'essentiel reste sans nul doute que tous puissent y accéder s'ils le souhaitent vraiment et ont les qualités requises.



Une balle ne fait pas de sexisme

Le Chef d'escadron Raphaël Le FLOHIC est né le 02/10/1976 à Orléans. Il est marié et père de cinq enfants. EMIA, ALAT, de spécialité contrôleur aérien, puis commandant d'unité à l'EAALAT à DAX. Il a été ensuite affecté au secrétariat du CFMT en tant qu'adjoint au secrétaire général du CFMT. Il appartient à la DESTIA/CESAT et est actuellement en projection au sein de la FINUL depuis le 20 janvier 2015. Il suivra ensuite la scolarité de la Führungsakademie (Ecole de guerre allemande).

[Retour Sommaire](#)

⁶ *Inflexions* n°17, 2011, « Hommes et femmes, frères d'armes? L'épreuve de la mixité »

⁷ *Inflexions* n°17, 2011, « Hommes et femmes, frères d'armes? L'épreuve de la mixité »

Le ciblage a 2.500 ans



Par le Chef de bataillon François PERRIER

Les opérations menées par les nations occidentales en Afghanistan, en Libye ou, plus récemment, au Mali, ont fortement popularisé le concept de ciblage. Il semble désormais possible, grâce aux missiles de croisière et aux raids aériens, d'atteindre n'importe quel objectif avec une précision et une efficacité inégalées dans l'histoire. Cette révolution technologique et tactique est pourtant loin d'être achevée et recouvre bien plus que le seul domaine des frappes aériennes. Pour l'auteur de cet article, elle bouscule les principes mêmes de la guerre et revitalise la pensée tactique d'une manière inédite, tout en soulevant néanmoins de profondes questions d'éthique.

Introduction

Janvier 2013. Un coup d'arrêt brutal est mis à l'avancée des djihadistes sur Bamako. Tandis que les hélicoptères d'attaque frappent les colonnes des groupes armés, des raids aériens détruisent les bases arrières de l'ennemi, ses points d'appui logistiques, ses dépôts de munitions, etc. Il est désormais possible, grâce aux missiles de croisière et aux bombes guidées, d'atteindre n'importe quel objectif avec une précision et une efficacité inégalées dans l'histoire.

Ces images de bombardements qui ont popularisé le concept de ciblage ne sont néanmoins que la face émergée de l'iceberg. Elles sont en fait la partie visible d'un long et complexe travail d'analyse destiné à répondre à une question cruciale: comment prendre l'initiative en neutralisant les centres nerveux de l'adversaire, où qu'il se trouve sur son territoire, avec un minimum de moyens, tout en limitant au maximum les risques de victimes civiles?

Replacé dans la logique de la longue durée, le ciblage semble aussi vieux que la guerre elle-même. L'homme a toujours cherché à identifier le point de son adversaire qui, en étant frappé, le mettrait à terre. Les mythes les plus célèbres illustrent cette quête d'une victoire quasi immédiate. C'est le passage de l'Ancien Testament dans lequel David terrasse d'un coup de fronde bien placé le terrible Goliath, mais c'est aussi le combat d'Hector et d'Achille au pied de Troie.

Comment considérer le ciblage? Comme le plus vieil art de la guerre ou comme une nouvelle discipline capable de bouleverser nos vieux principes tactiques?



Destruction d'un objectif par un tir français lors de la campagne de Libye en 2011

Le ciblage en perspective historique

Loin d'être le résultat des bouleversements techniques que nous connaissons depuis quelques décennies, le ciblage s'intègre dans les principes millénaires de la tactique et de la stratégie. Il permet d'identifier la faiblesse de l'adversaire et de trouver le

meilleur coup pour le mettre à terre. Cibler, c'est prendre l'initiative et imposer son rythme grâce à une parfaite connaissance de son ennemi.

«Les principes qui permettent de vaincre un seul homme sont applicables pour venir au bout de mille ou dix mille ennemis», écrit au XVI^{ème} siècle Miyamoto Musashi¹, samouraï invaincu après toute une vie de combats. Ces mêmes principes, vieux de plusieurs siècles, sont aujourd'hui toujours appliqués dans le ciblage.

Il faut «devenir son adversaire», c'est à dire le comprendre en profondeur pour connaître ses intentions. Nous parlons aujourd'hui de neutralisation, Musashi souhaitait quant à lui «faire perdre l'équilibre mental de son ennemi» en prenant l'initiative par un assaut acharné qui l'empêche de décider quoi que ce soit. Nous dissuadons dans nos campagnes modernes. Hier, il s'agissait «d'effrayer» en attaquant par surprise ou en faisant croire à l'ennemi que le petit nombre dont on disposait était plus important qu'il n'était en réalité. Les principes du ciblage sont posés par Musashi: connaissance en profondeur de l'adversaire, identification des opportunités, choix des moyens pour attaquer.

Cinq cents ans avant Jésus-Christ, Sun Tsu² écrivait: «Il en doit être des troupes à peu près comme de l'eau courante. De même que l'eau qui coule évite les hauteurs et se hâte vers le pays plat, de même une armée évite la force et frappe la faiblesse».

Fraper la faiblesse: les exemples historiques de grands stratèges terrassant leurs ennemis grâce à une judicieuse analyse du centre de gravité et des vulnérabilités adverses ne manquent pas. Alexandre le Grand, puissant à terre mais faible sur mer, a conquis une partie du monde en attaquant les ports de l'empire perse le long de la côte méditerranéenne.

Inversement, les échecs dus à de mauvais choix stratégiques parsèment aussi l'histoire. Hitler, à deux doigts de faire s'effondrer une *Royal Air Force* à bout de souffle durant sa campagne d'Angleterre change brutalement d'objectif stratégique en attaquant les villes. Les avions et le niveau des équipages allemands étaient exactement les mêmes, mais un mauvais choix des cibles à traiter – les villes plutôt que la défense aérienne – allait conduire à un échec de la campagne du III^{ème} Reich.



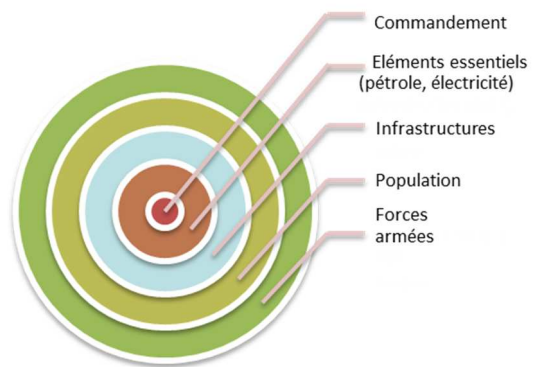
Pont de Thanh Hoa au Vietnam en 1965. Premier objectif détruit par une bombe guidée laser

C'est la théorie du bombardement stratégique développée par John Warden dans les années 80. Il va notamment modéliser l'ennemi en cinq cercles – du plus vital au centre au moins essentiel à l'extérieur. Si les cercles extérieurs sont traditionnellement les plus faciles à atteindre, les cercles du centre – le pouvoir et les ressources – ont toujours été difficiles à neutraliser tout au long de l'histoire, raison pour laquelle les conflits ont souvent porté sur la seule neutralisation des forces armées adverses.

Toutefois, la particularité de notre époque est que ces différents cercles sont désormais interconnectés par des systèmes d'information, ce qui qui représente tout au plus une centaine de cibles dites «à haute valeur ajoutée». Warden suggère de générer une «attaque parallèle» (*parallel attack*) en détruisant un maximum de ces cibles dans un laps de temps très réduit afin d'entraîner une paralysie stratégique.

Le «ciblage» est né et il est désormais inscrit au fronton des grandes évolutions de l'art occidental de la guerre.

L'*american way of war* reste encore très imprégné de Warden et de la guerre par attrition. Pour nos alliés américains, le ciblage – composante centrale de la planification – reste très nettement associé aux campagnes de bombardements. C'est la stratégie de l'uppercut: il faut submerger l'adversaire de sa masse, faire très mal. C'est cette vision américaine du ciblage qui prévaut pour le moment au sein de l'OTAN et parmi ses membres. Il est néanmoins légitime de se demander si le bombardement d'infrastructures n'arrive pas à ses limites. Warden est-il encore pertinent en Afghanistan ou au Mali? Si le ciblage entièrement tourné vers le bombardement a peut-être vécu, par quoi doit-il être remplacé? La France détient une partie de la réponse.



Le ciblage: un processus qui modifie les principes de la guerre occidentale

Aujourd'hui, plusieurs écoles semblent s'affronter. Certains voient dans le ciblage la forme polie et aseptisée du bombardement d'autrefois. D'autres le considèrent plus comme une chasse à l'homme dont l'objectif serait de capturer ou de neutraliser des individus d'une grande importance stratégique. Enfin, les adeptes des opérations d'information le considèrent comme une méthode pour influencer ou contraindre de manière non létale des groupes humains et des personnalités importantes.

Tous ces débats révèlent en fait une profonde incompréhension de ce qu'est le ciblage. C'est exactement comme si nous débattions de ce qu'est la boxe en ne parlant que des gants. La boxe ne se résume pas au gant, comme le ciblage ne se résume

¹ *Le traité des cinq roues* Miyamoto Musashi

² *L'art de la guerre* Sun Tsu

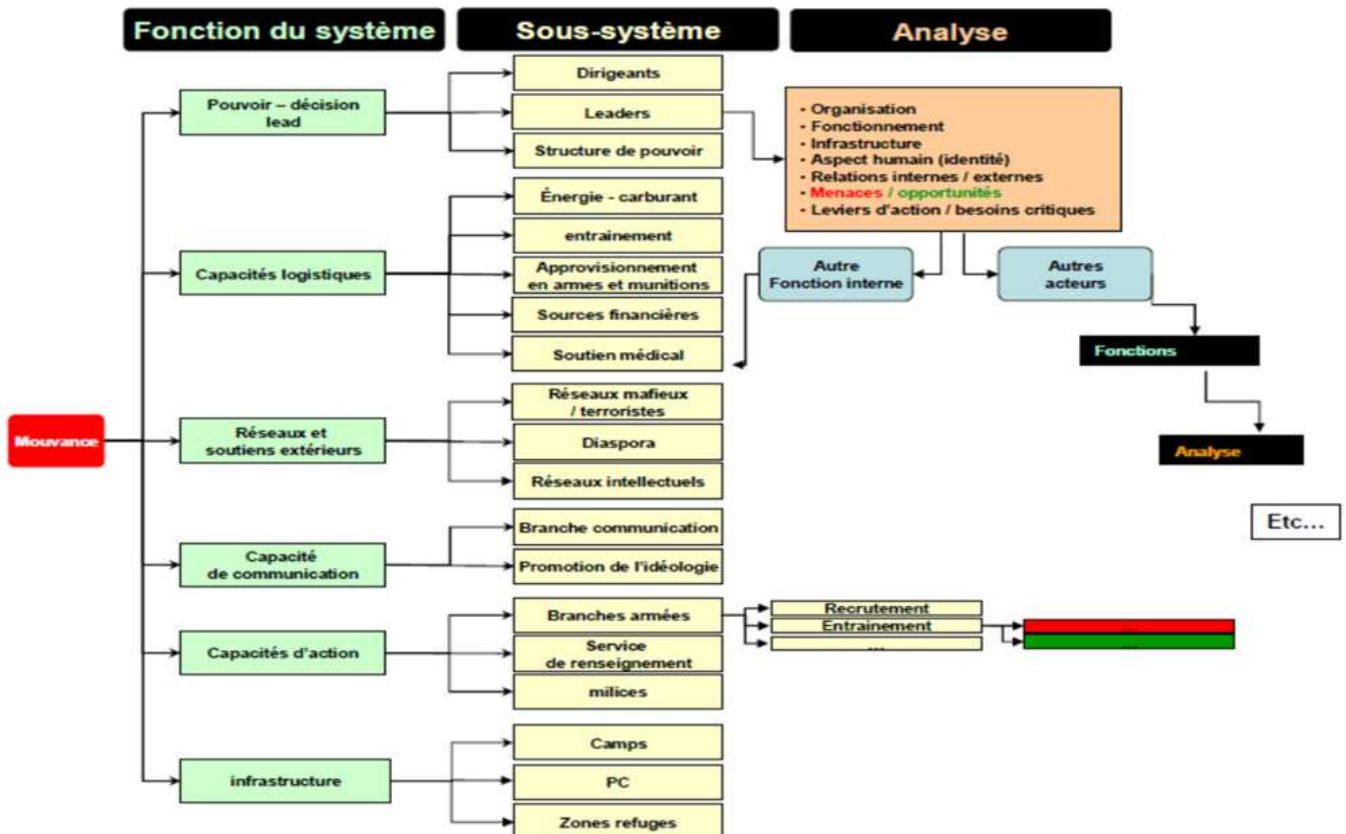
pas à l'arme utilisée. Le ciblage est avant tout un processus décisionnel. Il s'inscrit à tous les niveaux de conception et d'exécution d'une campagne et touche à l'ensemble du spectre des opérations, de l'anticipation à la conduite en passant par la planification. Le ciblage, dans son acception militaire actuelle, consiste à identifier méthodiquement des cibles ennemies grâce à une connaissance en profondeur de l'adversaire. Il cherche ensuite à produire des effets militaires sur les systèmes adverses en agissant sur les cibles sélectionnées par des moyens létaux ou non létaux. La réalisation de ces effets s'inscrit dans les objectifs de campagne et doit permettre d'atteindre l'état final recherché.

Le ciblage, qui n'agit jamais seul, est donc au cœur de la préparation et de la conduite des engagements militaires. Il utilise le renseignement pour proposer des options militaires aux chefs, coordonne la synergie de certains moyens spécifiques lors de la conduite des opérations et participe à l'évaluation du déroulement de la campagne.

Les bouleversements entraînés par la précision des munitions, par la multiplication des capteurs de renseignement ainsi que par les nouvelles perspectives liées à l'espace cybernétique sont colossaux. Nourri par ces avancées technologiques, le ciblage devrait peu à peu bouleverser les principes de la guerre – concentration des efforts, liberté d'action et économie des moyens – et les principes de l'action – connaissance, volonté, capacité.

Comme l'écrit le Général Guy Hubin, le principe de la concentration des efforts occupe une place prééminente dans la culture occidentale de la guerre. «Expression de l'impatience du sédentaire, *homo economicus*, qui ne peut consacrer trop de temps à l'activité guerrière au détriment de ce qui fonde sa richesse, ce principe a valorisé au cours de l'histoire le mythe du choc, du corps à corps et de la charge [...] Ce principe est au cœur de notre modèle, de notre culture de l'action à un point tel qu'il a fini par torde les deux autres principes de manière à ce qu'ils respectent sa prééminence. Sous-tendu principalement par le pouvoir et le vouloir, par la puissance et la volonté, il a conduit les institutions militaires occidentales à négliger le savoir, la connaissance, la compréhension, le milieu».³ Fort de la révolution technologique que nous connaissons et d'un besoin accru de compréhension de l'adversaire, il est possible que le renseignement réoccupe, à l'avenir, une place plus centrale en se positionnant à l'origine des décisions et de l'action.

Autre principe, la liberté d'action n'est perçue que dans sa dimension capacitaire par les armées occidentales. «On caricaturera à peine la réalité en soulignant que, dans un état-major occidental, le renseignement intéresse peu. On ne voit pratiquement jamais une idée de manœuvre naître au bureau renseignement», poursuit le Général Guy Hubin, «le renseignement sert plus à valider les idées préconçues et l'option des chefs qu'à fonder véritablement la réflexion militaire». Mais le ciblage commence à changer la donne dans les états-majors occidentaux. Etant considéré comme un processus essentiel de la guerre moderne, il influence par capillarité tout le cycle des opérations. Par voie de conséquence, l'analyse et la compréhension de l'adversaire avec la recherche de cibles et d'effets militaires associés s'imposent comme des étapes clés de la réflexion tactique et stratégique.



Exemple d'analyse systémique d'une mouvance

En permettant de connaître l'adversaire d'une manière inédite, les moyens technologiques actuels conduisent irrémédiablement à faire reculer l'emprise de «la capacité» dans la réflexion militaire. Le savoir, la connaissance et la compréhension sont appelés à réinvestir la réflexion militaire. Musashi nous prévenait déjà au XVI^{ème} siècle: «Connais ton ennemi comme toi-même».

³ «La guerre, une vision française». Général Guy Hubin

La France est-elle à la hauteur de ses ambitions?

Le ciblage français s'est développé juste après la guerre au Kosovo. Il dispose de véritables atouts qu'il faut mettre en valeur. Alors que le ciblage «à l'américaine» reste très marqué par le bombardement et la destruction d'infrastructures, les armées françaises doivent miser sur l'humain et la connaissance de l'autre, sa véritable force.

En créant en 1795 l'école spéciale des langues orientales qui deviendra ensuite l'INALCO⁴, la France montrait que la connaissance des autres cultures était centrale pour ses diplomates et ses militaires. Ce souci de comprendre l'autre reste la marque d'une vision française de la guerre. Cet atout n'est pas des moindres dans un contexte où le ciblage cherche désormais à atteindre les esprits, les mentalités et les volontés plus que les infrastructures. Après avoir été ingénieur, le «cibleur»⁵ doit devenir sociologue.

Pour aller dans ce sens, l'étude des individus via des profils psychologiques – décideurs, chefs de tribus, chefs religieux – l'étude des populations (réseaux sociaux) et l'étude des aspects cognitifs (référentiels culturels, sociaux, religieux, historiques) doivent être davantage développées au sein du renseignement militaire et des travaux d'anticipation et de ciblage.

Forte de ses atouts, la France doit également innover dans le ciblage de demain. Car si elle dispose d'une réelle capacité de frappe à distance, elle peut difficilement exercer la même pression armée que les États-Unis. Il lui faut donc trouver, dans une logique de ciblage, d'autres moyens de toucher ses adversaires en investissant dans les moyens informationnels et non létaux. Le ciblage doit donc être élargi aux opérations d'influence dans une logique de parfaite synergie des effets, ce que les Britanniques appellent le «*full spectrum targeting*». Ce principe vient d'être adopté par la France dans sa nouvelle doctrine de ciblage, preuve qu'elle souhaite s'affranchir de l'influence américaine d'un ciblage trop marqué par l'attrition.

Il faut enfin oser imaginer des moyens d'actions originaux. Créer un média, animé par des journalistes locaux, et cumulant radio, télévision et site Internet peut se révéler être un moyen performant pour influencer une population et déstabiliser un chef d'État adverse. Les opérations d'influence doivent également bénéficier des avancées technologiques que nous maîtrisons: surveillance et interaction avec les réseaux sociaux, envois massifs de messages Internet dans le cadre d'une campagne de déception, etc. Ces actions prennent du temps et semblent donc être en contradiction avec notre urgence occidentale. Mais la complexité de nos engagements actuels ne nous permettra pas de faire l'économie d'une réflexion sur les moyens d'action permettant d'avoir prise sur le champ informationnel. Le ciblage doit aller dans ce sens.

Conclusion

Que vont donc changer la précision et la portée des armes, les nouvelles capacités d'acquisition du renseignement ainsi que les nouveaux modes de traitement et de diffusion de l'information? Il est fort possible qu'ils amènent notre modèle militaire à évoluer en rééquilibrant les principes de l'action. Ils vont porter un coup à la prééminence du principe de concentration et changer la nature de l'origine de la liberté d'action en la déplaçant du pouvoir vers le savoir. Mais, pour s'adapter aux engagements de demain, le ciblage devra sortir de la seule culture du bombardement d'aviation pour investir le champ informationnel et développer d'autres modes d'action, notamment non létaux.

Au final, malgré des aspects novateurs, le ciblage est probablement une des plus vieilles disciplines de l'art de la guerre. Nous ne faisons que le redécouvrir en pensant l'inventer.



Après sept ans passés au 1^{er} régiment étranger de génie, le Chef de bataillon PERRIER a servi trois ans à la cellule ciblage du CPCO, d'août 2010 à août 2013, au cours desquels il a réalisé plusieurs missions dans le cadre de cette spécialité. Il est actuellement stagiaire à l'École de guerre.

[Retour Sommaire](#)

⁴ Institut national des langues et civilisations orientales

⁵ Le cibleur est l'expression d'usage dans les armées pour désigner le planificateur en charge du ciblage.

Le char de bataille, une dépense inutile?



Par le Chef d'escadrons Guihem de TARLÉ

En période de crise budgétaire, la tentation de sacrifier une capacité peu employée comme le char de bataille est tentante. Pour l'auteur de cet article, une telle action traduirait une réelle méconnaissance de cet outil. Bien au contraire, il peut être réellement utile, voire décisif dans tous les types d'opérations.

Le char de bataille, une dépense inutile?

En période de crise budgétaire, la tentation de sacrifier une capacité peu employée comme le char de bataille est prégnante. Une telle action traduirait une réelle méconnaissance de cet outil et des effets bénéfiques de son emploi.

«Ce n'est pas un hasard si la plupart des pays en dehors de l'Europe conservent voire augmentent leur composante chars chenillés»

La France consacre chaque année entre 80 et 100 millions d'euros à l'entretien programmé des matériels (EPM) de son char de bataille. Cependant, cet outil, le char Leclerc (appartenant à la catégorie «char chenillé»), n'a participé à aucune des trois dernières opérations terrestres majeures (Afghanistan, Mali, République Centrafricaine).



Le char Leclerc: un outil conventionnel

Ce paradoxe soulève avec acuité la question de l'intérêt d'une telle dépense, particulièrement dans un contexte économique difficile ayant pour conséquence la réduction comme peau de chagrin de notre outil de défense. Cette situation donne lieu à plusieurs interrogations: pourquoi conserver une telle capacité? Ou, au contraire, pourquoi ne pas l'employer davantage? Comment justifier de tels engagements financiers pour un si faible taux d'emploi aux yeux du contribuable? Au final, est-ce une dépense utile?

Face à ces questions pertinentes, l'effort consenti par les armées pour conserver la capacité «char de bataille» apparaît cependant primordial. Il doit se concrétiser par une redécouverte de cet outil appartenant aux forces conventionnelles et qui est capable de répondre avec efficacité aux phases d'intervention et de stabilisation des engagements actuels et futurs.

«L'effort consenti (...) doit se concrétiser par une redécouverte de cet outil appartenant aux forces conventionnelles et capable de répondre avec efficacité aux engagements actuels et»

En effet, réel facteur de puissance, le char de bataille est un outil polyvalent dont le coût et les modalités de soutien incitent à un emploi plus large que celui observé jusqu'à présent. En définitive, il convient de dépasser les préjugés et de réapprendre à utiliser cette capacité conventionnelle.

Le char de bataille, un facteur de puissance toujours d'actualité

Lorsque, de nos jours, est abordée la question du char chenillé, la première réponse régulièrement entendue est qu'il s'agit d'une capacité obsolète, conçue pendant la Guerre Froide pour affronter le Pacte de Varsovie dans les grands espaces est-européens. Cet équipement ne répondrait plus aux exigences des engagements actuels. En effet, d'une part, la probabilité d'un affrontement de chars est assez faible et, d'autre part, se pose la question de la «déployabilité» d'un escadron de chars (avec le soutien incorporé) en termes logistiques et, par conséquent, financiers.

Faut-il donc renoncer à une telle capacité, apparemment onéreuse et inutile? Certains pays ont déjà fait un tel choix par le passé, comme le Canada qui a fait machine arrière depuis¹ ou, plus récemment, les Pays-Bas. Ces exemples isolés ne sont pas révélateurs de la tendance mondiale actuelle, qui se traduit par une augmentation d'une capacité en chars chenillés partout, sauf en Europe.

¹ Après avoir abandonné cette capacité, l'armée canadienne a acheté en urgence 100 chars Léopard 2A5 aux Pays-Bas en 2007 afin de combattre efficacement les Talibans sur le territoire afghan.

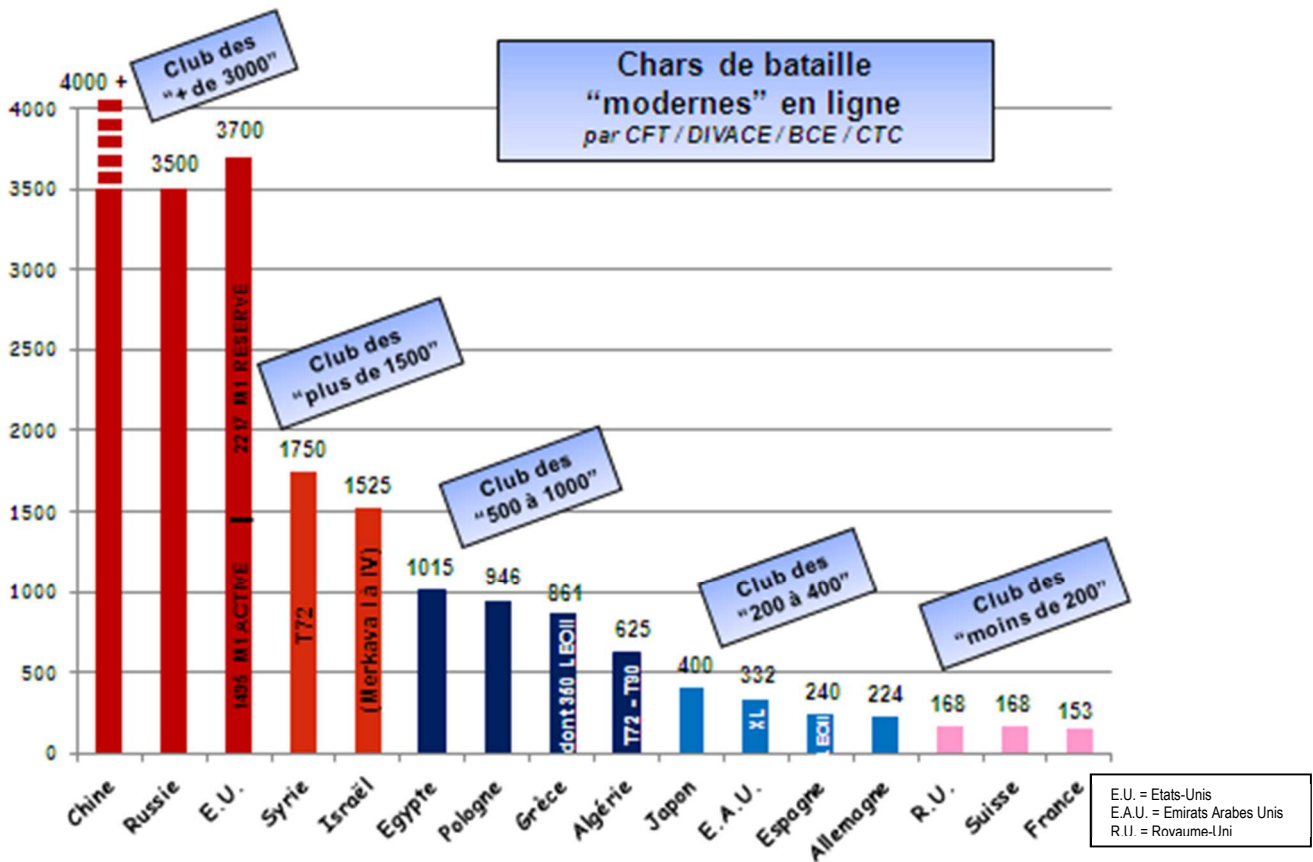
Le char de bataille est en effet utile et même précieux dans les engagements actuels, y compris dans les combats en zones urbaines (ZURB). Les nombreux enseignements des guerres d'Irak et d'Afghanistan attestent de la plus-value d'un tel outil dans les combats de contre-rébellion.^{2,3}



Ce n'est donc pas un hasard si, comme dit précédemment, la plupart des pays en dehors de l'Europe conservent, voire augmentent leur composante chars chenillés, signe révélateur d'une situation internationale future jugée de plus en plus incertaine et instable.

Un classement des nations, établi en fonction du nombre de chars «modernes» opérationnels détenus, fait apparaître cinq «clubs»⁴. Le critère retenu est le nombre de chars de bataille en ligne (excluant les engins en unités de formation), c'est-à-dire attribués à des unités régulières et servis par des équipages entraînés. Voilà pourquoi la France apparaît avec moins de 200 chars, chiffre pourtant indiqué sur le «papier»

par le dernier livre blanc sur la défense et la sécurité nationale (LBDSN). Seuls les trois régiments de chars restant à l'été 2014, avec 51 chars chacun, ont été pris en compte.



Le char chenillé est ainsi toujours vu comme un facteur de puissance et une capacité contribuant à la crédibilité, la force et la volonté du pays à exister dans la «mêlée mondiale». C'est d'ailleurs à ce titre que la France a déployé à deux reprises le char Leclerc en opérations (Kosovo 1999-2002, Liban 2006-2010). Il s'agissait à la fois d'apporter un signal clair aux protagonistes et une réponse décisive à la crise en cours.

L'engagement de chars est donc perçu comme un message politique fort et la marque de la détermination à agir au sein d'un conflit. En tant que membre permanent du Conseil de sécurité de l'ONU, désireuse de tenir son rang de grande puissance militaire, la France ne peut donc sacrifier sa composante char de bataille.

² «Enseignements de l'opération IRAQI FREEDOM», centre d'évaluation et de retour d'expérience du Commandement de la doctrine et de l'enseignement supérieur n°153/CDES/CEREX du 19/09/ 2003

³ *The relevant of armor in counter insurgency operations*, by Major Douglas F. Baker, US ARMY (2012)

⁴ Étude réalisée par CFT/division appui contact environnement/bureau contact environnement en liaison avec le CERT et l'École de cavalerie. Les chars d'anciennes générations (M60, T55, T62) ont été exclus du total cité par pays (parfois la moitié des chars pour certains pays).

De plus, cet outil comporte un aspect clairement dissuasif, au niveau tactique comme au niveau stratégique. En France, il participe, au même titre que les autres outils des forces conventionnelles, à la politique de dissuasion nationale: «l'efficacité de la dissuasion suppose la cohérence d'ensemble du système de défense», affirme le Général Desportes⁵.

Cette politique doit donc passer par la possibilité d'un système de riposte graduée dont la capacité char de bataille fait partie intégrante. Il convient donc de ne pas la sacrifier et d'y consacrer les ressources financières adaptées.

Au-delà du coût apparent, un marché de soutien propice à l'emploi du char de bataille

Dépenser en moyenne entre 80 et 100 millions d'euros par an pour conserver une capacité exige parfois, à enveloppe constante, de faire des choix, voire certains sacrifices au détriment d'autres matériels. Cependant, en période de restrictions budgétaires et de report de programmes d'armement majeurs pour l'armée de Terre (SCORPION incluant notamment le VBMR et l'EBRC⁶), le maintien de cette dépense soulève des interrogations, surtout quand les choix capacitaires à effectuer peuvent fragiliser la cohérence d'ensemble des forces terrestres.

Parmi les objections à la conservation de la capacité «char Leclerc» en l'état actuel figurent les propositions d'aménagement suivantes: ne vaudrait-il pas mieux, tout en la conservant à minima, diminuer cette capacité à la portion congrue (qui reste à déterminer: n'y sommes-nous pas déjà?) et ainsi réallouer les ressources financières à d'autres matériels utilisés régulièrement en opérations et dont la disponibilité technique opérationnelle (DTO) n'est pas satisfaisante? Ou alors, pourquoi ne pas mettre les chars sous cocon et ne s'en servir qu'en cas de réel besoin (par exemple en cas d'atteinte à l'intégrité du territoire national, une des menaces identifiées dans le dernier LBDSN)?

«Pourquoi donc ne pas mettre à profit ces conditions très favorables pour déployer des chars chenillés et permettre ainsi à d'autres outils (AMX10RC, VAB, VBCI) d'être moins sollicités?»

«Une heure de fonctionnement en opération extérieure (OPEX) équivaut à une heure d'utilisation en métropole: le coût financier n'est pas plus élevé»

En réalité, la mise en pratique de ces propositions visant à faire des économies aurait des conséquences négatives pour notre pays et notre armée.

En effet, accepter de conserver une capacité et d'en payer le prix garantit une faculté d'adaptation rapide aux menaces rencontrées et une plus grande liberté d'action: certes, un char Leclerc coûte plus cher qu'un VLTP4 (équivalent de la «jeep» française) ou qu'un

VBL (véhicule blindé léger), mais l'emploi et les capacités sont totalement différents. Le char de bataille est un outil polyvalent offrant des atouts indéniables dont il faut exploiter au maximum toutes les capacités.

À ce titre, l'abandon de cette capacité entraînerait la perte rapide de savoir-faire techniques et tactiques particuliers qui exigeraient beaucoup de temps pour être tout d'abord redécouverts, puis enseignés et, enfin, parfaitement maîtrisés. Il importe donc de conserver constamment un minimum d'équipages formés et entraînés dont le niveau entretenu de préparation opérationnelle participe à la capacité de notre pays à intervenir sur court préavis.

Par-delà la théorie, il apparaît que le marché de soutien du char Leclerc (marché de soutien en service post-production ou marché SSPP) contractualisé avec la société Nexter est particulièrement adapté à la projection de ce matériel à moindre coût. En effet, les conditions de ce marché garantissent à l'armée de Terre, pour un volume de deux escadrons de chars Leclerc (soit 26 chars au total), un taux de service de rechanges de 95%, quelles que soient les conditions d'utilisation. En pratique, une heure de fonctionnement en opération extérieure (OPEX) équivaut à une heure d'utilisation en métropole: le coût financier n'est pas plus élevé, avec la garantie d'une DTO permanente très satisfaisante.

Pourquoi donc ne pas mettre à profit ces conditions très favorables pour déployer des chars chenillés et permettre ainsi à d'autres outils (AMX10RC, VAB, VBCI) d'être moins sollicités? Leur DTO pourrait ainsi être conservée à un niveau satisfaisant garantissant à la fois la projection en opérations et l'entraînement en métropole. Cela éviterait un engagement de dépenses non planifiées pour la remise en condition de ces véhicules.

Dans cette logique, peut-être aurait-il été judicieux de projeter un SGTIA Leclerc au Mali à la place d'un SGTIA AMX10 RC en utilisant le même mode d'acheminement (voie maritime). Les contraintes logistiques n'auraient été guère différentes (élongation, usure des patins de chenille⁷), et le ratio coût/efficacité tactique vraisemblablement meilleur (grâce aux avantages du marché SSPP et à une moindre utilisation du parc AMX10RC qui sera vraisemblablement très sollicité à l'avenir, en remplacement de l'ERC90).



Un outil efficace dans les opérations de contre-insurrection (entraînement en zone urbaine)

Le char de bataille, un outil conventionnel qu'il faut oser employer

L'opération Serval au Mali donne lieu, depuis le début de la mission, à l'engagement des forces terrestres appuyées par des avions de chasse face à des combattants débarqués ou légèrement motorisés. Le succès des différents combats menés jusqu'à présent a démontré l'efficacité de la coopération entre ces deux composantes terrestre et aérienne. Il est cependant intéressant de noter que ni la disproportion du rapport de force ni le coût engendré par le déploiement de Rafale n'ont semblé offusquer

⁵ Revue de la défense nationale n°758, mars 2013, p.65

⁶ VBMR: véhicule blindé multi-rôles

EBRC: engin blindé de reconnaissance et de combat

⁷ En urgence opérationnelle, il aurait sans doute été possible d'acquérir des semelles de type «Hutchinson», trois fois plus résistantes que les semelles courantes et que les pneumatiques des véhicules à roues.

quelqu'un. Face à ce constat, il semble légitime de se poser la question suivante: pourquoi les réactions sont-elles différentes vis-à-vis du char de bataille qui rencontre, dans notre pays, tant de réticences et d'opposition à son déploiement?⁸ L'image véhiculée, en France, par le char chenillé apparaît comme faussée et décorrélée de la réalité. Plusieurs de nos alliés ne s'embarrassent pas de telles considérations.

Le char chenillé semble en effet victime, dans notre pays, d'une certaine réticence culturelle à son déploiement en opérations. Cela s'explique en partie par quelques idées préconçues et erronées mais persistantes. Cantonné à un rôle de dissuasion tactique qui le rend au final inemployable, cloisonné dans l'aspect «choquant» et «va-t'en guerre» que pourraient avoir des images le mettant en scène en opérations, le char paraît soumis à une certaine frilosité d'emploi. Il semble condamné à être uniquement déployé dans les camps de manœuvre de l'est de la France ou dans le cadre de partenariats au Qatar ou aux Émirats arabes unis (ces exercices internationaux démontrant d'ailleurs les aptitudes du char Leclerc à combattre sous de fortes chaleurs et en terrain désertique, donc également en Afrique).

Dans la préparation d'une opération, l'impact médiatique d'un déploiement de chars de bataille et le message politique qu'il traduit ne doivent pas être négligés. Cependant, lors du processus de génération de forces, il convient de garder à l'esprit que le char Leclerc est un outil des forces conventionnelles dont le marché de maintien en condition opérationnel est très favorable en termes de coût et qui est particulièrement apte à être engagé dans la phase d'intervention d'un conflit. Dès que le niveau de menace aura diminué (phase de stabilisation), il sera alors temps de faire évoluer son emploi puis de le désengager.



Le char de bataille, outil d'empoi de la décision sous toutes les latitudes (exercice Gulf Falcon au Qatar)

De manière concrète, le char de bataille possède des atouts tactiques indéniables quels que soient le milieu et les latitudes

«Les récentes opérations au Mali incluant les missions de raid blindé, contrôle de zone, couverture, identification puis destruction d'ennemis correspondent parfaitement à l'emploi d'un escadron de chars»

concernées. Protection, mobilité, puissance de feu, précision des tirs, capacité d'observation et de tir à longue distance en déplacement, communication et «survivabilité» sur le champ de bataille sont ses principales qualités, toutes soulignées par les différents retours d'expérience des guerres d'Irak et d'Afghanistan, que ce soit en ZURB, en terrain cloisonné ou en espace ouvert.

À titre d'exemple, les récentes opérations au Mali incluant les missions de raid blindé, de contrôle de zone, de couverture, d'identification puis de destruction d'ennemis correspondent

parfaitement à l'emploi d'un escadron de chars. De même, toutes les qualités du VBCI qui se sont avérées très utiles au cours de ces combats sont les mêmes qui font la force du char Leclerc: feu, observation jour/nuit stabilisée, tir à longue distance, télémétrie, air conditionné, mobilité tout terrain, blindage.

Il est donc nécessaire que les mentalités évoluent, au sein des armées comme à l'extérieur, pour replacer le char de bataille à sa juste place d'outil conventionnel de réponse à une situation de crise dans les opérations de coercition.

En définitive, dépense utile et nécessaire, le char de bataille constitue un facteur de puissance qui sera déterminant à l'avenir. L'augmentation du nombre de chars chenillés dans le monde en est une bonne illustration. Il importe donc de consentir à payer le prix pour conserver une telle capacité et, par la suite, à en exploiter toutes les aptitudes. En combattant les idées erronées véhiculées à son sujet et en exploitant au mieux les possibilités du marché de soutien SSPP, l'armée de Terre devrait tirer avantage d'un plus large emploi de cet outil polyvalent qui contribue à remporter rapidement la décision dans la phase d'intervention d'un conflit. Elle justifierait ainsi les dépenses occasionnées et rentabiliserait pleinement cette capacité.



Oser employer le char de bataille

Officier traitant à la SIMMT, le Chef d'escadrons Guihem de TARLÉ a servi pendant sept ans en régiment de chars. Il est actuellement stagiaire à l'École de guerre

[Retour Sommaire](#)

⁸ À titre d'exemple, le coût unitaire maximum d'une munition de char est de 5k€, le coût d'une bombe de 250 kg 2ASM est de 95k€, le coût d'un missile terrestre moderne est entre 100k€ et 200k€.

Robotisation: vers la fin des pilotes militaires d'hélicoptère?



Par le Chef d'escadron Guillaume HUMBERT

Erunt Aquilae

«Ils seront des aigles»

(Devise de l'Ecole d'application de l'aviation légère de l'armée de Terre)

Le progrès technologique semble peu à peu faire sortir l'homme du combat. Il permet déjà de ne plus s'y confronter physiquement par l'utilisation des drones pilotés à distance. Remplissant toujours plus de missions autrefois dévolues aux avions, des drones et robots sont à leur tour développés dans le domaine des hélicoptères. Peuvent-ils à terme remplacer aussi les pilotes d'hélicoptère?

Si, dans l'état actuel des connaissances, la robotisation ouvre de nombreuses perspectives et présente de réels avantages en comparaison des pilotes d'hélicoptère, il apparaît encore difficilement envisageable qu'elle remplace totalement un équipage dans son intelligence de situation et sa capacité d'adaptation face au «brouillard» et «aux frottements» du combat. Il semble que l'avenir se situe principalement pour le moment dans la coopération robot-drone-hélicoptère.

L' édition 2013 du Salon international de l'aéronautique et de l'espace de Paris Le Bourget a permis à de nombreuses sociétés de présenter un nombre jusque-là inédit de drones et robots en tous genres, pour des applications tant civiles que militaires. Présents depuis plusieurs décennies dans le domaine des voilures fixes, les industriels investissent de manière nouvelle le domaine des voilures tournantes. De fait, aucune opération armée d'envergure depuis la guerre du Golfe en 1991 n'a été menée sans la présence plus ou moins prégnante de drones – aéronefs non habités aux pilotes déportés – ou, plus récemment encore, de robots, systèmes automatisés et préprogrammés capables d'effectuer leurs missions de manière autonome. Car ces technologies sont de moins en moins coûteuses, à l'inverse des soldats des armées occidentales dont la vie, elle, est de plus en plus chère, notamment aux yeux des opinions publiques.

À l'instar de ce qui semble se dessiner pour les pilotes d'avion – l'*US Air Force* a formé plus de pilotes de drone que de pilotes de chasse l'an passé –, les pilotes d'hélicoptère ont-ils encore un avenir aux commandes de leurs machines? Comment des drones ou robots hélicoptères pourraient-ils être utilisés sur les théâtres d'opération? Avec quelles plus-values? Quels problèmes cela pourrait-il engendrer?

Si, dans l'état actuel des connaissances, la robotisation, qui progresse aussi rapidement dans la 3^{ème} dimension que dans les autres composantes de l'action terrestre, ouvre de nombreuses perspectives et présente de réels avantages en comparaison des pilotes, il apparaît encore difficilement envisageable qu'elle remplace totalement un équipage dans son intelligence de situation et sa capacité d'adaptation face au «brouillard» et «aux frottements» du combat. Si elles accompagneront de plus en plus les soldats sur le terrain, les machines ne sont pas encore prêtes à se substituer aux hommes.

Des drones et robots hélicoptères militaires, pour quoi faire?

Nous devons d'abord constater que la miniaturisation et la démocratisation des composants électroniques ont fait des drones – en anglais UAV (*Unmanned Air Vehicle*) – des engins de plus en plus courants dans une technologie totalement duale. Dans le domaine particulier des hélicoptères, ce sont d'ailleurs plutôt des développements civils qui ont été dans un premier temps recherchés, les qualités de la voilure tournante sur la voilure fixe étant immuables: une meilleure stabilité de vol et la possibilité du vol géostationnaire permettant une meilleure prise de vue vidéo ou la recherche minutieuse en espace confiné, par exemple. *A contrario*, la moindre vitesse de déplacement, le plus faible rayon d'action et la complexité des commandes d'un drone hélicoptère comparé à un drone à



Drone General Atomics MQ-9 Reaper

voilure fixe ont fait dans un premier temps privilégier ce dernier pour les applications militaires. Devenus engins de combat armés – en anglais UCAV (pour *Unmanned Combat Air Vehicle*) –, le phénomène s'est amplifié dans les années 2000 avec les engagements américains en Afghanistan et en Irak, ou israélien pendant la guerre au Liban en 2006.

Pourtant, de récents événements annoncent des perspectives militaires nouvelles pour les drones à voilure tournante. Tout d'abord, le 25 avril 2013, Eurocopter a réussi pour la première fois à faire voler un hélicoptère EC145 équipé d'un kit spécifique remplaçant totalement le pilote¹. Baptisé «AFlight», le programme a été lancé en septembre 2011 dans le but de pouvoir soit téléguider l'hélicoptère à distance, soit le pré-programmer pour qu'il remplisse ensuite de manière autonome sa mission. À terme, ce kit pourra être monté sur n'importe quel hélicoptère de l'industriel. Contrairement aux UAV traditionnels, l'innovation consiste bien ici à utiliser un vecteur réversible capable d'être piloté par un homme ou par une machine selon la nécessité. Eurocopter n'est seul à mener ce type de recherche, et cette «dronisation» d'un hélicoptère a déjà trouvé une utilité opérationnelle pour les armées. Depuis fin 2011 en Afghanistan, deux hélicoptères K-Max, totalement identiques à ceux pilotés par des hommes, sont en effet utilisés dans un mode entièrement automatisé par l'*US Marine Corps* pour ravitailler des postes avancés isolés ou trop dangereux à atteindre par la route. Après plus de 1.000 missions sans problème, transportant des charges jusqu'à deux tonnes dans des reliefs très escarpés où la livraison par air traditionnelle est impossible, l'expérimentation a donné entière satisfaction. Plus avant dans la robotisation, la Direction générale de l'armement (DGA) a mené avec succès en octobre 2012 une campagne d'appontages et de décollages automatiques sur la frégate *Guépratte*² d'un drone hélicoptère Boeing de deux tonnes baptisé «*Little Bird*». Sur le modèle d'un MD500, l'hélicoptère, équipé d'un système développé par Thales, est totalement autonome pour juger du moment le plus opportun pour apponter en sécurité³. En prenant les caractéristiques principales d'un robot tel que définies par le Général Yakovleff⁴ («appareil mobile autonome, tant mécaniquement (...) que, surtout, décisionnellement»), il semble donc bien que l'on puisse désormais parler de «robots hélicoptères».



Quelles peuvent être les plus-values de telles innovations? On connaît déjà le domaine d'utilisation des UAV à voilure fixe: ils interviennent dans le spectre des missions dites «3D» – pour *Dull, Dirty, Dangerous*, ennuyeuses, sales, et dangereuses. Les drones et robots hélicoptères remplissent et complètent ces missions par leurs caractéristiques de vol propres, notamment le vol géostationnaire. Les missions logistiques des K-Max déjà évoquées en sont un exemple. Lors de la catastrophe de Fukushima



CH-47 CHINOOK des forces armées japonaises mobilisé lors de la catastrophe de Fukushima

faisant suite au tsunami en mars 2011 au Japon, des hélicoptères CH-47 Chinook de l'armée japonaise⁵ ont été utilisés pour larguer de l'eau à des endroits bien précis des réacteurs nucléaires dans le but de les refroidir. Nul doute que l'utilisation d'un robot ou drone hélicoptère aurait permis d'épargner aux équipages les radiations subies lors du survol des zones contaminées, avec une efficacité de largage maximale déjà démontrée par les hélicoptères bombardiers d'eau dans les missions de lutte contre les feux de forêt.

Car les robots ont d'indéniables qualités: ils peuvent être plus rapides, plus précis et moins émotifs que des hommes. Ils ne ressentent pas la fatigue, et leur destruction ne représente qu'un coût financier là où dans nos sociétés la vie d'un homme est ce qu'il y a de plus cher. C'est un fait, la prise de risque est de moins en moins bien vécue socialement et, pour la minimiser, les décideurs politiques cherchent toujours à envoyer et exposer au danger le minimum de soldats en opération. L'intolérance croissante à la mort entraîne donc une inévitabilité et une irréversibilité de la robotisation. La science-fiction regorge de récits de machines se faisant la guerre entre elles. Pour le

moment, elles ne sont utilisées qu'avec un contrôle toujours prégnant de l'homme. Mais la tendance est bien à l'automatisation et, in fine, à l'autonomisation des machines. Quels peuvent en être les risques et les conséquences?

Les limites des robots sauveront-elles les pilotes militaires d'hélicoptère?

À la différence des Japonais, par exemple, nous ne sommes pas culturellement très enclins à laisser des robots agir à notre place dans la vie quotidienne. La technologie en général questionne notre culture rationaliste. Alors, pour défendre nos intérêts nationaux et faire la guerre, il semble qu'il n'en soit actuellement pas question. Sans forcément chercher à remplacer les hommes, on constate que la coopération homme-machine se développe à partir des UAV déjà en service dans les forces. Des études ont d'ailleurs été menées par l'armée de Terre sur la coopération drone-hélicoptère⁶. Les Américains, à la pointe sur ces dossiers, ont même expérimenté ce concept en Afghanistan ces dernières années⁷, les pilotes d'hélicoptère pouvant ainsi communiquer

¹ «Eurocopter fait voler un hélicoptère sans pilote», *Le Figaro* du 25 avril 2013.

² «Un drone de Boeing apponte pour la DGA», *Air & Cosmos*, 22 octobre 2012.

³ Il est à noter que les Américains avaient déjà réalisé ce type d'essai dès 2006 avec un *Fire Scout*.

⁴ «La robotisation du champ de bataille, vers un nouvel écosystème du combat (1/3)», *Défense Nationale* n°744, Novembre 2011.

⁵ «CH-47 Chinook helicopter begins dumping water on nuclear reactor», *The Christian Science Monitor*, 17 mars 2011.

⁶ Pour l'ALAT française, il s'agit de l'«Étude sur l'intégration des drones à l'engagement aéromobile» réalisée par le Bureau études et prospectives du COMALAT en novembre 2012.

⁷ Les Américains parlent de *Manned UnManned Teaming* (MUMT).



Pilotes de drone, base de Creech, Nevada, USA.

en temps réel avec le drone, l'orienter et bénéficier de son renseignement⁸. De la même manière que pour les forces au sol, on voit ici que l'UAV – devenu dans le jargon américain *UAS* pour *Unmanned Aerial System* – ne remplace pas tout à fait un soldat, mais est plutôt « un homme de plus de l'unité »⁹. C'est probablement une tendance qui se confirmera dans l'avenir: plutôt que de combattre à la place des hommes, les machines combattront aux côtés des hommes. Malgré tout, l'utilisation croissante de ces systèmes questionne *in fine* notre façon de concevoir et faire la guerre. Déjà, le recours important aux drones par les Américains pour éliminer les chefs d'Al-Qaïda en Afghanistan, au Pakistan, au Yémen, ou encore les chefs shebabs somaliens, ne va pas sans poser de réels problèmes éthiques et juridiques. La première puissance mondiale s'en affranchit clairement pour le moment. Qu'en sera-t-il quand ces technologies se retourneront contre elle?¹⁰ Et ce qui est vrai pour les UAS à voilure fixe le sera également pour les UAS à voilure tournante quand ces derniers seront armés. Si nous en avons eu les moyens, n'aurions-nous pas

fait décoller des robots hélicoptères depuis les bâtiments de projection et de commandement (BPC) de l'opération Harmattan pour aller débusquer les forces khadafistes à la place des équipages de Tigre et de Gazelle?

D'un point de vue éthique, il y a deux dangers principaux: l'un repose sur le mode d'utilisation des machines et l'autre sur le fait même d'utiliser ces robots pour faire une sorte de guerre « par procuration ». D'abord, le fait que les drones américains soient pour le moment télé-opérés depuis des bases très lointaines¹¹ engendre ce que les spécialistes appellent le « syndrome Nintendo ». Soumis à un flot d'images et d'informations continu en déconnexion totale avec sa réalité quotidienne immédiate, l'opérateur du drone peut en effet mettre en place une sorte de « tampon moral » entre sa position physique et son action simultanée sur le terrain. Son investissement émotionnel est alors inversement proportionnel à la distance mise entre lui et sa cible; plus il est loin, moins il ressent de frein moral à son action. C'est d'ailleurs l'une des raisons¹² pour lesquelles, contrairement à leurs homologues américains, les pilotes de drone français sont, eux, projetés sur le théâtre d'opération à proximité de leurs engins. Ils baignent ainsi dans l'atmosphère quotidienne de l'opération. Le deuxième écueil majeur à l'utilisation de ces robots tient dans une notion essentielle dans la guerre: celle de responsabilité. En effet, la responsabilité des frappes menées par les UCAV demeure encore dans l'état actuel des choses facile à établir. Il y a un homme derrière chaque acte d'une machine. Mais l'automatisation, et surtout l'autonomie de décision qui pourra être accordée aux machines selon des algorithmes de plus en plus complexes, posera clairement la question de la responsabilité de l'acte final de tuer¹³. Le robot n'aura pas les valeurs stoïciennes du soldat; il donnera la mort sans risquer de la recevoir, mettant ainsi fin au principe de réciprocité sur lequel, par exemple, Michael Waltzer fondait son concept de guerre juste¹⁴.

Finalement, il apparaît que les pilotes d'hélicoptère ne devraient pas de sitôt céder totalement leur place à des robots, au moins pour les actions de combat. Car, contrairement aux pilotes d'avion qui pilotent un vecteur délivrant une munition sur un objectif, les hélicoptères s'imbriquent avec les troupes au sol pour les appuyer et combattre la plupart du temps¹⁵ « à leur rythme ». Or, tant que ces dernières ne seront pas elles aussi des robots, il est difficilement envisageable que la confiance mutuelle indispensable entre deux combattants soit réciproque et suffisante entre un homme et un robot. Un équipage est encore et toujours le mieux à même de comprendre la complexe réalité tactique, et surtout psychologique, des combattants au sol. Il demeure « l'outil » de combat le plus flexible et le plus capable de discernement. Car ce qui fait la faiblesse de l'homme (sa vulnérabilité émotionnelle notamment) fait aussi sa force: on n'a jamais vu un robot se dépasser lui-même au point d'accomplir un acte de courage et de dévouement extraordinaire.



Opération Serval, Mali mars 2013

La robotisation, à l'œuvre dans le domaine militaire autant que civil, est donc bien une réalité croissante dans le domaine aéronautique. Les progrès techniques récents permettent incontestablement à ceux qui les maîtrisent et ont les moyens de s'en doter de s'affranchir de certaines contraintes du combat, au premier rang desquelles le risque immédiat pour la vie des soldats. Le panel des missions que des robots hélicoptères peuvent remplir s'élargit au fur et à mesure des avancées technologiques, et il y a sans doute des pistes à explorer.

⁸ Voir à ce sujet le mensuel du détachement de liaison Terre aux États-Unis de mai 2013, disponible sur le site de l'EMAT (20130514_np_emat_ccb_mensuel du DLT US mai 2013).

⁹ Interview d'un officier américain en service en Afghanistan sur France Inter, août 2013.

¹⁰ Premiers détenteurs utilisateurs d'UAS, les USA mènent depuis peu des études pour se doter d'une véritable capacité à lutter contre ces vecteurs (*Counter-UAS*) dont la prolifération et les capacités en forte croissance finissent par représenter une future menace réelle tant sur les théâtres d'opération que sur le territoire national. Cf. l'article du Lieutenant-colonel Monnier dans le mensuel du détachement de liaison Terre aux États-Unis de mai 2013 (20130514_np_emat_ccb_mensuel du DLT US mai 2013).

¹¹ Les drones utilisés en Afghanistan, Pakistan, et ailleurs en Afrique sont le plus souvent pilotés directement depuis les bases situées sur le territoire des USA (Nevada, Virginie, etc.).

¹² Outre des raisons purement techniques de mise en œuvre (liaison radio, etc.).

¹³ Voir l'article du Général Michel Yakovlev, « La robotisation du champ de bataille: conséquences tactiques, psychologiques et éthiques (3/3) », *Défense Nationale* n°746, janvier 2012.

¹⁴ *Fair and Unfair Wars*, 1977.

¹⁵ L'opération Harmattan a montré également que les hélicoptères pouvaient être employés de manière autonome pour détruire des objectifs dans la profondeur, en complément ou substitution des avions bombardiers et UCAV.

Malgré tout, cette tendance n'est pas sans danger, éthique notamment. Sans verser dans la science-fiction, il semble que, tant que la guerre sera menée au sol par des soldats en majorité « humains », les hélicoptères qui les appuieront seront eux aussi pilotés par des équipages en majorité « humains ». Seuls ces derniers sont en mesure de partager et comprendre la même réalité du combat dans toutes ses dimensions. Si la coopération avec les machines va *crescendo*, il semble bien que la guerre est et demeurera encore longtemps fondamentalement liée à l'homme.

Saint-cyrien de la promotion « du Bicentenaire de Saint-Cyr » (1999-2002), le Chef d'escadron HUMBERT a choisi de servir dans l'aviation légère de l'armée de Terre (ALAT). Il a été affecté au 6^{ème} régiment d'hélicoptères de combat à Compiègne comme chef de patrouille Gazelle appui-protection, puis au 1^{er} régiment d'hélicoptères de combat de Phalsbourg comme commandant de la 1^{ère} escadrille d'hélicoptères d'appui protection. Il a ensuite servi à la sous-direction recrutement de la Direction des ressources humaines de l'armée de Terre, section de sélection ALAT. Il a participé à de nombreuses projections et opérations extérieures à Djibouti, RCI, Lybie, et sur les bâtiments de la Marine nationale.

Retour Sommaire

La préservation de la culture: un enjeu opérationnel pour l'armée de Terre



Par le Commandant Gaëlle ROLLAND

La culture dans l'armée de Terre repose sur la solidarité, l'ordre et la rigueur. Ces valeurs partagées par les soldats donnent du sens à leur mission et garantissent à la fois leur performance et leur sécurité. Dans le contexte actuel de changements organisationnels, la préservation de cette culture et de l'identité «armée de Terre» constitue un véritable enjeu opérationnel.

En management stratégique des ressources humaines (RH), on considère que la culture d'entreprise est un facteur essentiel à la réussite d'une organisation, aux côtés de sa structure et de la stratégie de son dirigeant. On conçoit communément la culture comme étant «l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne» (Edgar Schein, 1999). La culture est donc l'ensemble des mythes, des rites, des tabous, des symboles, des valeurs et des croyances qui unissent des êtres humains autour d'une histoire commune et d'une vision partagée de l'avenir. Elle permet de créer un sentiment d'identité, d'harmoniser les comportements et d'intégrer des personnalités différentes autour d'une même action collective.

Dans l'armée de Terre, la «culture d'entreprise» est un héritage du passé, de l'histoire héroïque ou dramatique de générations successives de soldats. Elle se décline en de nombreuses sous-cultures (chaque arme, chaque service, chaque régiment entretient des mythes et des rites qui lui sont propres), mais toutes reposent sur les mêmes valeurs fortes défendues par la cohésion, l'esprit de discipline et la rigueur. Ces valeurs partagées par les soldats donnent du sens à leur mission et garantissent à la fois leur performance et leur sécurité. L'armée de Terre est malgré tout aujourd'hui confrontée à des changements majeurs qui viennent perturber ses habitudes: une réorganisation de grande ampleur entraînant des dissolutions d'unités, une rationalisation des moyens avec la création de bases et d'organismes interarmées, des réductions importantes d'effectifs qui remettent en cause un modèle RH performant. Pour surmonter ces changements inévitables, la préservation de sa culture et de son identité constitue pour elle un véritable enjeu opérationnel.

La culture comme facteur de performance

Selon la théorie de l'anthropologue Malinowski, si la culture est un phénomène universel, elle n'est pas innée; elle s'acquiert. Dans l'armée de Terre, les valeurs sont inculquées et entretenues de manière très formelle par le code du soldat, le statut et les règles de gestion des ressources humaines qui lui sont associées, mais également de manière informelle.

Édité pour la première fois en 1999, le code du soldat¹ est un recueil de onze maximes que tout soldat se doit de connaître. Imprimé en format de poche, distribué à chacun, il est également détaillé et expliqué aux jeunes recrues au cours de leur formation initiale. Son objectif est de convaincre qu'il ne suffit pas de porter un uniforme pour être militaire, mais que ce métier impose d'adopter un comportement et un état d'esprit spécifiques et adaptés à la mission.

Le soldat doit tout d'abord être ouvert à la société et au monde pour connaître son environnement, la population qu'il est chargé de défendre, et pour faire connaître sa mission de service public à ses concitoyens.

Il doit aussi être discipliné. L'armée est par définition un milieu très hiérarchisé. Du général au jeune soldat, le respect de cette hiérarchie et l'obéissance volontaire aux ordres donnés sont primordiaux dans l'exécution de la mission, car le champ de bataille ne peut accepter le désordre. Le subordonné doit accorder sa confiance à son chef. Cependant, il ne s'agit pas d'une obéissance aveugle. Le code de la défense prévoit la possibilité de désobéir à un ordre qui paraîtrait contraire aux lois ou à l'éthique. On attend de tout soldat qu'il fasse preuve d'autonomie et d'esprit d'initiative, et cela passe par l'entretien de ses capacités physiques, intellectuelles, professionnelles et le développement de ses compétences.

Soldat de France
Code du soldat

- Au service de la France, le soldat lui est entièrement dévoué, en tout temps et en tout lieu.
- Membre d'une équipe solidaire et fraternelle, il agit avec honneur, franchise et loyauté.
- Il accomplit sa mission avec la volonté de gagner et de vaincre, et si nécessaire au péril de sa vie.
- Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité.
- Maître de sa force, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations.
- Il est ouvert sur le monde et la société, et en respecte les différences.
- Il obéit aux ordres, dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales.
- Il s'exprime avec réserve pour ne pas porter atteinte à la neutralité des armées en matière philosophique, politique et religieuse.
- Il fait preuve d'initiative et s'adapte en toutes circonstances.
- Fier de son engagement, il est toujours et partout, un ambassadeur de son régiment, de l'armée de Terre et de la France.
- Soldat professionnel, il entretient ses capacités intellectuelles et physiques, et développe sa compétence et sa force morale.

ARMÉE DE TERRE

¹ Le code du soldat. Source: recrutement.terre.defense.gouv.fr

Enfin, le soldat ne doit jamais perdre de vue qu'il n'œuvre pas seul. La base de son métier est le travail collectif, et chacun dépend de ses camarades pour sa propre sécurité. L'esprit de corps permet d'avoir le sentiment de former un groupe uni, d'être de la même famille. Il permet par exemple de dépasser le sentiment d'isolement lors d'un départ en mission.

Le code du soldat résume donc les principales valeurs qui forgent la culture de l'armée de Terre. Mais cette culture repose également sur une gestion des ressources humaines spécifique.

Les militaires sont soumis à un statut particulier qui leur permet de dérouler une carrière dans le respect de règles qui tiennent compte de la singularité de leur métier.

Diplômée ou non, la jeune recrue suit une formation initiale où elle apprend d'abord à être un soldat par l'aguerrissement, l'apprentissage de la rusticité, du maniement des armes et de la discipline, avant d'être formée plus spécifiquement à l'emploi qu'elle devra tenir et pour lequel elle s'est engagée.

Il existe en outre de véritables parcours professionnels et le phénomène d'escalier social est une pratique courante dans l'armée de Terre. Bien sûr, cela exige du soldat un investissement individuel puisque, pour progresser, il doit avoir un comportement irréprochable, démontrer son potentiel par des qualités professionnelles à la hauteur de ses ambitions, se remettre en question en suivant les actions de formation continue qui lui sont proposées ou s'inscrire à différents examens ou concours. Pour l'encourager dans cette voie, ses supérieurs ont un rôle essentiel. Ils ne doivent pas être seulement de bons chefs au combat. Ils doivent avoir aussi un rôle de guide et de pédagogue.

Cela relève des attributions du management des ressources humaines exercé au sein de l'armée de Terre de veiller à la valorisation de l'individu, à son adhésion aux valeurs de l'armée de Terre et à l'adéquation de son comportement au groupe, condition d'un état d'esprit tourné vers le collectif et la performance.

Si les principales valeurs de l'armée de Terre sont pérennisées de manière très formelle, de nombreux usages et rituels informels servent également à entretenir la culture de cette communauté. Il s'agit principalement de renforcer l'identité et l'esprit de camaraderie pendant et en-dehors des heures de service. Les procédures d'intégration sont ici particulièrement importantes, avec près de 10.000 nouvelles recrues par an et une mobilité géographique qui touche plus de 15.000 soldats chaque été. Ces procédures d'intégration passent par le nom de baptême reçu en école de formation initiale, véritable signe de reconnaissance pendant toute une carrière, voire au-delà. Lorsqu'il s'agit de l'arrivée dans une nouvelle affectation, les séminaires d'intégration permettent à chacun de connaître son unité et son chef, prendre connaissance du règlement de service intérieur, des diverses habitudes de travail, etc. Partageant le même langage, les mêmes valeurs et le même état d'esprit, les soldats s'identifient à leur unité d'appartenance. Ils en portent fièrement les insignes, adoptent son chant et ses traditions, en suivent le chef avec abnégation, autant de comportements qui favorisent la performance au quotidien et en opérations extérieures.

Les activités de cohésion, enfin, sont des moments privilégiés. Il peut s'agir de manifestations sportives (challenges inter-unités), d'activités de service (repas de corps, cérémonies organisées pour les départs à la retraite de cadres) ou d'activités hors service (à l'occasion d'une mutation ou de la publication du tableau d'avancement), généralement destinées à renforcer l'esprit de corps. La cohésion, c'est aussi l'entraide et le soutien, non seulement de la part du commandement et des responsables RH, mais de l'ensemble de la communauté militaire. Par exemple, pour financer les actions de la cellule d'aide aux blessés de l'armée de Terre (CABAT), créée en 2009, des dons sont régulièrement versés par les soldats en activité qui organisent, à leur initiative, des manifestations comme des challenges sportifs, des concerts ou des pièces de théâtre. C'est aussi de la responsabilité du management des ressources humaines d'en superviser la mise en œuvre.

La culture dans l'armée de Terre, par les valeurs partagées qu'elle véhicule et entretient, permet la performance et l'accomplissement de la mission. Malgré ses références constantes à l'histoire et au passé, cette culture évolue avec la société et le monde.

Une culture en perpétuelle évolution

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'armée de Terre a connu des évolutions majeures qui ont influé sur sa culture.

Tout d'abord, malgré un devoir de réserve qui perdure, le militaire est devenu avant tout un citoyen. En obtenant le droit de vote le 17 août 1945, le soldat participe à la vie politique du pays, au moins à titre privé, car le règlement lui interdit toujours d'exprimer ses opinions politiques pendant le service². Le militaire ne jouit pas du droit de grève, mais des instances lui permettent de s'exprimer directement ou via des représentants. La concertation, née dans les années 1960 et renforcée dans les années 1990, permet de dépasser certains tabous comme la rémunération ou les droits sociaux des militaires.

Ensuite, le profil-type du soldat a beaucoup évolué. Le métier de militaire a longtemps été considéré comme un métier d'hommes. Aujourd'hui, le taux de féminisation dans l'armée de Terre atteint presque 11% et les femmes y occupent quasiment tous les emplois, administratifs ou de combat. Cette mixité a naturellement joué sur la culture des «vieux soldats», habitués à travailler entre hommes. De même, le soldat est un professionnel depuis 1997. La suppression du service national a eu des répercussions importantes sur le rôle sociétal de l'armée, qui n'est plus le creuset dans lequel passent toutes les générations, ainsi que sur le renforcement de l'identité du soldat qui s'engage pour exercer un véritable métier.

Enfin, même si l'esprit dans lequel il les exécute, à savoir la défense du «monde libre», demeure identique, les missions du soldat d'aujourd'hui ne ressemblent plus à celles du début du XX^{ème} siècle. La nature des conflits a substantiellement changé. Dorénavant, la France intervient militairement principalement en qualité de garant de la paix. Le soldat n'a plus vraiment d'ennemi désigné. Aujourd'hui, il fait usage de son arme contre des «notions» comme le terrorisme dont il doit protéger les populations.

Face à ces évolutions, la culture dans l'armée de Terre s'est progressivement adaptée en intégrant les nouveaux paramètres dans ses principales valeurs. Cette adaptation s'est parfois faite sur plusieurs décennies. Pourtant, depuis 2008, une vague de réformes, aussi soudaines qu'inéluctables, entraîne une perte de repères et met en danger la culture militaire dans son ensemble.

² L'article L.4121-2 du code de la défense stipule que «les opinions [...] politiques sont libres. Elles ne peuvent cependant être exprimées qu'en dehors du service et avec la réserve exigée par l'état militaire».

C'est d'abord et surtout l'évolution économique et budgétaire qui impacte le plus les habitudes et les traditions de l'armée de Terre. La rationalisation imposée par la révision générale des politiques publiques en 2008 a entraîné la décision de mutualisation des moyens d'administration et de soutien au niveau interarmées, avec la création des bases de défense dès 2009³. Le triptyque bien connu des soldats «un chef, une mission, des moyens» est mis à mal avec cette nouvelle organisation. En effet, si le chef opérationnel dispose toujours de ses prérogatives de commandement sur ses hommes, il ne peut disposer des moyens matériels nécessaires aussi instantanément qu'auparavant.

En outre, le modèle RH de l'armée de Terre, évoqué plus haut, est potentiellement mis en danger par la politique de réduction des effectifs mise en œuvre depuis 2008. Si cette manœuvre RH échoue, les possibilités de promotion de grade ou de catégorie seront temporairement réduites jusqu'à l'atteinte des objectifs quantitatifs du ministère. Cette hypothèse marquerait la fin d'une forme de motivation parmi les soldats et les recrues potentielles, aurait des répercussions sur la culture de l'armée de Terre et, par voie de conséquence, sur la performance.

On constate enfin une évolution technologique sans précédent. La généralisation de l'outil informatique, la lutte contre le piratage informatique et la montée en puissance de la cyberdéfense nécessitent le recrutement de toujours plus de «techniciens», modifiant là encore le profil-type du militaire. La numérisation de l'espace de bataille, les grands programmes de l'armée de Terre tels que le programme SCORPION⁴ risquent de bouleverser les repères du soldat en termes de rusticité et d'art de la guerre.

*
* *

La culture dans l'armée de Terre repose sur la solidarité, l'ordre et la rigueur, indispensables à la performance et à l'état d'esprit des soldats dans l'exécution de leur mission. Cette mission de défendre par les armes, par le combat terrestre et aéroterrestre, les intérêts de la France et de protéger les citoyens français est la raison d'être d'une armée reconnue au niveau mondial.

Pourtant, les soldats de l'armée de Terre connaissent depuis quelques années une certaine perte de repères. D'une part, ils sont fortement sollicités pour intervenir sur le territoire national ou à l'étranger. D'autre part, leurs effectifs doivent être réduits, des cadres doivent quitter le service actif et le modèle RH est mis en danger. Si l'on ajoute à cela les problèmes de paiement de la solde liés au système Louvois, un repli sur soi de l'individu et une méfiance du soldat envers l'institution militaire sont à craindre. Toutefois, l'armée de Terre a déjà traversé d'autres épreuves et d'autres changements de grande ampleur. Dans un monde en perpétuelle évolution, le défi majeur des prochaines années consistera donc pour elle à savoir maintenir ses valeurs fondamentales, sa cohésion et son modèle RH tout en assimilant les réformes, pour préserver son efficacité aux côtés des autres armées et services qui doivent, eux aussi, faire face aux mêmes problématiques.

Issue de l'École militaire du corps technique et administratif (EMCTA), le Commandant Gaëlle ROLLAND est chancelière de formation. En formation continue à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Tours depuis novembre 2013, elle y suit la scolarité du master2 «management stratégique des ressources humaines et performance durable» et occupe parallèlement les fonctions d'officier coordination mobilité dans l'un des bureaux de gestion de la DRHAT.

[Retour Sommaire](#)

³ La création des bases de défense a commencé en 2009 pour s'achever en 2011.

⁴ Synergie du **C**ontact **R**enforcée par la **P**olyvalence et l'**I**nfovalorisati**O**N.

Le management dans l'armée de Terre: comment se prémunir des biais cognitifs qui nuisent à la prise de décision?



Par le Chef de bataillon Fabien MOIGNE

Décider dans l'urgence, décider au quotidien, rien n'est aussi commun et difficile à la fois que de prendre une décision. Si le militaire est formé à la prise de décision, celle-ci souffre parfois de travers qu'il semble utile d'analyser. Depuis la formalisation des heuristiques par H. Simon et l'analyse des organisations à haute fiabilité par Todd Laporte, Karlene Roberts et Gene Rochlin, beaucoup d'auteurs se sont intéressés à ce sujet car de nombreuses décisions prises par des personnes, au demeurant très compétentes, ont débouché sur des catastrophes comme l'explosion de la navette Challenger. Le présent article a donc pour but d'étudier le processus de prise de décisions au sein de l'armée de Terre et d'examiner comment, à l'instar des organisations à haute fiabilité, celle-ci parvient à se prémunir des biais cognitifs et comment il est encore possible d'améliorer, notamment par la formation, les prises de décisions au sein de nos forces.

Le militaire français doit inscrire son action au sein d'un «univers complexe, c'est-à-dire incomplètement maîtrisable, marqué par une vision imparfaite des situations, la turbulence et l'instabilité conférant une extrême fluidité aux conditions de l'action collective en milieu conflictuel»¹. Cela est vrai en opération, mais également en temps de paix. En effet, l'officier est soumis aux mêmes contraintes que les managers des entreprises publiques ou privées, que ce soit dans les relations psychosociologiques entre individus, dans la gestion du changement ou à l'occasion des nombreuses décisions qu'il est amené à prendre. Il est ainsi confronté aux heuristiques² et à la difficulté de prendre des décisions. Ces biais cognitifs qui compliquent la prise de décision individuelle comme celle du groupe sont cependant moins pénalisants dans les organisations à haute fiabilité. C'est le cas de l'armée de Terre, qui parvient à s'en prémunir à l'exemple de ce qui est pratiqué au sein de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP).

Heuristiques, biais cognitifs et organisations à haute fiabilité



Claude Monet: «Londres, le Parlement»

Croire que prendre une décision, particulièrement en temps de paix, est chose aisée reviendrait à nier toute la complexité des choix, du management en général et du management des risques en particulier. Lorsqu'une organisation est confrontée à des choix, elle doit mettre en place un processus de prise de décision. La difficulté de ce processus est très souvent ignorée, ce qui conduit dans bien des cas à des prises de décisions absurdes³. Une décision absurde est «une action radicale et persistante d'un individu ou d'un groupe contre le but qu'il veut atteindre, dans le cadre de la rationalité de référence de cet individu ou de ce groupe». Ce type de décision, bien plus répandu qu'il n'y paraît, a conduit par le passé à des catastrophes telles que l'explosion de la navette *Challenger* en 1986 ou le crash du vol du Boeing 737 de *British Midland Airways* du 8 janvier 1989 entre Londres et Belfast. Les pilotes de ce Boeing avaient coupé le seul moteur en état de marche de leur avion au terme d'un enchaînement improbable d'erreurs cognitives et de persistance dans ces erreurs.

Afin de se prémunir des biais cognitifs et des effets pervers de la dynamique de groupe, il faut tout d'abord connaître l'ensemble des phénomènes qui peuvent amener des individus à produire l'exact contraire du but recherché.

Ainsi, à l'opposé de la théorie des choix rationnels, Herbert Simon⁴ a mis en valeur les heuristiques de jugement. Du grec «qui sert à trouver», il s'agit de raccourcis mentaux, de procédés de jugement sans démarche analytique délibérée ni contrainte de quantification ou de traitement. Dans son livre «**Système 1 / Système 2 - Les deux vitesses de la pensée**», Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie en 2002, divise de façon imagée notre schéma de pensée en deux systèmes: le premier, automatique, intuitif, est celui décrit précédemment; le second fait appel à la réflexion, à l'analyse, et demande un effort supplémentaire que l'individu ne fournit pas naturellement. Il préfère généralement utiliser le premier système, plus rapide, mais qui se retrouve ainsi soumis aux biais cognitifs puisqu'il ne fait presque pas appel à la raison mais à des raccourcis parfois utiles, mais souvent erronés. C'est le cas, entre autres, du biais de disponibilité et du biais d'ancrage et d'ajustement⁵.

¹ Général Vincent Desportes, «*Décider dans l'incertitude*»

² Heuristique (en sociologie): méthode de résolution d'un problème qui ne passe pas par l'analyse détaillée

³ Christian Morel, «*Les décisions absurdes*»

⁴ Économiste et sociologue américain, prix Nobel d'économie en 1978

⁵ Amos Tversky et Daniel Kahneman, «*Judgement under uncertainty : heuristics and biases*»

Le biais de disponibilité consiste pour un individu à faire passer les premières informations qui lui viennent à l'esprit comme les plus pertinentes. C'est un piège très classique car ce biais fait appel à la mémoire, les informations étant faciles à trouver ou à imaginer. L'individu effectue ainsi une corrélation illusoire menant à des raisonnements erronés. Il est proche du biais de saillance, qui revient à donner une importance primordiale à ce que l'on voit en premier. La cause perçue d'emblée est considérée comme la principale. Au sein des organisations, ce biais peut avoir des conséquences dramatiques. Il a conduit par exemple l'équipage d'un avion à retarder pendant plus d'une heure l'atterrissage alors que la piste était en vue. L'équipage s'est focalisé sur un problème technique: la vérification de l'ouverture d'un des trains d'atterrissage, puis la préparation des passagers pour une éventuelle évacuation d'urgence. La gestion du carburant, point crucial, est passée au second plan et l'avion, faute de carburant, s'est écrasé. Transposé au domaine militaire, ce biais pourrait inciter une unité militaire devant franchir un cours d'eau à mettre au premier plan la technique même de franchissement et de placer sa sûreté en second rang. On pourrait également attribuer ce type d'erreur à une perte de sens, de priorité, où l'action de franchir devient l'objectif, alors qu'elle n'est qu'une étape dans la manœuvre de cette unité qui pourrait être la conquête du village suivant.

Le processus qui repose ensuite sur l'utilisation d'une action ou d'un événement similaire comme point de repère pour parvenir à un jugement peut conduire au biais d'ancrage et d'ajustement. En effet, sans recherche d'informations sur une action, l'individu a tendance à utiliser des données de référence sans pour autant les ajuster suffisamment⁶.

C'est finalement au niveau des groupes et organisations que les erreurs se manifestent de manière plus significative. Lorsqu'un groupe de projet est constitué, il peut être soumis aux effets pervers de la dynamique de groupe⁷. Christian Morel cite entre autres la pression hiérarchique, car la présence du chef peut avoir des effets inhibiteurs sur l'expression et la prise de position, le biais de *groupthink* – pensée de groupe – dont la caractéristique principale est de privilégier l'harmonie du groupe, l'effet de la communication silencieuse⁸, l'illusion de l'unanimité⁹ et les facteurs qui nuisent à la qualité des échanges, comme les présentations *power point* mal employées¹⁰.

Mais certaines organisations, en dépit de leur exposition aux risques d'accident ou de défaillance, parviennent à les éviter. Alors, à contre-courant de toutes les études sur les accidents, l'école des *High Reliability Organizations* (HRO, organisations à haute fiabilité)¹¹ s'est intéressée non pas aux défaillances, mais aux caractéristiques de ces organisations qui parviennent à éviter les accidents majeurs. Sans détailler ici l'ensemble des facteurs qui ont été identifiés, les exemples suivants démontrent le lien avec les biais mentionnés précédemment.

Le modèle des HRO comme remède aux biais cognitifs

En opérations, l'armée de Terre a mis au point un certain nombre de méthodes qui lui permettent de se prémunir des heuristiques et biais associés. De la formation à l'opération, quelques exemples tirés essentiellement de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris peuvent être analysés sous le prisme des HRO.

S'agissant tout d'abord d'éviter les biais de disponibilité et de saillance en opération, les militaires, par l'entraînement et les procédures opérationnelles élaborées dès le temps de paix, font la liste des facteurs à prendre en compte dans la préparation de la décision. Le fait d'avoir en tête une sorte de *check-list* d'opérations à réaliser évite la tentation de céder à l'information immédiatement disponible et de se laisser aveugler et piéger par les événements les plus visibles mais secondaires. Car, plongé au cœur de l'action, un militaire n'a que rarement le temps de faire appel au «système 2» décrit précédemment pour agir. Il doit au contraire avoir développé suffisamment d'automatismes pour agir rapidement de manière adéquate en réaction à une situation d'urgence. C'est ce que les militaires britanniques appellent le «*drill*». Il s'agit, par l'entraînement et la répétition, de rendre automatiques des actions complexes. Il faut pour cela avoir développé auparavant un cadre d'action, avoir défini différents scénarios et des modes de réactions adaptés. Le militaire puisera ensuite dans un ensemble de réponses possibles, apprises au préalable, et il lui restera alors à adapter sa réaction en fonction du contexte. La BSPP utilise très largement cette méthode en décrivant, par exemple, pour chaque type d'incendie, les points clés et les schémas classiques d'intervention. C'est ensuite au commandant des opérations de secours d'adapter une fois sur place ces mécanismes au lieu et à la situation particulière à laquelle il doit faire face. On retrouve donc des fiches pour feu dans des locaux de petits volumes comme les chambres de bonnes, feux d'hydrocarbure, feux de locaux électriques, etc. Ainsi, l'apprentissage par cœur des modes d'actions et l'entraînement régulier à leur mise en œuvre permet de faire passer du système 2 au système 1 des compétences nécessitant une réflexion poussée basée sur un ensemble de données. C'est l'«*emergency mode*» des organisations à haute fiabilité, qui correspond à l'automatisation des actions en situation d'urgence.

Pour les prises de décisions en situation de crise, l'armée de Terre et la BSPP à sa suite ont mis en place depuis longtemps des modes de réflexion et de réaction très cadrés et pourtant très souples. Il s'agit des postes de commandement composés de cellules d'experts où chacun apporte sa contribution à la décision opérationnelle finale. Placées sous les ordres d'un chef de centre opérationnel ou d'un officier/poste de commandement pour la BSPP, ces cellules apportent chacune les éléments pertinents. Pour l'armée de Terre, la méthode d'élaboration de la décision opérationnelle (MEDO) permet de prendre en compte l'ensemble des facteurs et de soumettre à la décision du commandement des propositions adaptées à l'ensemble des éléments remontés du terrain. Pour la BSPP, en cas d'événements imprévus au cours de l'opération, l'ensemble des acteurs de la chaîne hiérarchique et des experts se réunit au poste de commandement pour faire le point des éléments survenus et mettre en balance les différentes réponses opérationnelles possibles. Les experts et les chefs de secteurs ont dans ce domaine un rôle majeur. Par exemple, en cas de risque d'effondrement suite à la fragilisation de la structure du bâtiment, le responsable de l'équipe sauvetage-déblaiement et les officiers dédiés à la prévention et à la sécurité donneront leur avis sur l'intervention, et c'est à la lumière de

⁶ Les expériences de Tversky et Kahneman ont même démontré ce biais avec des points d'ancrage sans rapport avec le problème

⁷ Christian Morel. «*Les décisions absurdes II – comment les éviter*»

⁸ Cela tient au fait qu'une grande partie des délibérations est silencieuse, chacun cherchant à supputer ce que les autres pensent. Beaucoup de ces supputations étant fausses, cela crée des malentendus

⁹ Exemple de la navette *Challenger*: à la fin des débats, les experts étaient opposés à cette opération qu'ils jugeaient trop périlleuse, mais ont gardé le silence. Les managers en ont conclu que ces experts s'étaient rangés à l'avis de réaliser le lancement

¹⁰ Cet outil très pratique, qui permet d'attirer l'attention sur quelques éléments importants, peut à l'inverse les occulter si les diapositives sont mal réalisées comme l'a démontré le crash de la navette *Colombia* en 2003 où un élément crucial qui aurait dû être mis en évidence a été noyé au sein d'une diapositive surchargée d'informations

¹¹ Travaux initiés en 1984 par Todd Laporte, Karlene Roberts et Gene Rochlin.

leurs expertises que le commandant des opérations de secours pourra prendre sa décision. C'est ce que Christian Morel nomme la « hiérarchie restreinte impliquée ». Celle-ci désigne le transfert marqué du pouvoir de décision vers des acteurs sans position hiérarchique, mais détenteurs d'un savoir et en prise directe avec les opérations. Elle a une dimension de collégialité, c'est-à-dire que toute la pyramide, chef inclus, devient collégiale. Elle ne doit évidemment pas être considérée comme l'absence totale de hiérarchie mais comme un effacement de celle-ci et une intervention plus importante des experts dans la décision. L'école des HRO nomme ce transfert de responsabilité le *peak mode*.

Face également au phénomène de pression hiérarchique, ou plutôt de hiérarchie trop rigide, le Général Desportes insiste sur la « bulle de liberté d'action du subordonné ». Ce point est déterminant compte tenu du contexte incertain dans lequel tout militaire évolue. Il s'agit en fin de compte de laisser au subordonné une marge de manœuvre dans son action et dans ses décisions afin qu'il puisse s'adapter à l'imprévu au sens de Liddell Hart: « L'adaptabilité est la loi qui gouverne la survie à la guerre comme dans la vie, la guerre étant un concentré de lutte humaine contre l'environnement ». Le chef doit « s'assurer que les plans et les dispositifs sont souples et adaptables aux circonstances ».

Ce facteur est également un des piliers du concept de résilience. En effet, on retrouve cette problématique de souplesse de l'organisation au cœur de l'équilibre à trouver entre procédures formelles et autonomie locale de décision et entre centralisation et décentralisation¹². Car « la seule voie qui conduise à l'esprit d'entreprise, c'est la décentralisation. Fixer le but à atteindre, exciter l'émulation, juger des résultats, c'est à quoi devra tenir, vis-à-vis de chaque unité, l'autorité supérieure. Mais quant à la manière de faire, que chacun soit maître à son bord »¹³.

Vers une amélioration du processus de décision

Il convient cependant d'admettre que des exemples peuvent contredire ce qui vient d'être énoncé. Devant le nombre de décisions à prendre en opérations, dues au stress et à la fatigue des erreurs d'appréciations sont toujours possibles, et elles sont très souvent renforcées par les biais précités. Ainsi, un simple processus de *groupthink* associé à une trop grande confiance des intervenants et à l'absence de débats contradictoires a mené une intervention *a priori* achevée à se poursuivre plusieurs heures encore.

Ensuite, en dehors de tout cadre d'urgence, l'armée de Terre est également confrontée aux difficultés de prises de décisions. Le phénomène du *groupthink* par exemple peut se rencontrer lors de réunions à tous les niveaux. C'est la méconnaissance des biais induits par la manière d'organiser la prise de décision qui conduit ce phénomène à être particulièrement développé dans la société. Pourtant, l'armée de Terre enseigne dès les écoles de formation initiale à ses officiers l'art de diriger des réunions et les différentes méthodes pour les mener (*brainstorming*, technique des petits papiers, etc.). Mais cet enseignement mérite d'aller plus loin car les heuristiques ne sont pas évoquées alors qu'elles pourraient l'être au sein de quelques cours simples de sociologie, par exemple en présentant l'expérience de Milgram, caractéristique de la soumission à l'autorité. Présenter les conclusions de cette expérience permettrait aux officiers de prendre conscience du poids que l'autorité peut avoir. Or ce type d'enseignement n'est dispensé qu'à une partie des élèves-officiers et non à l'ensemble.

Cet enseignement permettrait en outre de s'affranchir des biais de pression hiérarchique, d'autocensure ou encore d'absence de procédure contradictoire. Ce dernier point, notamment, est si important que le président J.F. Kennedy avait lui-même mis en place deux « avocats du diable », son frère Robert et un de ses conseillers, Théodore Sorensen, lors de la crise des missiles de Cuba. Cette prise de conscience du président américain avait eu lieu après le fiasco du débarquement sur la baie des Cochons où tout débat contradictoire avait été banni du processus de décision.

S'agissant enfin des erreurs d'ancrage et d'ajustement, elles pourraient être combattues par une prise de conscience de l'intérêt des statistiques et des probabilités lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur des phénomènes à analyser, sous peine de biaiser le jugement et d'engager le processus de décision dans une mauvaise voie.

Il est donc crucial de compléter la formation des officiers au sein des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan en incluant un module de sociologie associé à des cours de statistiques et de probabilités. Concernant ces derniers, il n'est pas nécessaire de former des spécialistes mais simplement de permettre aux officiers d'éviter de sombrer dans les erreurs classiques d'interprétation des données.

Forte de son passé et des nombreux enseignements qu'elle a su en tirer, l'armée de Terre regorge, dans son organisation, dans ses procédures opérationnelles et dans sa formation, d'outils qui lui permettent de faire face à la plupart des biais. Elle répond ainsi aux principales caractéristiques des organisations à haute fiabilité. C'est à présent dans l'enseignement des techniques de prise de décision, des statistiques et des probabilités ainsi que dans la sensibilisation aux effets pervers de la dynamique de groupe que les pistes d'amélioration se situent. Car le chef militaire sera toujours, dans ses prises de décisions, confronté au « brouillard » décrit par Clausewitz. Face à ce brouillard, le Général Desportes souligne que « la clef de l'efficacité réside, au fond, dans la capacité à traiter le problème de l'incertitude, car si celle-ci était totalement maîtrisée, le chef deviendrait inutile. Il suffirait de s'en remettre à l'application des règles et à l'obéissance des hommes ».

Issu de la promotion de l'École militaire interarmes 2001-2003, le Chef de bataillon MOIGNE a essentiellement servi à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris entre 2006 et 2014 avant de rejoindre l'enseignement militaire supérieure scientifique et technique.

Retour Sommaire

¹² Erik Hollnagel, « *Resilience engineering* »

¹³ Général Charles de Gaulle, « *Vers l'armée de métier* »

Nouvelles d'Espagne



L'armée de terre espagnole d'aujourd'hui et de demain (2^{ème} partie): sa coopération avec l'armée de Terre française

Par le Lieutenant-colonel Bertrand MENNESSON

Comme annoncé dans le précédent numéro, les Cahiers repartent de l'autre côté des Pyrénées pour le deuxième temps de la visite de l'armée de terre espagnole. Ce numéro sera consacré aux synergies et à la coopération avec l'armée de Terre française.

Une proximité accrue entre les forces terrestres espagnoles et françaises.



L'ET se recentre ainsi sur un format se rapprochant de plus en plus de celui de l'AdT française: force terrestre de 60.000 hommes environ, unités professionnelles tournées vers la projection dans un cadre multinational voire national sur des procédures OTAN selon une logique de corps expéditionnaire. L'évolution récente du contexte sécuritaire en Afrique, principalement en Afrique du nord et dans la bande sahélienne, a permis une prise de conscience de l'ET quant à ses zones d'engagements futurs les plus probables. L'ET réoriente sa formation et sa préparation opérationnelle vers la bande sahélo-saharienne, dans le golfe de Guinée et dans la corne de l'Afrique afin de préparer l'avenir.

Dans cette optique, l'ET s'engage d'ores et déjà dans cette direction par:

- Une réorientation de l'enseignement des langues, avec un effort nouveau sur le français, sans pour autant sacrifier l'anglais qui demeure prioritaire. Réorientation qui se concrétise déjà par des échanges d'élèves officiers puis, à court terme, de professeurs –chercheurs, entre les ESCC et l'*Academia General Militar*.
- La recherche d'une préparation opérationnelle des unités au combat en zone désertique et l'étude des savoir-faire français dans ce domaine (visite du CECAD à Djibouti prévue en septembre 2014).
- Des propositions systématiques de l'ET vers l'EMAD (l'EMA espagnol) pour participer aux OPEX françaises en Afrique.
- Une multiplication des partenariats avec les pays africains (exercice avec la Mauritanie; accueil et formation de sapeurs sénégalais pour les former au C-IED niveau 3, etc.).
- La mise en place d'un cycle à quatre temps de prépa OPS et d'alerte ressemblant de plus en plus au cycle français.

L'ET a aussi pour ambition de créer des brigades internationales du type de la brigade franco-italienne à EM non-permanent afin d'être en mesure d'intervenir au sud de la Méditerranée

À terme, cette profonde restructuration permettra à l'armée de Terre espagnole de rationaliser son organisation antérieure avec un format plus restreint, plus souple et plus réactif. Cette nouvelle structure, fondée sur les BOP¹, permettra ainsi d'établir une meilleure rotation des brigades dans le cadre du cycle de disponibilité, de disposer en permanence d'un spectre de forces équilibrées et homogènes, de faciliter le processus de génération de forces et la préparation opérationnelle et donc, *in fine*, les projections et engagements.

Ainsi, à l'image de ses alliés les plus proches, cette modernisation de sa force terrestre devrait permettre à l'ET une interopérabilité accrue, renforçant son statut de partenaire crédible et efficace, notamment pour la France.



Vers de nouvelles synergies entre l'armée de Terre française et l'*Ejército de Tierra*?

Malgré la crise économique profonde qui a fortement amputé les capacités de l'*Ejército de Tierra* depuis 2008 (avec une baisse de 30% du budget de la défense depuis le début de la crise), la culture et les fortes traditions militaires de l'Espagne, faisant ressortir de nombreux points communs, devraient inciter l'AdT française à s'intéresser davantage à l'*Ejército de Tierra*. Celle-ci

¹ BOP: brigades opérationnelles

opère en effet depuis plus de 20 ans une mutation en profondeur au gré de ses engagements opérationnels, dont la réforme des BOP doit en constituer l'aboutissement.

Au terme de cette transformation prochaine, l'ET sera comparable à nombre de ses homologues européennes, notamment française, sur bien des plans: format de brigades interarmes similaires (4.000 hommes), matériels majeurs communs (tels le Tigre et le NH90), emploi des standards OTAN, un cycle de préparation opérationnel proche, une culture commune de la projection...

Enrichie par son expérience des engagements opérationnels de ces dernières années (Bosnie, Kosovo, Irak, Afghanistan, Liban, Somalie, Mali...), l'ET est particulièrement allante pour être engagée en opérations, raison d'être de son existence. À titre d'illustration, l'EMAT espagnol avait proposé d'engager un bataillon complet au sein de l'opération SERVAL; requête qui fut rejetée par les niveaux inter-armées et politique.

Dans ce contexte, il semble alors pertinent de réfléchir à l'intérêt en matière d'interopérabilité, voire de mutualisation, que pourrait en tirer l'armée de Terre française.

À la lumière des motivations espagnoles, une synergie et une certaine complémentarité entre nos deux armées de terre pourraient se matérialiser autour des axes suivants:

- Possibilité de favoriser des alertes communes au sein de l'UE.
- Participation française à des exercices s'appuyant sur l'emploi d'une capacité HM lourds que ne possèdent pas les forces terrestres françaises. La faiblesse de la capacité de transport HM à longue distance s'est fait cruellement sentir à SERVAL. Les CH-47 Chinook espagnols existent et leur présence aurait été appréciable pour les troupes au sol et pour l'appui de la manœuvre logistique. Commencer par quelques exercices concrets dans la bande sahélo-saharienne est de l'ordre du possible.
 - Participation à une base logistique de théâtre avec la mise sur pied d'un BATLOG à l'EM franco-espagnol permettant, entre autres, de générer des économies d'échelle et d'incorporer des unités logistiques espagnoles, de transport par exemple (principe susceptible d'être étendu à des unités opérationnelles). Cela ne peut passer que par la poursuite du rapprochement commencé entre les deux brigades logistiques et des échanges entre les deux chaînes de commandement logistique terrestres respectives. Les Espagnols se disent également intéressés par les travaux menés actuellement sur le *Joint Logistics Support Group*.
 - En matière d'enseignement, favoriser les échanges d'élèves-officiers entre écoles de formation d'officiers afin de réactiver et promouvoir une connaissance interculturelle et linguistique.
 - Dans le cadre du combat en milieu semi-désertique ou désertique, rapprochement possible de la BFST et du commandement des opérations spéciales espagnol par l'échange et la participation de commandos spécialisés à des exercices majeurs (GORGONES et MACHETE).

Par ailleurs, l'histoire et les traditions étant comme une seconde nature du soldat espagnol, le volet institutionnel d'activités bilatérales est toujours apprécié.

Il est vrai qu'une coopération accrue entre les deux armées de terre se heurterait à de fortes contraintes budgétaires voire politiques, la Constitution espagnole soumettant l'envoi de forces en opérations à un vote parlementaire.

Malgré ces limites, qui ne sont pas forcément insurmontables, le développement de la coopération entre les deux armées de terre, similaires quant à leur culture et leur organisation, devrait inciter à un rapprochement plus étroit ou au moins à une interrogation sur ce que l'ET pourrait apporter à l'armée de Terre française.

Une fois la *Transformation* terminée, l'*Ejército de Tierra* disposera de BOP similaires à nos BIA, dotées de matériels communs, s'entraînant sur les procédures OTAN et participant aux mêmes opérations. Une culture militaire commune, très latine, entre l'ET et l'AdT, ne peut que pousser à ce rapprochement et en faciliter le succès.



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.



On a aimé



Scènes de la vie en Chine: les figurines de bois de T'sou-Sè_Wè¹

De Yvan Macaux et Christian Henriot

Les Cahiers du CESAT remercient Madame Françoise Thibaut pour cette note de lecture originale et détaillée, relative à un épisode aujourd'hui oublié des combats entre le Japon et la Chine à la veille de la Deuxième Guerre mondiale, et à la part que la Marine française y prit.

L'Amiral le Bigot a Shanghai

Un livre magnifique, un souvenir, et un hommage à l'Amiral Jules Le Bigot dont il raconte la belle vie aventureuse (mais disciplinée) par le biais d'un épisode peu connu des combats en Extrême-Orient dans les années 30.

En 1937, ivre de ses réussites, de la création du Mandchoukouo, de l'occupation progressive de la Chine, l'armée japonaise vise Shanghai et ses formidables richesses depuis 1932. Mais au printemps 37, conforté par l'appui de sa concession au nord de la ville, le Japon décide de l'assaut final. C'est un carnage épouvantable, du même genre que celui subi par Nankin.

Le Vice-amiral Jules Le Bigot, commandant des Forces navales d'Extrême-Orient, chargé de protéger la concession française où beaucoup de civils chinois sont réfugiés, arrive à bord du *Lamotte Piquet* le 23 avril. Le bâtiment, qui stationne dans le fleuve, est impressionnant: 8.000 tonnes, 575 hommes à bord, fortement armé. Il est accompagné des avisos *Dumont d'Urville* et *Savorgnan de Brazza*, ainsi que de la canonnière *Doudard de Lagrée*. Son arrivée fait la une des journaux.

Pendant plus de trois mois, l'Amiral Le Bigot résistera aux assauts meurtriers des Japonais, refusant de bouger ses navires, accomplissant une tâche de sauvegarde fondamentale des civils. Sa patience, sa froide courtoisie, son ironie dans les négociations désarmeront l'Amiral nippon Hasegawa.

L'affaire durera jusqu'en septembre, sauvant des milliers de gens, notamment l'orphelinat T'ou-Sè-Wè tenu par les Jésuites, école d'art renommée spécialisée dans les sculptures sur bois et autres créations traditionnelles chinoises. Jusqu'au printemps 39, le *Lamotte Piquet* effectuera plusieurs rotations de sauvetage. Pour le remercier, à titre personnel (outre les félicitations officielles) les Jésuites offriront à l'amiral une malle de bois précieux contenant un pur chef d'œuvre: 108 figurines de bois sculpté, réparties en trois plateaux, d'environ 10 cm chacune, peintes et ornées, décrivant la Chine traditionnelle de l'époque.

C'est cette malle précieuse, retrouvée presque par miracle avec son contenu quasi intact par son arrière-petit-fils Yvan Macaux, que nous raconte ce livre: l'aventure de Shanghai, l'orphelinat sauvé, la guerre en Extrême-Orient, et la superbe carrière de l'Amiral Jules Le Bigot, personnage aussi discret qu'efficace. Jules Le Bigot eut une carrière classique d'officier de marine, mais brillante, parsemée de fonctions honorifiques (qui firent par exemple de lui un témoin privilégié de l'assassinat du président Doumer par Gorgulov en mai 32). Après ses exploits en Chine, il fut nommé en aout 39 préfet de la région maritime de Cherbourg et tenta de résister à l'invasion allemande. Il dut – après trois jours de résistance – remettre sa reddition à Erwin Rommel qui, après lui avoir rendu les honneurs, eut cette phrase étrange: «aujourd'hui vous êtes vaincu, mais qui peut dire comment finira cette guerre...». Fait prisonnier, envoyé en Saxe avec les Généraux Giraud et Juin, il est libéré au bout d'un an, accepte de présider la Corporation des pêches, puis prend sa retraite en décembre 42.

Le livre est somptueux: travail collectif nourri des archives de la Marine, de la Congrégation des Jésuites, de la ville de Shanghai, il comporte en page gauche la représentation de toutes les figurines et en regard des photographies d'époque qui replongent dans ce qu'était la Chine il y a bien peu de temps. Le livre est bilingue français-chinois, ce qui ajoute à la fascination. Sa préface est due à l'académicien chinois Ma Jun. Une grande partie des recherches a été dirigée par l'éminent sinologue Christian Henriot de l'université de Lyon 2. La fameuse malle et son histoire ont fait l'objet d'une très belle exposition à Shanghai due à l'association culturelle France-Chine.

[Retour Sommaire](#)

¹ Éditions des Équateurs .2015 (292 pages).

MONCLAR¹

Le Bayard du XX^{ème} siècle

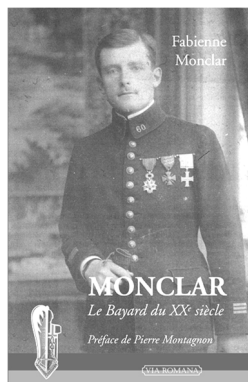
Par Fabienne MONCLAR²

«**H**éros légendaire, guerrier tel qu'on en a connu sur les images d'Épinal, un héros fait pour le baroud et pour annonçaient-ils la disparition de l'officier le plus décoré de connaissait le Général Monclar (1892-1964) qui signait autant et que Brigitte Bardot. Car, pour les anciens combattants du de la Résistance intérieure, il restait leur «héros national», ce partout, sans épouser aucun parti politique. Raison pour France.

Appelé par les poilus l'As des As, il termina la Grande Guerre Du Maroc au Levant en passant par l'Asie et la vieille Europe, tranchées, les campagnes africaine et tonkinoise du jusqu'à l'épopée coréenne.

À partir d'archives inédites, sa fille relate la vie de ce soldat vénéré par ses soldats qu'il aimait comme ses enfants, et de

De son récit historique qui se lit comme un roman d'aventures, jaillit le caractère bien trempé de ce soldat rompu à tous les pièges de la guerre, ceux de la guerre révolutionnaire et ceux des politiques et des assassins de l'opinion. Une vraie leçon de maintien, d'honneur et de fidélité d'un gentilhomme de guerre, à méditer par les nouvelles générations en proie au doute ou au découragement face aux assauts des ennemis de la France et de notre civilisation chrétienne.



seulement dans les récits populaires ou la gloire». Ainsi les journalistes France, à une époque où tout le monde de photos dédicacées que la même Piaf XX^{ème} siècle de la France libre comme chevalier d'un autre temps qui guerroya laquelle il disparut de l'Histoire de

avec sept blessures et onze citations. le lecteur revit le corps à corps des Légionnaire et la seule victoire de 40,

chrétien, stratège, meneur d'hommes ses officiers qui le prirent pour modèle.

¹ Éditions Via Romana

² Fille du Général Monclar, poussée par les Anciens Combattants français de Corée à réhabiliter leur chef

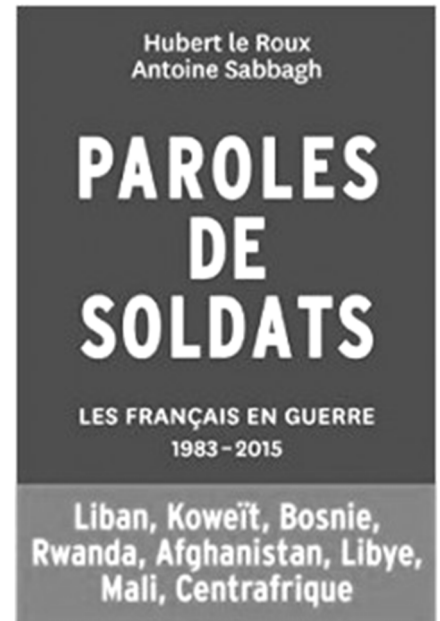
Paroles de soldats¹

Propos recueillis par Hubert Le ROUX² et Antoine SABBAGH³

« **C**e que j'ai vécu en Centrafrique? J'en ai peu parlé avec ma famille, je n'ai pas eu envie de les tracasser avec ça.

– Moi c'est l'inverse, j'ai tout dit. Je pense qu'il faut que les gens sachent ce qu'on fait. Autrement, ils vivent un peu dans les nuages... » Benoît, sergent; Vianney, lieutenant. Depuis trente ans, des dizaines de milliers de Français se battent dans des guerres du bout du monde. Les paroles de soldats recueillies dans ce livre nous font entendre les voix d'hommes et de femmes, de grands chefs et de soldats qui parlent de guerre urbaine, d'embuscades, d'attentats suicides. Des récits bouleversants qui plongent dans la brutalité des conflits et font vivre en direct l'adrénaline, le stress et l'angoisse de combats dont on ne sort jamais indemne.

Si vous parlez de la guerre autour de vous, on vous dira qu'elle est loin, qu'elle est ancienne. La dernière, celle d'Algérie, qui a mobilisé des centaines de milliers de Français, s'est terminée il y a plus d'un demi-siècle. Depuis, avec la suspension du service militaire, l'éloignement des conflits contemporains auxquels la France participe, les Français ont fini par oublier que leur pays est en guerre permanente. Le livre proposé n'est pas une réflexion théorique sur la guerre mais une enquête menée auprès de militaires engagés dans tous les conflits des trente dernières années: Liban, guerre du Golfe, Rwanda, Bosnie, Côte d'Ivoire, Afghanistan, Libye, Mali, Centre-Afrique. Plus de cent heures d'entretiens ont permis de rencontrer des militaires du rang, des sous-officiers, des officiers, des grands chefs, des hommes des forces spéciales, des blessés, des médecins, des familles de soldats morts au combat. Ce sont leurs mots qui sont proposés, leurs histoires. Des récits bruts qui font revivre la brutalité des moments de combat, l'intensité des émotions de ceux qui sont face à la guerre. Ces témoignages exceptionnels nous plongent au cœur du quotidien du combattant, dans les déserts, dans les montagnes, sur les routes encombrées de réfugiés, dans les rues de villes étrangères, face à l'ennemi et au danger.



[Retour Sommaire](#)

¹ Éditions Tallandier. 2015. 464 pages. 20,9 €. **L'intégralité des droits d'auteur est reversée à l'association Terre Fraternité qui contribue à l'accompagnement des blessés, de leurs proches, ainsi que des familles des morts en service de l'armée de terre. Les besoins pour les blessés et familles de disparus représentent environ 650.000 € par an. (exemples de coûts de prothèse: une « lame » de sport entre 5 et 10.000 €. Prothèse bionique: 85.000 €)**

² Officier supérieur d'active. Il a notamment été chargé du recrutement des sous-officiers et hommes du rang de l'armée de terre. Il est l'auteur d'une biographie de Jean Lartéguy (Tallandier, 2013)

³ Historien et éditeur. Il a enseigné à l'université Paris-3 (Sorbonne Nouvelle) et à Columbia University (programme parisien). Il a créé la collection « Archives contemporaines » aux éditions Tallandier

Pour la gloire¹

De James **SALTER**²

James **SALTER** fut un grand pilote de chasse de l'US Air Force. Il eut une impressionnante collection d'étoiles peintes sur la carlingue de ses avions, et lui même fut couvert de médailles. Parallèlement il avait un certain talent d'écriture ce qui l'amena à raconter et «romancer» ses expériences aériennes. Ainsi naquit son premier livre «Un bonheur parfait» considéré comme un classique aux États Unis, dans la mouvance du style narratif d'Ernest Hemingway. «**Pour la gloire**» date de 1956 et bénéficie d'une traduction française révisée récemment. C'est un récit assez plat, plutôt sombre, assez dialogué, qui fait entrer le lecteur dans la Guerre de Corée – conflit largement oublié de nos jours – et le rôle essentiel que les «chasseurs» (*the hunters*) de Migs y jouèrent. On partage la vie de la garnison américaine au nord du fleuve Yalou, les luttes internes, les interminables attentes pour passer à l'action, les camaraderies et les haines farouches, les permissions au Japon, et surtout l'exaltation et la peur mêlées des «chasseurs» au moment du combat, qualifiés non de soldats mais de «tueurs». Le héros est un «vieux de la vieille» déjà couronné mainte fois, appelé là pour remettre au pas une unité flageolante: désabusé, fatigué souvent, il enseigne dans un climat humain assez malsain, comment être un bon «ailier du leader», les décrochages (*breaks*) efficaces. Son ultime but personnel est de descendre 5 Migs afin d'être couronné «As des As», avant de se retirer définitivement.

Nous avons là un livre pour la plage, ou pour bronzer aux sports d'hiver, dont le style laisse souvent pantois (il est très bien traduit) genre ... «son haleine s'élevait dans l'air comme une fumée d'argent évanescence...»(p.16) ou bien la page 140 assez «décoiffante» dans le style roman de gare, et d'autres, mais ne soyons pas cruels. Ce bouquin un peu triste apprend beaucoup sur la vacuité de la guerre et nous «parle d'un temps que les moins de vingt ans» ignorent. Ce qui, finalement, n'est pas mal.

Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT

[Retour Sommaire](#)

¹ Éditions de l'olivier, 239 pages, 21 euros

² James Salter, né en 1925, vient mourir à 90 ans en faisant sa gymnastique.