

Sommaire



➤ Éditorial du Commandant du CDEC

Le Général Pascal FACON

p. 2

Biographie du COMCDEC

p. 3

➤ Dossiers

Thèmes des futurs dossiers

p. 5

Rappel des prix attribués aux stagiaires

p. 6

➤ Histoire

Les collections de l'armée de Terre dans les musées de la défense

p. 8

Par le Chef de bataillon Aude PIERNAS

➤ Histoire militaire et modernité

Style de commandement depuis le XVIII^{ème}: évolutions et perspectives

p. 13

Par le Chef d'escadrons Christophe MAURIN,

le Chef de bataillon Vincent LEHMULLER,

le Chef d'escadron Rémy JAILLET et avec le concours de Madame Géraldine SOULIÉ

Troupes royales face aux Camisards (1702-1710): leçons à tirer sur le TN

p. 22

Par les Chefs d'escadron Xavier COMBET et Étienne THEBAULT

et le Chef de bataillon Jean-Maël VUITTON

Ruptures technologiques, pensée tactique et formation des élites

p. 30

Par le Chef d'escadron Roméo DUBRAIL

et les Chefs de bataillon Antoine MATHEY et Yann QUERAN

➤ Libres opinions¹

Infovalorisation: quels systèmes pour demain

p. 36

Par le Chef de bataillon Franck DUCHEMIN, le Commandant Jérôme CHEYPPE,

le Capitaine Jean-François CAVERNE et Monsieur Olivier MONSACRE

Kazakhstan: mirage ou réalité d'un nouvel Eldorado?

p. 43

Par le Capitaine Patrick MARNIER

L'État Islamique, ou le djihad 2.0

p. 47

Par le Chef de bataillon Stéphane SIMON

Vladimir Poutine: héritier de la Realpolitik de Kissinger?

p. 50

Par le Commandant Alexandra GILHODES

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



Éditorial du Commandant du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement

Le Général Pascal FACON

Une pensée militaire pour les combats d'aujourd'hui et de demain

Nouveau directeur du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC), j'ai l'honneur de vous présenter ce nouveau *Cahier de la pensée Mili-Terre*. Je me réjouis que le renouveau de cette pensée, mis en œuvre par mon prédécesseur, le Général de division Windeck, perdure au travers d'articles qui nourrissent un questionnement fécond mais aussi, et surtout, l'action de nos forces terrestres.

Outre un indispensable retour sur les expériences passées, cette publication se propose d'étudier les conflits actuels avec un regard critique et d'imaginer les engagements futurs pour mieux définir les besoins capacitaires de notre armée de Terre dans le cadre du modèle «Au contact».

Si animer et faire rayonner la pensée militaire constituent la vocation première de ces cahiers, ils doivent aussi créer les conditions nécessaires à son épanouissement. Celles-ci sont naturellement rassemblées au sein du CDEC, au sujet duquel il me semble utile de dire quelques mots à l'entame de sa deuxième année d'existence.

Le CDEC: quatre écoles, deux divisions, deux pôles.

Le centre comporte désormais quatre écoles: l'École d'état-major (EEM), le Cours supérieur interarmes (CSIA), l'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major (ESORSEM) et l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST). Le rattachement de l'EEM est venu, cet été, conforter les responsabilités du CDEC en matière d'enseignement du commandement. L'ensemble du continuum de formation de l'enseignement militaire supérieur Terre est désormais endossé par le CDEC. C'est une responsabilité qui nous oblige, car elle fait référence à la performance du commandement, l'un des huit facteurs de supériorité opérationnelle définis dans notre document prospectif de référence, *Action terrestre future*. À ce volet enseignement s'ajoute la division doctrine (DDO) qui porte, entre autres choses, la cohérence du corpus doctrinal de l'armée de Terre, les travaux doctrinaux de la transformation capacitaire SCORPION et l'essentiel travail de RETEX. La division appui documentation, outre sa mission de soutien, assure quant à elle la réalisation et la diffusion des documents de doctrine. Deux pôles, le pôle rayonnement de l'armée de Terre (PRAT) et le pôle études et prospectives (PEP), viennent enfin compléter cet ensemble.

Un an après sa création, le CDEC a montré que sa constitution, fruit de la fusion du CESAT et du CDEF, n'est pas une simple addition ou un regroupement «commode», mais qu'elle répond bien à l'impérieuse nécessité de mettre en synergie les concepteurs des doctrines et les jeunes chefs en formation, bien sélectionnés et déjà expérimentés, qui auront à mettre en œuvre le corpus doctrinal comme futurs commandants des opérations.

Leadership

Bien campé sur ses deux jambes, la doctrine et l'enseignement du commandement, le CDEC a placé le leadership au centre de son action actuelle et future: former au leadership le futur chef militaire au combat, développer un leadership en matière de pensée militaire. Ainsi, il s'agit donc d'apprendre à combattre et à conquérir les esprits pour un seul but: vaincre. Ces cahiers y contribuent. Ils vivent de vos articles, qui sont autant de contributions essentielles au développement de la pensée militaire. À vos plumes! Venez à votre tour exercer votre leadership en matière de réflexion sur le si singulier métier des armes!

Bonne lecture.



Biographie du Général Pascal FACON

Le Général de brigade Pascal FACON est né le 26 mars 1964 à Saint-Quentin (02). Il est marié et père de deux filles,

Saint-cyrien de la promotion « Cadets de la France libre » (1985-1988), il choisit l'arme des troupes de marine, spécialité artillerie, et poursuit sa formation à l'École d'application de l'artillerie de Draguignan.

Il sert successivement au 41^e régiment d'artillerie de marine à La Fère en 1989, au 5^e régiment interarmes d'outre-mer à Djibouti, comme chef de section et officier adjoint, entre 1992 et 1994, puis au 1^{er} régiment d'artillerie de marine de Laon Couvron en qualité de commandant de batterie jusqu'en 1996. Il sert également au 3^e régiment d'artillerie de marine de Canjuers entre 2001 et 2003, en tant que chef du bureau opérations-instruction et au 43^e bataillon d'infanterie de marine à Abidjan dont il prend le commandement en 2006.

Il a participé à de nombreuses opérations extérieures, en Somalie en 1992, lors de l'opération *RESTORE HOPE/ONUSOM II* et à Djibouti la même année, dans le cadre de l'opération *ISKOUTIR*, puis en Bosnie en 1996, dans le cadre de l'opération de l'OTAN (IFOR). Il a également servi au

Kosovo en 2001, comme chef G32D de l'opération TRIDENT, puis en Côte d'Ivoire en tant que chef J5 de l'opération LICORNE. En 2003, il est affecté au Mali comme directeur des études au sein de l'école de maintien de la paix de Koulikoro dans le cadre de l'assistance militaire technique. Enfin, il est désigné, en 2013, pour servir dans la bande sahélo-saharienne, au sein de l'opération SERVAL, comme assistant militaire du COMANFOR.

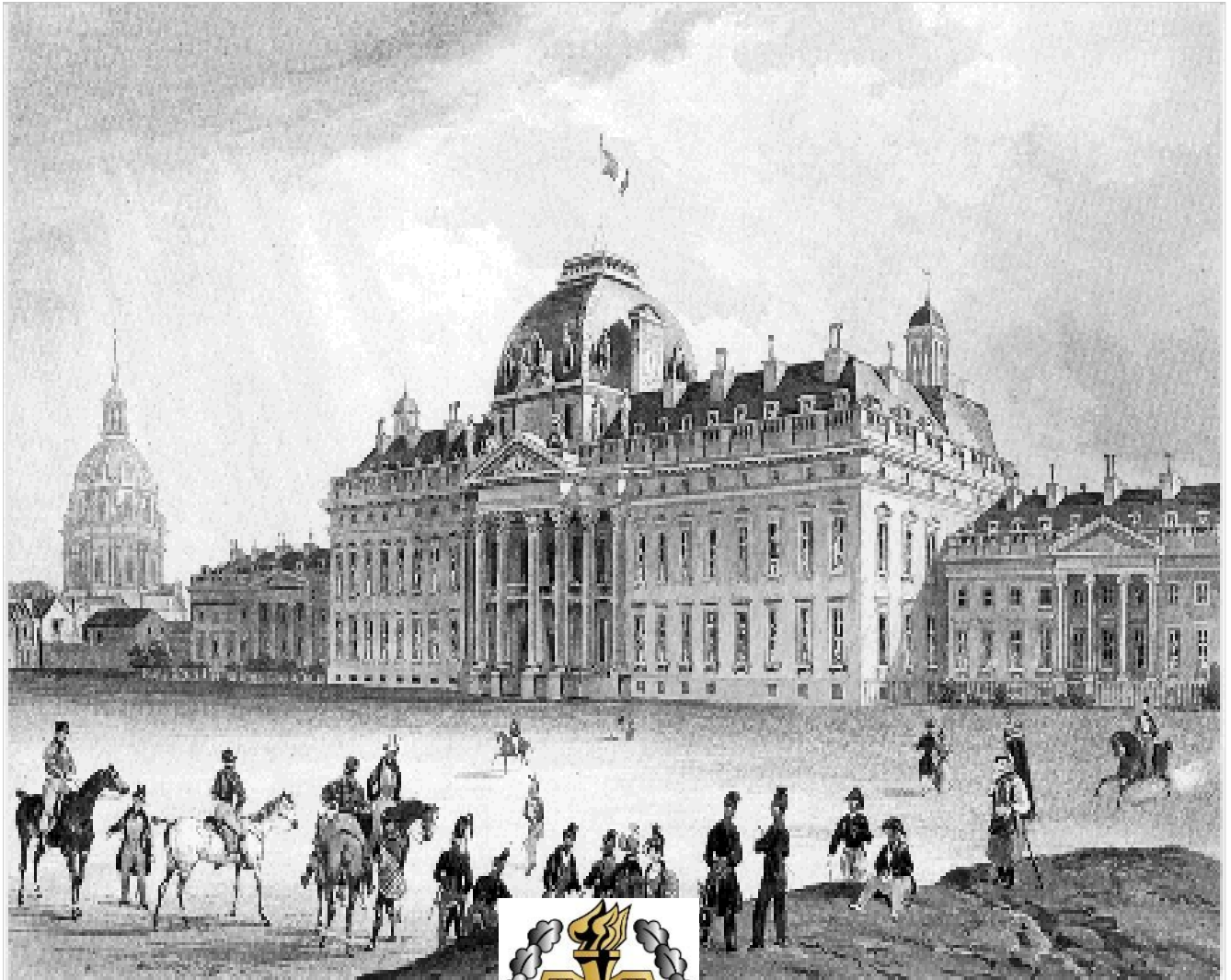
En 1997, il rejoint la Direction du renseignement militaire avant d'intégrer la 113^e promotion du cours supérieur d'état-major puis de la 8^e promotion du collège interarmées de défense. En 2005, il occupe la fonction de professeur de groupe au CSEM. En 2007, il rejoint l'état-major des armées pour y prendre successivement les fonctions de chargé d'anticipation-synthèse Afrique au sein du Centre de planification et de conduite des opérations puis de conseiller Afrique du chef d'état-major des armées. En 2012, il est auditeur de la 62^e session du Centre des hautes études militaires et de la 65^e session de l'Institut des hautes études de défense nationale.

En 2014, il est affecté à Creil en qualité de général adjoint de l'état-major interarmées de force et d'entraînement avant d'être promu officier général le 1^{er} août 2015. Il prend alors le commandement des éléments français au Sénégal et de la base des éléments français au Sénégal pendant deux années.

Le 1^{er} août 2017, il rejoint Paris comme directeur du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement qui regroupe la doctrine et l'enseignement militaire supérieur Terre.



Dossiers futurs



Des thèmes pour une ligne éditoriale

Le comité éditorial des *Cahiers de la pensée mili-Terre* sont engagés dans une démarche de promotion d'une pensée militaire contemporaine de qualité portée par l'armée de Terre. Pour ce faire, afin d'agréger de façon plus cohérente les articles proposés et de rendre la lecture davantage stimulante, les revues répondront désormais à une thématique, véritable fil rouge attaché à un numéro.

Les thèmes retenus pour l'année 2018 vous sont proposés ici afin de susciter vos contributions. Elles peuvent être très variées dans leur angle, le niveau de traitement du sujet, la problématique évoquée, etc. Les articles s'inspirant de l'actualité, de l'expérience de chacun ou tirés de l'histoire sont naturellement les bienvenus. Ces thèmes n'éliminent pas les contributions différentes au titre des «Libres opinions», qui demeure partie intégrante des *Cahiers*.

Vos propositions sont à envoyer à : cahierspenseemiliterre@gmail.com

La rédaction des *Cahiers de la pensée mili-terre* ne doute pas que ses lecteurs ont des réflexions qui peuvent être utiles à l'armée de Terre et au débat public. Alors, à vos plumes pour participer à cet effort de la pensée en vue de l'action!

- **N° 50, mars 2018 - Relire Foch au XXI^{ème} siècle** (contributions attendues pour le 1^{er} décembre 2017)

«Je vous dis aujourd'hui: apprenez à penser. En présence de chaque question considérée librement et en elle-même, se demander d'abord: de quoi s'agit-il?»¹

Après avoir abordé la biographie intellectuelle de Foch dont l'influence sur l'élite militaire formée à l'École de guerre fut exceptionnelle, il pourrait s'agir de relire ses principes de la guerre au prisme des facteurs de supériorité opérationnelle décrits dans *Action terrestre future*², de voir dans quelle mesure sa vision de la victoire comme relevant de la destruction morale et physique de l'adversaire est pertinente aujourd'hui, et de s'interroger sur sa vision de l'offensive comme seul mode d'action permettant d'obtenir des résultats positifs.

- **N° 51, juin 2018 - La force armée et la ville** (contributions attendues pour le 1^{er} mars 2018)

«Si la technologie continue à évoluer avec encore plus de drones et de robots, c'est sans doute dans les espaces urbains et confinés que se dérouleront les derniers combats d'hommes à hommes. Outre la technologie, le nombre et la qualité des combattants et des chefs de guerre sera déterminante. En ce sens, la ville sera sans doute l'ultime champ de bataille»³.

Sans faire l'économie d'un retour sur les engagements récents en zone urbaines (Mossoul, Raqqa, Marawi, etc.) et d'une réflexion sur les caractéristiques de l'environnement opérationnel urbain à l'horizon 2035, il pourrait s'agir de réfléchir aux défis tactiques que posent les villes pour l'engagement d'une force numérisée et de s'interroger les capacités futures nécessaires pour ce type d'environnement en questionnant, par exemple, sur le besoin d'unités et d'équipements spécialisés pour le combat en zone urbaine.

- **N° 52, septembre 2018 - La guerre au prisme de la notion de distance** (contributions attendues pour le 1^{er} juin 2018)

«Le danger n'est pas que les ordinateurs commencent à penser comme nous, mais que nous commençons à penser comme eux: l'intelligence artificielle que nous créons pourrait devenir la nôtre»⁴.

Cette thématique de la distance pourrait être étudiée via trois approches principales. D'abord la distance géographique avec le rapprochement de la menace sur le territoire européen et la présence d'une menace sur notre territoire national. Ensuite, la distance technologique via les capacités de frappe dans la profondeur, la robotique, les drones, l'intelligence artificielle, etc. Tous ces moyens qui permettent d'éloigner l'homme du champ de bataille et, peut-être, de le déshumaniser. Enfin, il y a la distance que provoque la guerre par proxy, l'utilisation de partenaires pour mener des combats que nous ne voulons, ou ne pouvons plus mener.

- **N° 53, décembre 2018 - L'actualité de Lyautey** (contributions attendues pour le 1^{er} septembre 2018)

«Envisager [...] le rôle de l'officier sous cet aspect nouveau d'agent social appelé par la confiance de la patrie moins encore à préparer pour la lutte les bras de tous ses enfants qu'à discipliner leurs esprits, à former leurs âmes à tremper leurs cœurs [...]».

Il est intéressant ici de s'interroger sur la pertinence des principes posés par Lyautey en 1891 dans le «*Rôle social de l'officier*», notamment au moment où se pose la question du renouveau d'une forme de service national. Par ailleurs, les réflexions de Lyautey liées à sa vaste expérience coloniale peuvent probablement nous éclairer sur des problématiques rencontrées aujourd'hui dans les missions d'assistance militaire opérationnelle. Enfin, en particulier autour de sa fonction de résident général au Maroc de 1912 à 1916, Lyautey pose aussi la question des rapports entre le chef militaire et l'autorité politique.

La rédaction des *Cahiers*



[Retour sommaire](#)

¹ Ferdinand Foch, «*Des principes de la guerre*», Économica, 2007, p. 20.

² *Action terrestre future. Demain se gagne aujourd'hui*, EMAT, 2016.

³ Chef de bataillon F. Chamaud et Colonel P. Santoni, «*L'ultime champ de bataille. Combattre et vaincre en ville*», Éditions Pierre de Taillac, 2016, p.19.

⁴ Nicholas Carr, «*The Big Switch*», Norton and co., 2009, p.229.

Rappel des prix attribués aux stagiaires

Prix de «la Fondation Leclerc» en 2015:

- Chef d'escadron Bertrand DIAS «Qui ose gagne», in *Cahiers* n° 42;
- Chef de bataillon Laurent LUISETTI «La *green* défense: injonction idéologique ou impératif tactique?», in *Cahiers* n° 42.

Prix «Maréchal Leclerc» en 2016:

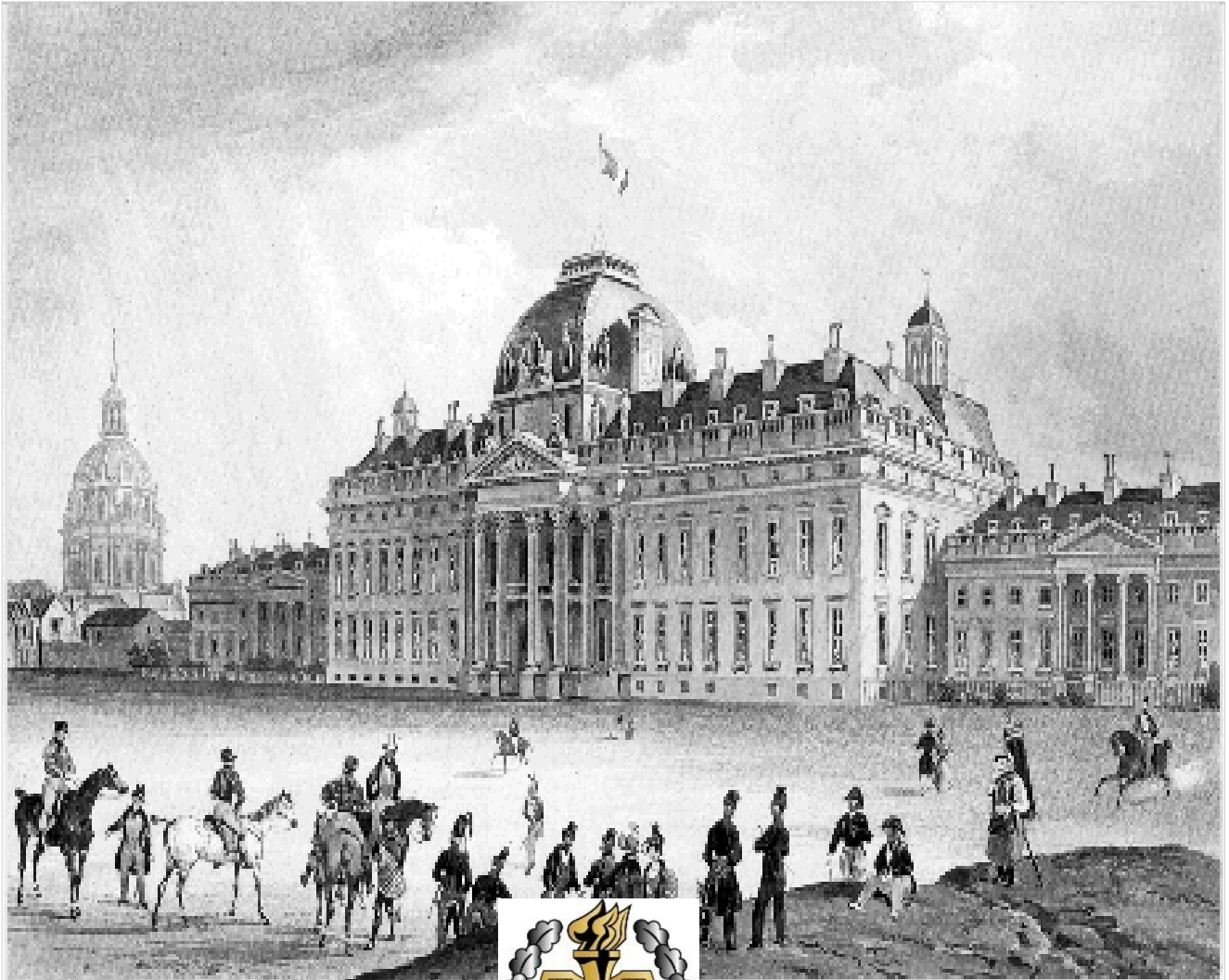
- Chef de bataillon ERBLAND, «La tentation de l'Hubris», publié dans le n° 32 d'*Inflexions*.

Prix de «la Fondation Leclerc» en 2016:

- Les Chefs de bataillon Quentin WATRIN et Baptiste THOMAS et le Commandant Carlo CONTE (Italie), «L'art opératif soviétique: quel apport pour la conduite des opérations terrestres actuelles?», in *Cahiers* n° 45;
- Les Chefs de bataillon Alexandre BANCEL et Jean-Luc GROSSIN, «L'emploi de la force armée sur le territoire national de 1791 à nos jours», in *Cahiers* n° 44.



Histoire





Les collections de l'armée de Terre

conservées dans les musées de la défense: héritage, histoire et genèse d'un patrimoine «muséal»¹

Par le Chef de bataillon Aude PERNAS

Analyser la filiation des collections des musées d'arme actuels et celles du musée de l'Armée, c'est comprendre comment et pourquoi le patrimoine militaire a été sauvé et est parvenu jusqu'à nos jours, tout en s'enrichissant encore.

La commémoration du centenaire de la Grande Guerre donne l'occasion aux musées de la défense de témoigner de l'action des troupes françaises en exposant les objets contemporains de cet événement historique militaire majeur. Force est de constater en visitant l'exposition «Verdun, la force aérienne»² que les objets présentés sont parvenus jusqu'à nous de différentes manières. Ces objets soit ont été des trophées pris à l'ennemi, soit ont été récupérés sur le champ de bataille, soit ont équipé les forces, puis ont été conservés par les unités ou ont transité dans des collections privées d'amateurs de *militaria* avant d'être acquis par l'un des musées de la défense.

Cependant, il s'avère que cet héritage des collections militaires puise ses racines au-delà de la Première Guerre mondiale pour les musées de l'armée de Terre. Même si le musée de l'Armée fait figure de premier musée militaire, sa création et ses origines sont bien plus complexes et anciennes. Etudier les collections des dix-sept musées actuels de l'armée de Terre³ oblige à considérer l'héritage, l'histoire et la genèse de ce patrimoine, parfois unique au monde.

Ces collections représentent une richesse incontestable et rassemblent un certain volume d'objets de natures différentes allant de l'armement (armes à feu, munitions, armes blanches), aux œuvres d'art (tableaux, sculpture, gravures...), en passant par les uniformes (vêtements, décorations, coiffes...) et armures, sans oublier les objets relatifs à la musique militaire, à la vie militaire (objets campanaires, véhicules, aéronefs, radio...), etc.

Ce travail de justification de filiation entre les collections actuelles du musée de l'Armée, véritable tête de réseau des musées de la défense, celles des seize musées de tradition de l'armée de Terre, et les collections de *militaria* antérieures à 1905, date de création du musée de l'Armée, s'avère délicat. Il met en lumière les difficultés d'administrer et de suivre les collections selon le fil des événements historiques et administratifs. L'ambition scientifique consiste à dévoiler les mécanismes de transmission des objets, à retracer le cheminement et le vécu de ces collections et à analyser la politique d'acquisition des musées militaires tout en comprenant comment et pourquoi ces collections se sont créées.

Tisser ce lien de filiation oblige à étudier les origines antérieures à 1789. Ces origines pluriséculaires des collections militaires montrent un engouement certain en France pour ces objets qui ont trait à la chose militaire, donnant même naissance aux premiers musées militaires. Cet héritage de l'Ancien Régime devient au XIX^{ème} siècle un véritable terreau pour le musée de l'Armée et les musées d'arme actuels. Alors que le XX^{ème} siècle voit sourdre un paysage muséal vaste, la fin du XX^{ème} siècle et le début du XXI^{ème} siècle posent clairement la question de la gestion des collections, de leur statut et surtout de leur devenir.

Des origines pluriséculaires

Le musée de l'Armée semble avoir hérité en partie des collections ancestrales diverses, privées ou étatiques, constituées sous l'Ancien Régime.

¹ *Les collections de l'armée de Terre des musées de la défense: héritage, histoire et genèse d'un patrimoine «muséal»*, titre du mémoire de master II en histoire du patrimoine du Chef de bataillon Aude PERNAS, sous la direction de Jean-François Belhoste, EPHE, 2014-2015. Cette étude a consisté à recenser aujourd'hui et à travers les époques l'ensemble des collections des musées et des salles de traditions pour bien comprendre leurs interactions et pour travailler sur la politique patrimoniale de l'armée de Terre.

² Exposition au musée de l'Air et de l'espace au Bourget, du 15 octobre 2016 au 29 janvier 2017. Ce musée a été créé en 1919 à l'issue de la Grande Guerre.

³ Musée de l'ALAT et de l'hélicoptère, musée de la Cavalerie, musée du Souvenir, musée du Génie, musée-mémorial des Parachutistes, musée du Sous-officier, musée national des Enfants de troupe, musée du Matériel, musée des Blindés, musée des Transmissions-espace Ferrié, musée des Troupes de montagne, musée de l'Artillerie, musée des Troupes de marine, musée de la Légion étrangère, musée du Train et des équipages militaires, salle d'honneur de l'infanterie (en attendant l'ouverture à Draguignan du musée de l'Infanterie qui a fermé lorsque l'école d'application y a déménagé) et le musée de l'Armée.

Ces collections d'armes et d'armures sont à l'origine conservées dans des cabinets d'armes, premières conservations d'armes, dont les traces remontent au XV^{ème} siècle⁴. De riches familles princières, voire les membres de la Couronne eux-mêmes, conservaient les objets de leurs aïeux, rassemblés pour commémorer la puissance d'une lignée guerrière, aux côtés de leurs armes de service. Ces items étaient ainsi montrés aux visiteurs des familles. Les inventaires de ces objets dans les châteaux de grandes familles en témoignent, comme celui de François de Chabannes⁵. De même, au XVI^{ème} siècle, il semble exister à Fontainebleau une collection d'armes anciennes et peut-être exotiques⁶. Citons aussi le premier inventaire pré-muséal⁷ recensé, celui du cabinet d'armes d'Anne de Bretagne, dressé à la fin du XV^{ème} siècle, intéressant à évoquer en ce qui concerne la technique même des inventaires et des précisions apportées sur les objets, annonciateur de notre gestion muséale actuelle; tandis que Louis XII serait en quelque sorte le précurseur de l'exposition d'armes publique⁸, en constituant en 1498 le premier musée de l'Armée à Paris et en organisant une exposition d'armes à l'occasion de sa première entrée, après le sacre de Reims, début juillet 1498.

Au cours du XVII^{ème} siècle se constituent officiellement par la volonté royale des collections d'objets militaires étatiques dont l'usage et l'utilité sont d'actualité. Le «musée d'Artillerie» d'Humières, grand maître de l'artillerie, et la collection secrète des plans-reliefs, initialement installée au Louvre sous Louis XIV, mais aussi première collection installée aux Invalides en 1776, répondent à cet usage nouveau. Le musée d'Artillerie, garde-meuble de la Couronne⁹, est ouvert au public quelques jours par semaine. Les collections royales sont le reflet des hauts faits et de la puissance militaires du royaume comme en témoignent les trophées pris à l'ennemi exposés à Notre-Dame¹⁰, relayant le patrimoine pictural guerrier des réfectoires des Invalides, des galeries de Versailles et de l'École militaire. De même, des salles spécifiques étaient réservées dans les arsenaux royaux pour entreposer les armes et armures en service, anciennes et prises à l'ennemi. La manufacture de Saint-Etienne est à l'origine des prémices d'une collection d'armement unique dès 1764. Enfin, les collections des Montmorency, du duc de Bouillon, des Condé à Chantilly, du duc du Maine, qui sont soit confisquées par le pouvoir royal soit données au Roi, alimenteront les collections royales.



Musée de l'artillerie (Draguignan).
Photo Général (2s) Martin Brusseau

Puis, lors de la Révolution les collections ainsi constituées sont dispersées, perdues, pillées par les révolutionnaires et les Prussiens, avant d'être retrouvées et rassemblées en partie dans le nouveau musée d'Artillerie, en 1796, au couvent des Jacobins de Saint-Thomas d'Aquin à Paris par Edmé Régnier¹¹, premier conservateur du musée. Les événements de 1830 et le prélèvement de Napoléon III pour le musée des Souverains dispersent encore ces collections, brouillant les lignées.

Pourtant la sacralisation des emblèmes et trophées perdure aux Invalides, à l'église Saint-Louis, temple de Mars. Les collections du musée historique de Versailles, les trophées de l'église Saint-Louis, le musée des Souverains, tout comme plus tard les salles d'honneur régimentaires de Boulanger¹² deviennent les vecteurs du patriotisme au XIX^{ème} siècle, enrichis des objets ancestraux, d'achats et d'objets fabriqués pour la circonstance. Des collections privées perdurent, notamment au château de Pierrefonds celle de Napoléon III, collectionneur amateur.

En 1871, le musée d'Artillerie, héritier du muséum de Régnier, est ensuite installé aux Invalides. Véritable conservatoire, il entend bien centraliser dans ses fonds tous les spécimens de pièces d'artillerie afin de posséder des collections complètes via des dons, des legs et des cessions de matériels militaires: armes, armures et artillerie provenant des dépôts centraux de l'artillerie, de la fonderie de Bourges, de l'aliénation des collections personnelles de Napoléon III. Des collections ethnographiques furent acquises par prises de guerre et prélèvements provenant des expéditions militaires pour constituer la galerie d'ethnographie, ainsi que des objets issus de fouilles archéologiques et des objets dits «divers». Le premier inventaire débute en 1863.

Le musée historique de l'Armée¹³ voit le jour en 1896 aux Invalides, situé géographiquement face au musée d'Artillerie dans la cour d'honneur, suite au succès du pavillon de l'Armée à l'Exposition universelle de 1889 et à la volonté du peintre Édouard Detaille et de *La sabretache*, association du musée, dans un contexte de Revanche. La collection primitive du musée repose sur le don de la collection personnelle du peintre aux armées Ernest Meissonnier à sa mort. Elle est ensuite complétée à la hâte en

⁴ Général Bardin Etienne-Alexandre, *Le muséum d'Artillerie*, Paris ou *Le livre des cent-et-un*, Volume 11, 1833, p 183; «Recherche historique sur quelques cabinets d'armes de l'Europe», *Le spectateur militaire Recueil de science, d'art et d'histoire*, tome 9, Paris, 1830, p.162-167.

⁵ Baron de Curton, en son château de Madic, en date du 15 janvier 1562.

⁶ Dan Pierre, *Le trésor des Merveilles de la Maison royale de Fontainebleau*, Paris, 1642, chap. VI, p. 31.

⁷ Bibliothèque nationale, Paris, ms. fr. 23335, p. 113-118.

⁸ Paul Lecestre, «Notice sur l'arsenal royal de Paris jusqu'à la mort de Henri IV», *Mémoires de la Société de l'histoire de Paris et de l'Ile-de-France*, 42 (1915), p. 187.

⁹ Désigne l'administration chargée de la gestion du mobilier et des objets d'art destinés à l'ornement des demeures royales. Il s'agissait aussi de magasins où étaient entreposés les armes et armures sur des râteliers.

¹⁰ Lieutenant-colonel A Champeaux, «Les emblèmes, textile sacrés, textiles profanes?» *Réflexions sur la présentation de collections de textiles, de costumes et d'uniformes*, AGCCPF-PACA, Fage Éditions, 2006.

¹¹ Chef de bataillon Aude Piernas, *Ibid.*, p 54.

¹² Ordonnance du 15 mars 1886 qui prévoyait d'orner chaque salle, grâce aux deux cents francs prélevés sur les crédits d'entretien des casernes pour les années 1886 et 1887, du buste et du portrait du président de la République, de celui du chef de corps et de ses prédécesseurs, de tableaux portant le nom des officiers, sous-officiers, caporaux et soldats tués à l'ennemi, de l'historique du régiment et de tout ce qui était en mesure d'exalter l'esprit de corps, puis la biographie du nom de la caserne nouvellement baptisée à partir de décembre 1886.

¹³ Yves-Marie Rocher, «Les collections du premier musée de l'Armée. Le musée historique (1896-1905)», mémoire de master d'histoire de l'art sous la direction de Barthélémy Jobert, 2010-2011, PARIS IV-Sorbonne.

vue d'ouvrir la première salle du musée. Vaste salle d'honneur, tenant plus du conservatoire, ses collections s'enrichissent des objets rapportés des expéditions coloniales, des nombreux dons gracieux de militaires et des legs, notamment ceux du Général Vanson, premier conservateur du musée. Les expositions universelles et le rôle de *La sabretache* contribuent à cet enrichissement. La typologie des objets se distingue de celle du musée d'Artillerie: uniformes, accessoires, arts graphiques et peintures... Le musée est fusionné *in fine* avec le musée d'Artillerie en 1905 par décret ministériel pour devenir le musée de l'Armée actuel.

Apparitions des musées d'arme

Contemporains du musée de l'Armée, des musées de tradition au sein des armes de l'armée de Terre apparaissent au début du XX^{ème} siècle. Le contexte de la Revanche, la volonté de conserver les traditions des unités dissoutes, disparues puis recréées, ont pour but de faire adhérer les jeunes recrues et de faire naître l'esprit de défense. Plusieurs types de genèse muséale se profilent. Les musées sont soit le fait de la métamorphose des salles d'honneur du Général Boulanger, soit la volonté de militaires d'active passionnés, désireux de sauvegarder des souvenirs et traces des faits de leurs unités ou des objets militaires, soit la volonté d'une association et de la hiérarchie.

La période 1794 à 1945 voit la création des musées des écoles de formation comme celui de l'école de Saint-Cyr créé en 1912, collections constituées par l'aumônier, celui des écoles d'Artillerie dès 1794, le musée de l'Armée d'Afrique en 1930, mais aussi celles des salles d'honneur des unités prestigieuses qui prennent des allures de musée, comme celui de la Légion étrangère en 1892. Le second conflit mondial et la décolonisation sont la cause de dispersions et de disparitions de collections entières dont sont victimes celles des écoles de l'Artillerie, du musée de l'Armée et du musée de l'Armée d'Afrique.

Puis, après 1945, outre le musée de Saint-Cyr Coëtquidan, un lieu de mémoire qui renaît en 1947 de ses cendres grâce à *La Saint-cyrienne*¹⁴, d'autres musées voient le jour. Leurs pères fondateurs sont essentiellement des officiers supérieurs, anciens passionnés d'histoire militaire et surtout de l'histoire de leurs unités respectives. Enrichissant et valorisant leurs salles d'honneur durant leur temps d'activité, ils poursuivent, à la retraite, leurs démarches patrimoniales en amassant seuls des objets par achats et via des dons des militaires, en vue de créer un musée d'arme¹⁵. Ils font ensuite reconnaître leur travail par la hiérarchie militaire. Ce processus de création silencieuse de musées de tradition s'amorce dès les années 1960. Ces initiatives sont relayées par la création postérieure d'associations, composées essentiellement de militaires d'active ou à la retraite, qui vont aider financièrement le musée dans tous ses domaines d'intervention, acquisition, conservation, gestion... Les années 1970 voient se créer plusieurs musées d'arme et de traditions aux collections «de sciences et techniques»¹⁶.

A compter des années 1980, un réveil identitaire ébranle le paysage muséal militaire¹⁷. Certains musées sont créés *ex nihilo*, d'autres sont le produit développé des salles d'honneur ou de musées jusque-là fermés au public ou en état de somnolence. L'effervescence générale pousse les armes ou les services à avoir leur propre musée pour sauvegarder leur mémoire et traditions. Sept autres musées d'arme et de traditions sont créés pour sauvegarder l'histoire des unités. Vingt-cinq musées sont ainsi recensés au début 1990.

Leurs collections sont créées à partir des salles d'honneur régimentaires dissoutes, de dons, de legs et d'objets collectés, ramassés sur les champs de bataille, achetés par les responsables des musées ou via les associations d'amis des musées, malgré un faible budget d'acquisition alloué. Certains objets s'avèrent être des reconstitutions à l'identique comme l'uniforme d'une cantinière du XIX^{ème} siècle au musée des Troupes de marine. Ces musées sont gérés par du personnel d'active ou à la retraite sans formation muséale particulière.

Devenir et gestion de ces collections au XXI^{ème} siècle

Alors que les années 1980 étaient le berceau de mouvements d'expression identitaire, les décennies suivantes seront celles de la définition du concept de «culture et de patrimoine militaire». La décennie 1990 s'inscrit dans un contexte de suspension du service militaire et du début du rayonnement culturel de la défense et de l'armée de Terre, qui tissent des liens étroits avec d'autres ministères en charge de la gestion du patrimoine tels que le ministère de la Culture, le ministère de l'Équipement du tourisme et le ministère de l'Environnement et des collectivités territoriales. Consciente de cette richesse patrimoniale, l'armée de Terre cherche à la mettre en valeur.

La valoriser, la conserver, la développer et la transmettre tant au soldat qu'au citoyen, développant le lien armée nation de ce fait distendu, deviennent la mission du délégué au patrimoine en 1993. Cette fonction alors créée fait du délégué au patrimoine le conseiller culturel du chef d'état-major de l'armée de Terre. Cette délégation est aussi une structure d'analyse et de synthèse.

Ce grand élan de «patrimonialisation» fait donc sortir les collections militaires de l'armée de Terre de la confidentialité et des enceintes des unités grâce à une politique d'ouverture au public, de rénovations des musées et de restructurations jugées indispensables pour «dépoussiérer» les collections. La Délégation au patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), dirigée par le Général André Cousine, rédige une note d'orientation sur les musées de tradition de l'armée de Terre, synthèse générale présentée au cabinet du ministre de la Défense en vue de valoriser et promouvoir ses musées. Puis une politique des musées

¹⁴ La «Société amicale de secours des anciens élèves de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr» se constitue en 1887 et est déclarée d'utilité publique en 1890.

¹⁵ Le Colonel Aubry et le Capitaine Tributsch vont sillonner pendant 30 ans l'Europe pour récupérer des blindés, formant la collection du musée des Blindés.

¹⁶ Le musée de l'Artillerie est à nouveau recréé en 1976 à Draguignan après le pillage des Allemands en 1945. Le musée de l'ALAT en 1978 débute avec trois hélicoptères.

¹⁷ Musées: des Troupes de marine (1981), du Train (1978), de la Colombophilie (1981), de l'ALAT (1983), des Parachutistes (1983), de la Symbolique militaire (1985), des Enfants de troupe (1985), des Sous-officiers (1986), des Troupes de montagne (1988), des Spahis (1988), du Commissariat (1993), d'après le *Quid*, Robert Laffont, 1995. De nouveaux musées ont été créés postérieurement à ce *Quid* (Matériel en 1997, Transmissions en 1999).

de tradition de l'armée de Terre, un schéma directeur et un plan d'action pour les dix années à venir sont élaborés. Ces collections permettent à l'armée de Terre «de se reconnaître, de s'identifier et s'affirmer face à un futur possible».

Pour gérer les collections, les préserver, les valoriser et les enrichir, les conservateurs des musées de traditions se devaient de recevoir une formation en muséologie comme les conservateurs civils¹⁸. Les collections sont ainsi remaniées par des professionnels du patrimoine pour les présenter avec une nouvelle muséologie¹⁹. Des outils de gestion des collections ont été mis en place, comme la base *MICROMUSEE*® pour créer des fiches d'inventaire pour chaque objet, abandonnée progressivement pour laisser place en 2016 à *ARCHANGE*®, base de données créée sur mesure par la DMPA²⁰. La restauration des objets, réalisée à domicile, passe désormais par des ateliers professionnels tandis que les règles rigoureuses de conservation préventive des objets s'immiscent dans les salles d'expositions et les réserves. L'enrichissement n'évolue guère. Il se base toujours majoritairement sur les dons, sur quelques achats via le budget indigent alloué, sur les associations, sur les legs et donations²¹, sur les objets réformés, ainsi que sur les nombreuses dissolutions d'unités et de leurs salles d'honneur reversées aux musées d'arme respectifs. Il est à noter que certaines de ces pièces sont de véritables reliques ayant appartenu à des militaires héroïques, ou sont de fidèles reconstitutions.

Enfin une rationalisation de la carte des musées est entreprise. Des vingt-cinq musées identifiés en 1990, seize sont retenus. Certains redeviennent des salles d'honneur, d'autres des musées, voire basculent dans la sphère muséale civile²². Certains obtiennent l'appellation «Musée de France»²³, qualité de rigueur scientifique de la bonne tenue des collections reconnue par le ministère de la Culture, et rendent leurs collections de ce fait inaliénables alors que les autres collections sont en déshérence juridique par rapport aux collections publiques. À ce jour, les collections du musée de l'Infanterie sont toujours en caisse dans l'attente de la renaissance du musée.

Le renouvellement des collections: un défi pour les années à venir

L'origine des collections des dix-sept musées de l'armée de Terre actuels tisse ses liens généalogiques dans les collections d'armes privées et étatiques de l'Ancien Régime. Leur enrichissement est intimement lié aux épopées militaires, leur dispersion et leur disparition aux épisodes politiques, et leur reconstitution à la volonté militaire individuelle ou hiérarchique. Leur évolution est complexe.

Le défi muséal du XXI^{ème} siècle réside dans la question de savoir si les musées de l'armée de Terre doivent être regroupés au sein d'un établissement public spécifique organisé sur une base fédérative permettant ainsi de les pourvoir d'un véritable statut. Les musées seraient alors rattachés au musée de l'Armée. Ces collections distinctes aux origines diverses n'auraient donc plus qu'un seul statut juridique, celui de «Musée de France», garantissant leur inaliénabilité. Enfin, un musée demeure vivant parce que ses collections s'enrichissent d'objets témoins de faits historiques anciens et d'objets récents. L'engagement militaire des forces françaises intense des deux dernières décennies devrait être représenté dans les différents musées d'arme pour rendre hommage aux femmes et aux hommes projetés sur les différents théâtres d'opérations extérieures, protégeant les intérêts de la nation française. Cette représentation passe par le transfert aux musées des différents objets témoins de ces engagements. Tout militaire est ainsi invité à participer à cet enrichissement qui retrace, *in fine*, son histoire.

À l'issue de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr et après un premier parcours professionnel dans l'arme des transmissions, le Chef de bataillon Aude PIERNAS a été reçue à L'Institut national du patrimoine pour suivre une formation de conservateur du patrimoine en vue de gérer la conservation de l'un des seize musées de tradition de l'armée de Terre. Doctorante en thèse histoire du patrimoine à l'EPHE, elle nous livre quelques réflexions sur les collections de ces musées.



[Retour sommaire](#)

¹⁸ La DELPAT a œuvré pour offrir une formation professionnelle muséologique de référence à ses conservateurs en leur proposant une scolarité à l'École du Louvre ou à l'Institut national du patrimoine.

¹⁹ Les musées de l'Arme blindée cavalerie, des Troupes de marine et du Génie voient leur muséologie modernisée.

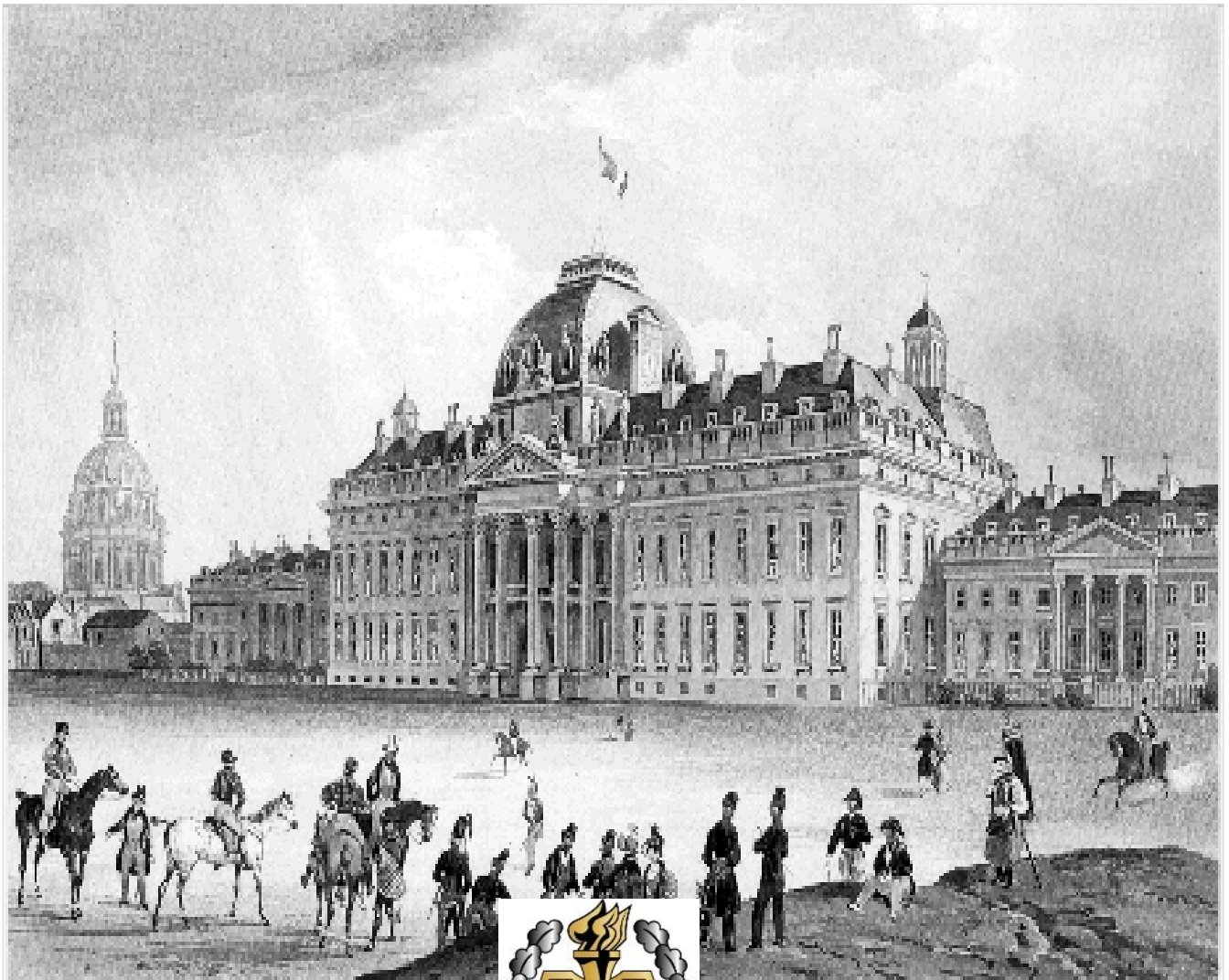
²⁰ Direction de la mémoire, du patrimoine et des archives.

²¹ La donation est un mode de paiement exceptionnel qui permet de s'acquitter d'une dette fiscale par la remise d'œuvres d'art, livres, objets de collection, documents, de haute valeur artistique ou historique. C'est un système équitable qui permet au contribuable d'éteindre sa dette et à l'État d'enrichir les collections publiques. Cf. loi n°68-1251 du 31 décembre 1968.

²² Le musée des Spahis de Senlis tombe dans la sphère municipale. Le musée des Spahis de Valence redevient une simple salle d'honneur. Le musée de la Circonscription de Strasbourg disparaît du paysage.

²³ Le musée de l'Armée en 2002, le musée des Troupes de marine, le musée de l'Artillerie et le musée de la Légion étrangère. D'autres musées sont en procédure d'appellation.

Histoire militaire et modernité



[Retour sommaire](#)



CES C. MAURIN



CBA V. LEHMULLER

Le style de commandement dans les armées depuis le XVIII^{ème} siècle: évolutions et perspectives pour les notions de commandement par objectifs et de subsidiarité



CEN R. JAILLET



Mme G. SOULIÉ

Par le Chef d'escadrons Christophe MAURIN,
le Chef de bataillon Vincent LEHMULLER,
le Chef d'escadron Rémy JAILLET
et avec le concours de Madame Géraldine SOULIÉ



Napoléon à la bataille de Friedland (1806)

St-Cyrien à l'assaut en 1914



Feldmarshall Rommel, Libye 1942



Général Patton, Sicile 1943



Général Sharon,
Kippour 1973



Centre de contrôle de défense nationale russe

«**M**onsieur, le roi vous a promu officier afin que vous sachiez vous-même quand vous ne devez pas obéir». Alors que les grenadiers prussiens de la guerre de Sept ans incarnent la discipline comme «force principale des armées», Frédéric II fait reposer dans cette réplique l'efficacité du chef militaire sur sa capacité, au-delà de la lettre de l'ordre reçu, à en saisir l'esprit et à accomplir ce que le sens de la mission lui commande¹. Ce paradoxe illustre un des lieux communs de la réflexion sur l'art du commandement: l'initiative n'est-elle jamais qu'une insubordination qui a réussi ou, au contraire, le produit d'une alchimie délibérée destinée à la favoriser?

Plus fondamentalement, cette question met en évidence un enjeu essentiel pour la pensée et la pratique militaires: l'adoption d'un style de commandement adapté aux conditions et possibilités opérationnelles du moment. «Co-mandare»: l'étymologie met en valeur le lien entre celui qui commande et celui qui est commandé, relation d'interdépendance et non application mécanique d'une faculté sur un objet inerte.

¹ Signification littérale du terme allemand d'*Auftragstaktik*.

Quant aux modalités du commandement, le Général Lagarde² les décrit dans une formule à la valeur intemporelle: «Le commandement s'articule autour de trois composantes indissociables: prévoir, ordonner et contrôler». Or, dans le cadre d'organisations complexes engagées dans des situations extrêmes, le style caractérisant l'exercice de l'autorité ne dépend pas de la seule personnalité d'un individu. En effet, il puise plus largement ses spécificités dans la rencontre d'une organisation (dans ses aspects humains et techniques) avec des moyens, méthodes et doctrines, dans un contexte historique donné. Depuis la seconde moitié du XVIII^{ème} siècle, la résolution de cette équation se joue pour une grande part dans la relation entre les différents échelons hiérarchiques et dans l'articulation de leurs prérogatives; en d'autres termes, dans l'organisation de la subsidiarité, c'est-à-dire l'attribution de responsabilités décisionnelles aux niveaux les plus qualifiés pour les exercer.

Schématiquement, les écoles de pensée militaire modernes ont développé deux modèles types pour répondre à cette problématique. D'une part, un commandement centralisé visant à la réduction maximale des frictions affectant la manœuvre, par les biais d'une planification détaillée en conception et d'un contrôle étroit en conduite: le commandement par tâches. D'autre part, un style misant sur la liberté d'action accordée aux échelons subalternes pour atteindre un but défini par l'autorité supérieure: le commandement par ordre ou par objectifs. Entre les deux, la doctrine française actuelle semble ne pas trancher³, préférant décrire les conditions tactiques dans lesquelles chacun de ces styles apparaît le plus approprié. Cette position est-elle efficiente et cohérente avec les impératifs de la formation au commandement et de son exercice au combat?

Fort des enseignements de l'histoire militaire, et alors que plusieurs tendances contemporaines pourraient étouffer le sens de l'initiative des chefs tactiques, il est pertinent d'engager une action déterminée pour consolider aujourd'hui la culture du commandement par objectifs dans l'armée de Terre car ce style favorise la vitesse dans la prise de décision, facteur majeur de domination de l'adversaire.

L'étude de trois siècles d'histoire militaire met en évidence la complexification de la conduite de la guerre ainsi que la vanité d'une course vers des ordres exhaustifs et un contrôle étroit de l'ensemble des subordonnés. Toutefois, aussi justifié et historiquement fondé que soit le choix d'un commandement par objectifs, le contexte contemporain fait de cette option un défi ambitieux requérant adaptation et remise en question en matière d'organisation et de formation.

*
* *

Accepter le chaos

À partir du XVIII^{ème} siècle, la question de l'organisation du commandement se cristallise autour du défi de la conduite d'armées toujours plus grandes sur de vastes territoires. L'étude de l'histoire militaire tend à démontrer que la réponse la plus efficace réside dans l'acceptation d'une incertitude indépassable et l'adoption d'un style de commandement décentralisé reconnaissant au subordonné une capacité d'initiative au titre d'une meilleure perception de la situation. Surtout, l'étude des facteurs qui ont présidé aux évolutions du style de commandement dans les armées donne les clés de compréhension indispensables pour évaluer la pérennité de ce commandement par objectifs.

• Le défi de l'organisation du commandement : réponses originelles

Le XVIII^{ème} siècle constitue en Occident une période charnière pour la place et le style du chef au combat. Depuis l'Antiquité, c'est l'image héroïque du chef à la tête de ses troupes qui domine. L'articulation sommaire des armées en campagne limite les possibilités de manœuvre au contact et permet, dans la préparation de l'action, voire dans sa conduite, de commander à la voix et de ne s'entourer que d'un conseil restreint. La complexification progressive de leurs structures et leur capacité à se scinder et manœuvrer sur des espaces de plus en plus vastes changent la donne. Une des manifestations du génie napoléonien réside ainsi dans son organisation du commandement, comme l'illustre la bataille d'Iéna (1806). Dans cette confrontation, la vision prussienne est celle de l'ordre et de la préservation du contrôle par la concentration des moyens et la centralisation de la prise de décision. La victoire napoléonienne repose à l'inverse sur l'autonomie laissée aux corps d'armée, autosuffisants en structures de commandement et en appuis.

En écho à ce choc culturel, le XIX^{ème} siècle est marqué par des développements théoriques et pratiques pour apprivoiser ces nouvelles formes de la complexité inhérente au combat. Au sein de l'école allemande, l'effort est porté sur la fonction commandement. La conception est professionnalisée avec la création du «grand état-major». Mais les limites des moyens de communication atténuent le caractère centralisateur et déterministe de la planification. Se posant en pragmatique, Moltke l'Ancien laisse ainsi une part importante de décision dans la main de ses grands subordonnés⁴. Fruit de l'empirisme, ce style de commandement n'est pas dénué de failles, comme le démontre Foch dans ses leçons sur les principes de la guerre⁵. Il devient toutefois l'enjeu des débats théoriques au sein du haut commandement allemand, qui tranche pour une formalisation: c'est la naissance de l'*Auftragstaktik* comme concept⁶. Le style personnel de Moltke fait donc école, pour le meilleur... et parfois le pire. L'exemple du plan Schlieffen illustre ce contraste. Horlogerie réglée pour mettre la France en coupe en 42 jours, mais conduit «rênes longues» par Moltke le Jeune depuis le Luxembourg, il échoue en partie du fait de la malheureuse initiative du Général von Kluck, commandant la 1^{ère} armée allemande.

² CEMAT de 1975 à 1980, en préface de *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre*, 1980.

³ FT-05 *L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques*, page 26-27.

⁴ «Il y a souvent des situations où l'officier doit agir selon son propre sentiment. Ce serait une grave erreur qu'il veuille attendre des ordres à des moments, fréquents, où aucun ne peut être donné», *Generalfeldmarschall* Helmut von Moltke.

⁵ Maréchal Foch, «*Principes de la guerre*», Economica, 2007

⁶ D'autres termes ont coexisté pendant cette période (1891-1914) pour désigner des concepts analogues: *freies Verfahren*, *freie Taktik*, *Auftragsverfahren*, *Initiativverfahren*,...

Côté français, le réveil intellectuel consécutif à la défaite de 1870, s'il a également des conséquences sur la formation des officiers, se concentre davantage sur des questions de style tactique. Le chef, entraîneur d'hommes plutôt que concepteur, demeure un symbole de fougue et de volonté dans une conception «spiritualiste»⁷ de la guerre et une vision quasi mystique de l'offensive, en particulier sous l'influence des Jeunes Turcs⁸. Il faut toutefois noter l'émergence, en parallèle, de modes d'action alternatifs qui favorisent l'initiative individuelle dans le cadre des engagements coloniaux.

- **L'affirmation du commandement par objectifs comme facteur de supériorité opérationnelle**

La Première Guerre mondiale stimule l'évolution distincte de ces écoles de commandement, en réaction aux blocages tactiques auxquels les belligérants sont confrontés. Côté Alliés, obtenir le rendement optimal des moyens par une planification méticuleuse puis par un contrôle étroit devient l'alpha et l'oméga de la manœuvre. Le plan est rigide, et l'autonomie des subordonnés inexistante dans sa mise en œuvre, entravant la saisie d'opportunités. Conséquence de cette centralisation du commandement, le combat est conduit de façon processionnelle et les rapports de force favorables sont obtenus par les concentrations planifiées de feux et d'unités, comme l'illustre la formule «L'artillerie conquiert, l'infanterie occupe»⁹. Sur les fronts russe (Riga) puis italien (Caporetto) et français (offensives de mars 1918), l'armée allemande développe jusqu'aux petits échelons tactiques, au travers des *Stosstruppen*, ses principes de commandement décentralisé. Le chaos des tranchées se révélant incontrôlable, il s'agit de s'infiltrer dans les intervalles jusqu'aux arrières de l'ennemi. Dans le feu de la conduite, le subordonné qui détient la meilleure information doit recevoir l'autonomie de décision et bénéficier d'une décentralisation dans l'emploi des appuis.

Insuffisants pour emporter la décision en 1918, mais assimilés et érigés en système au sein de la *Reichswehr* puis de la *Wehrmacht*¹⁰, ces principes de l'*Auftragstaktik* démontrent leur supériorité opérationnelle au cours de la campagne de France de mai-juin 1940. Ordres brefs, primauté accordée à la compréhension de l'esprit de la mission, saisie d'opportunités par des chefs commandant de l'avant en sont les piliers. L'*Auftragstaktik* permet de prendre de vitesse le commandement français, dont elle invalide ou inhibe le cycle décisionnel fondé sur une conduite méthodique de la guerre et des ordres détaillés¹¹. Face au dilemme entre vitesse et détention de l'information dans la prise de décision, les Allemands donnent la priorité à la première. Dans la bataille conçue comme «chaos organisé»¹², la vitesse repose sur les initiatives, orientées par la compréhension commune du but à atteindre. À l'inverse, «les généraux français n'étaient nullement des lâches, mais le style de commandement dont on les abreuvait depuis 1914 soulignait pour eux la nécessité de rester à leur quartier général, assis devant de grandes cartes déployées montrant toute la bataille»¹³: les situations tactiques extrêmement fluides générées par l'offensive allemande ne pouvaient qu'échapper à cette posture holistique.

Aujourd'hui, la technologie, et en particulier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ne modifie pas fondamentalement les termes du dilemme. Elle apporte l'information et non la compréhension et ne garantit pas la vitesse. La centralisation des données remontées par les subordonnés et leur analyse allongent les cycles décisionnels. L'historien militaire israélien Martin van Creveld évoque durant la guerre du Viêt-Nam un délai de sept mois entre la remontée d'un renseignement faisant état d'un camp de prisonniers et le lancement du raid de libération qui tombe sur un camp vide¹⁴.

- **Facteurs déterminants dans l'évolution du style de commandement**

Ces descriptions historiques doivent mettre en valeur les facteurs qui façonnent l'émergence et l'évolution d'un style de commandement. Force est d'abord de constater que l'adversité, la confrontation à l'échec et la volonté de revanche sont de formidables vecteurs de remise en question, notamment dans le domaine du commandement. Le rôle décisif de la capacité d'adaptation dans l'évolution de l'outil militaire prussien, puis allemand, vers un style de commandement par objectifs est notamment souligné par le lieutenant-colonel Jason M. Bender¹⁵ de l'*US Army*. Tout comme l'humiliation des défaites face aux armées napoléoniennes a entraîné une modernisation radicale du commandement, les restrictions imposées à l'Allemagne dans l'entre-deux-guerres ont incité la *Reichswehr* à maintenir un corps d'officiers sélectionné sur des standards d'éducation élevés. Changer n'est pas indolore: il faut prendre la mesure de la réalité d'un échec pour en tirer la leçon¹⁶.

Le style de commandement est également indissociable des moyens de commander et des moyens à commander, avec leurs potentialités et les contraintes inhérentes à leur emploi. Le facteur technologique, en particulier, ne doit pas apparaître comme univoque. Ainsi, l'évolution des moyens de communication a débouché sur des utilisations radicalement différentes. En 1940, la radio est pour les chefs allemands un multiplicateur d'efficacité du commandement décentralisé: elle permet de préciser les ordres au vu du développement de la situation et de saisir les opportunités. Au XXI^{ème} siècle, le même outil modernisé sous la forme de la NEB entraîne plutôt une recentralisation de la décision.

Par ailleurs, le style de commandement évolue au gré de la troupe à commander. Vaincre implique une analyse de ses propres forces: la troupe et ses chefs sont-ils effectivement capables d'une large autonomie? N'y-a-t-il pas un besoin, profond ou passager, de discipline formelle et de dirigisme? Construction politique et sociologique, vision éthique et héritage culturel d'un

⁷ Colonel Michel Goya, «*La chair et l'acier*», Tallandier, 2004

⁸ Les Jeunes Turcs constituent une tendance ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Jeunes_Turcs_\(France\)#cite_note-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Jeunes_Turcs_(France)#cite_note-1)) du Parti radical qui, dans l'entre-deux-guerres, a milité pour une rénovation de la doctrine de leur parti et, au-delà, pour une modernisation de la société française et des institutions de la Troisième République.

⁹ Citation attribuée à Philippe Pétain, Maréchal de France.

¹⁰ En particulier dans le manuel de commandement tactique *Truppenführung* (1933).

¹¹ Lieutenant-colonel Vincent Arbarétier, «*L'école de la guerre SEDAN 1940*», Économica, 2012.

¹² Ou *balagan meurgen*, expression ici empruntée au vocabulaire de Tsahal.

¹³ Robert Allan Doughty, «*The breaking point: Sedan and the fall of France, 1940*», cité par V. Arbarétier, *op. cit.* p 94.

¹⁴ Dans «*Command in war*», Harvard University Press, 1985

¹⁵ Dans «*Non-Technical Military Innovation: The Prussian General Staff and Professional Military Education*», 14 septembre 2016, disponible en ligne sur www.smallwarsjournal.com

¹⁶ Voir aussi Colonel Michel Goya, «*Res militaris*», Économica, 2^{ème} édition, 2011, chap. 22 «La résistance au changement. L'exemple des sous-marins américains».

pays imprègnent son armée et la manière dont le commandement y est exercé. L'écrivain italien Curzio Malaparte évoque les différences de comportement des hommes et des chefs au combat¹⁷. À l'inverse d'armées allemandes ou soviétiques «ouvrières» et culturellement disciplinées, il décrit une armée roumaine de paysans, requérant la poigne d'un régime et d'un commandement autoritaires. Sans céder aux clichés nationaux, importer une organisation du commandement «étrangère» à sa propre culture comporte le risque de rejet de la greffe.

Un modèle à l'épreuve de la réalité

Se dégage de cette analyse historique un mouvement de balancier entre le besoin d'information et l'impératif de vitesse pour décider et agir. Alors que la quête de certitude semble vouée à dégénérer en poursuite éperdue, la vitesse permise par l'adoption du commandement par objectifs paraît le meilleur des compromis. Toutefois, confronter cette appréciation à la réalité contemporaine permet de mettre en évidence plusieurs facteurs qui peuvent contribuer à brider le développement de la subsidiarité au sein de l'armée de Terre aujourd'hui.

• Moyens de commandement et organisation au sein de l'armée de Terre: logique d'optimisation contre subsidiarité

Les NTIC permettent aux différents niveaux opérationnels d'échanger rapidement des informations. Le processus décisionnel est susceptible d'en être accéléré. Toutefois, plusieurs retours d'expérience sur l'emploi des NTIC ont également mis en évidence une tendance à focaliser sur des points particuliers et à s'affranchir des différents échelons hiérarchiques. Ces tentations de micro-management présentent des risques: pour le chef qui s'y livre, ceux de perdre la vision générale de la situation et donc de fausser l'appréciation de son niveau; pour les subordonnés qui la subissent, ceux d'une déresponsabilisation et d'une inhibition dans la prise de décision.

Cette contrainte à la mise en œuvre du principe de subsidiarité peut également se produire par une forme de déni de service¹⁸ du chef ou du subordonné. Au XIX^{ème} siècle, le télégraphe avait permis une diffusion plus rapide de l'information, mais la contrainte du temps de rédaction (format papier et transcription en signal visuel puis électrique, et inversement à la réception) obligeait les chefs à formuler des ordres relativement concis. Actuellement, la numérisation et ses interfaces autorisent une augmentation exponentielle des débits d'information, tant en volume qu'en délais. Mais ce progrès peut générer des effets contre-productifs, notamment en consacrant toujours plus d'efforts à gérer et comprendre les masses de données mises en circulation au détriment de la prise de décision. C'est une des failles du commandement américain au cours de la deuxième guerre du Golfe débutée en 2003 et décrite par le Colonel Goya qui en conclut que «l'illusion scientifique de la connaissance parfaite qui permettrait d'agir avec une grande efficacité, et donc d'avoir peu de moyens d'action, a fait long feu»¹⁹.

En réponse, les développements en cours des NTIC, et notamment ceux liés à l'intelligence artificielle, ne sont pas non plus dénués de risques pour l'exercice du commandement. Le pan-numérique et les outils informatiques connectés favorisent le travail collaboratif, mais conduisent surtout à une division des tâches. Celles-ci sont confiées de façon cyclique aux mêmes groupes de personnes (ciblées pour leurs compétences) ou sont automatisées grâce aux outils d'aide à la décision dont l'algorithme d'analyse est inconnu du décideur et non modifiable. La part croissante de la technologie dans l'élaboration de la décision peut donc conduire aussi à un appauvrissement de l'analyse, au cloisonnement au sein du système de commandement, et donc à un affaiblissement de l'esprit d'initiative par manque d'interaction humaine et de dialectique.

Enfin, en termes d'organisation, l'écart entre emploi en conditions opérationnelles et fonctionnement en garnison permet difficilement aux chefs de créer les conditions nécessaires à la mise en œuvre du commandement par objectifs. De fait, la marge d'initiative dévolue aux échelons subordonnés dépend entre autres des moyens mis à leur disposition²⁰. Ceux-ci se réduisant sous l'effet des mesures successives de rationalisation, le niveau de subsidiarité diminue mécaniquement, et appliquer la maxime «*train as you fight*» devient une gageure. Concrètement, cela se traduit par la multiplication des processus d'arbitrages, une forme d'insécurité pesant sur les programmations, et une rigidification: autant de contraintes pour la décentralisation, la liberté d'action et le développement de la confiance mutuelle entre les chefs.

• L'environnement des engagements opérationnels contemporains

Les caractéristiques physiques et humaines des zones d'engagement ont toujours conditionné la conduite et le style des opérations, imposant là des mesures de coordination développées, autorisant ailleurs une plus grande souplesse. En revanche, l'exercice du commandement est plus spécifiquement contraint, en fonction du contexte, par l'environnement politique et militaire.

La forte pression politique qui pèse sur les chefs militaires est d'abord liée au cadre interministériel des engagements, qui réclame des efforts de synergie accrus au-delà du périmètre des armées. C'est vrai à l'étranger, et plus encore sur le territoire national: si l'opération Harpie est aujourd'hui un bon exemple de coopération interministérielle et d'une liberté d'action permettant un emploi de la composante militaire conforme à ses capacités, c'est le résultat de plusieurs années de travail en commun; à l'inverse, la subsidiarité reste certainement à développer dans le cadre de l'opération Sentinelle, d'autant plus que le pion élémentaire y est couramment formé par le groupe de combat. À ce facteur endogène de pression politique, il faut ajouter celui de l'écart entre le temps long du *continuum* des opérations militaires et une exigence de résultats à court terme et d'occupation de l'espace

¹⁷ Dans «*Kaputt*», chap. 2 «*Horse Kingdom*», éd. Casella, 1944

¹⁸ Par analogie avec les cyber-attaques par déni distribué de service, qui consistent à «faire converger des requêtes en provenance de multiples ordinateurs [...] sur un site, de façon à provoquer l'obstruction et la surcharge dudit service et de le mettre ainsi temporairement hors service»; réf.: O. Kempf, «*Introduction à la cyberstratégie*», Economica, 2012.

¹⁹ Dans M. Goya, «*Res militaris*», Economica, 2^{ème} édition, 2011, chap. 11 «Savoir et croire pouvoir: l'illusion post-industrielle américaine».

²⁰ Ainsi que l'énonce la doctrine britannique dans sa définition du *mission command*, traduction du commandement par objectifs; réf.: Général Desportes, «*Décider dans l'incertitude*», Economica, 2007.

médiatique. La gestion de ce double horizon temporel comporte des contraintes supplémentaires pour le maintien d'une bulle de liberté d'action effective à chaque niveau: pour un même état final recherché, les objectifs intermédiaires politiques et militaires peuvent diverger; en outre, l'écho médiatique peut passer par une conduite ponctuellement directive et par la restriction des marges de manœuvre concédées aux échelons subordonnés.

Par ailleurs, l'environnement militaire des opérations aéroterrestres, interarmées et interalliées, est également porteur de limitations pour l'initiative. Les processus d'harmonisation au sein des coalitions, et en particulier de l'OTAN, s'ils sont nécessaires pour assurer l'interopérabilité des forces, entraînent aussi une standardisation sur le plan doctrinal. De même, l'interdépendance et les actions communes avec nos alliés, principalement anglo-saxons, oriente l'emploi des unités tactiques comme des états-majors. Or, bien que sa doctrine se réclame du commandement par objectifs (*mission command*), la pratique au sein de l'*US Army* tient plutôt du commandement par tâches (*task command*). Il est ainsi significatif que la figure du Général Patton émerge comme une exception parmi celles de ses pairs américains de la Seconde Guerre mondiale, par son culte de la vitesse et de la liberté d'action accordée (voire imposée) aux subordonnés²¹. L'intégration au sein de forces multinationales à dominante américaine peut conduire à transposer, *volens nolens*, cet usage d'un commandement dans lequel l'exigence d'initiative est relativement peu développée aux petits échelons tactiques.

- **Le contexte sociétal: un monde normé et judiciairisé**

Pour largement, l'influence des normes émane aussi de la société civile, notamment des sphères de l'économie et de l'entreprise. Pour être non seulement plus efficientes mais aussi plus lisibles pour les décideurs politiques, les armées ont intégré les notions de pilotage, de contrôle interne, de normes²², en vue de mesurer l'activité. Ces instruments sont susceptibles d'améliorer le fonctionnement interne. Toutefois, leur multiplication peut aussi relever d'un certain formalisme au détriment du sens réel de l'action. C'est d'autant plus vrai que la performance dans le «cœur du métier» militaire – l'engagement opérationnel – peut difficilement être présentée sous forme d'indicateurs et de données chiffrées; quant au concept de «qualité totale», sa transcription militaire rencontre d'évidentes limites de définition de critères. Mais surtout, au formalisme de la normalisation peut correspondre un formalisme des comportements dans lequel les sens de la responsabilité et de l'initiative tendent à se diluer: appliquer des processus prédéterminés devient la priorité, s'en affranchir constitue une prise de risque pénalisante, l'action collective se transformant en travail à la chaîne. Il serait excessif de rejeter l'apport de la normalisation, notamment pour les tâches redondantes dans des environnements stabilisés. Mais il faut aussi identifier les contraintes qu'elle peut générer là où créativité et autonomie sont des vertus essentielles; en quelque sorte, et pour poursuivre l'analogie avec le monde de l'entreprise, faire cohabiter les logiques de la *start-up* avec celles de l'industrie lourde.

Ces considérations rappellent également que le commandement par objectif et la mise en pratique de la subsidiarité dépendent de la confiance entre les échelons hiérarchiques et du niveau de risque assumé par chacun. Or, cette acceptation de l'aléa n'est pas innée, notamment dans nos modèles sociaux modernes. Avant le siècle des Lumières, la notion de risque est liée à des facteurs divins et irrationnels. C'est le cas au cours de l'Antiquité, qui glorifie le héros, mi-homme mi-Dieu, ou de la chrétienté occidentale, où le risque, remis entre les mains de Dieu, revêt les traits de la fatalité. Avec la sécularisation de la société initiée au XVIII^{ème} siècle et le modernisme des révolutions industrielles du XIX^{ème} siècle, l'individu devient maître de son destin. Le risque est envisagé de façon plus rationnelle. En corollaire, la capacité à le maîtriser et la détermination des responsabilités dans la survenue de l'aléa deviennent déterminantes. En témoignent, par exemple, le développement des assurances et celui de la judiciairisation. Sous la menace de la sanction, la responsabilité de l'action n'est alors pas toujours pleinement assumée. Dans ces conditions, alors que l'imprévu et l'incertitude sont le ferment des combats, les comportements peuvent devenir attentistes ou timorés.

Trancher le nœud gordien

Que peut-on conclure de cet aperçu historique et de son appréciation au regard du contexte actuel? Il serait naïf d'envisager la question en termes manichéens, opposant bonnes et mauvaises méthodes. Mais il ressort également que la définition du style de commandement au sein d'une armée moderne dépasse le niveau des individus et de leurs facultés personnelles. Poser un choix collectif clair dans ce domaine est donc un enjeu institutionnel.

- **Quelle ambition en matière de style de commandement dans l'armée de Terre?**

Les éléments de contexte décrits pourraient laisser penser à un hiatus croissant entre le souhaitable et le réalisable. L'autonomie et la subsidiarité apparaissent dans l'absolu comme des principes vertueux. Mais les conditions contemporaines d'exercice du commandement entraînent une remontée des décisions vers les échelons supérieurs. Ne conviendrait-il pas alors de reconnaître qu'un style de commandement directif serait finalement plus adapté aux circonstances? À l'inverse, promouvoir la subsidiarité comme principe de fonctionnement ne relèverait-il pas du dogmatisme ou d'une fascination exercée par le concept d'*Auftragstaktik* au détriment de la prise en compte de la réalité?

Au-delà des enseignements historiques, c'est la nature du combat qui doit nous y inciter. À rapport de force équilibré – voire défavorable – le système qui accepte le caractère irréductiblement chaotique et dialectique de la guerre prend l'avantage sur celui qui cherche à le dominer ou à s'y soustraire. Mais les engagements actuels et à venir nous confirment-ils dans cette appréciation? L'expression de «caporal stratégique»²³ rend bien compte de la réalité des opérations contemporaines, dans lesquelles la décision tient pour une large part à la justesse de l'action des petits échelons tactiques. Surtout, elle renvoie au phénomène d'émiettement et d'extension du champ de bataille, observable depuis le XVIII^{ème} siècle. Cette tendance a été initiée et soutenue par la

²¹ «Les ordres doivent être courts et dire "ce qu'il faut faire, pas comment le faire". Un ordre doit être considéré comme un mémorandum et une prise de responsabilité par celui qui le donne». Extrait des instructions du Général G.S. Patton à la 3^{ème} armée US, le 6 mars 1944, cité dans «*Carnets secrets du général Patton*», présentés et annotés par Boris Laurent, Nouveau Monde, 2015.

²² Exemple: la formation initiale des officiers fait l'objet d'une certification ISO 9001.

²³ Général Krulak, USMC, *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Blocs war*, dans *Marine Corps Gazette*, janvier 1999.

modernisation des armées occidentales. Aujourd'hui, elle est le fait d'adversaires aptes à disperser les efforts des grandes machineries militaires et à faire chuter leur rendement. Cette dynamique est probablement durable et elle nous met au défi d'accroître la souplesse et la rapidité de nos processus décisionnels, dans des situations tactiques qui pourraient devenir encore plus complexes et exigeantes. À défaut, nous serons condamnés à l'hypertrophie et, finalement, à la paralysie: la fonction commandement produisant des efforts de plus en plus importants mais avec des ressources comptées, celles-ci seront toujours davantage concentrées, et les processus décisionnels centralisés et ralentis.

Un pas décisif pourrait être franchi en posant un choix net en faveur du style de commandement par objectif pour en faire un *leitmotiv* de la doctrine, de la formation et de l'exercice de l'autorité au quotidien. Laisser persister l'ambiguïté soulignée plus haut donne l'illusion de la réversibilité; en réalité, il n'en est rien car, s'il est toujours possible d'accroître ou restreindre la liberté d'action d'un chef formé à en faire bon usage, il est beaucoup plus hasardeux d'espérer une initiative de la part d'un subordonné habitué se cantonner à une stricte exécution. De plus, le commandement par tâche étant celui qui requiert, à court terme et en apparence, le moins d'efforts et la moindre prise de risque, il sera probablement choisi par défaut (le chef s'estime mieux servi par lui-même que par ses subordonnés). Pourtant, sur le long terme, cette option est la plus dispendieuse et la plus vulnérable: elle oblige le chef à s'accaparer une part de réflexion supplémentaire, elle ralentit les subordonnés dans le développement de leurs compétences professionnelles et elle concentre les risques inhérents à la prise de décision sur une seule tête au lieu de les répartir sur l'ensemble de la chaîne. Commander par objectif n'est donc pas une option ouverte en permanence, mais un choix structurant qui doit être explicite.

- **De quels atouts disposons-nous?**

Pour développer et renforcer les facultés collectives et individuelles permettant une mise en œuvre efficace de ce style de commandement, l'armée de Terre peut s'appuyer d'abord sur un riche héritage conceptuel et opérationnel. Il recèle en effet des fondamentaux théoriques que nous pouvons aisément nous approprier. Foch et de Gaulle, par exemple, ont pensé, chacun dans leurs termes, la notion de liberté d'action: «Obéissance active, conséquence de l'appel constamment adressé à l'initiative» dans les *«Principes de la guerre»*; «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», dans *«Le fil de l'épée»*. Quant à la pratique, le commandement du Général Leclerc dans la campagne de France de 1944 ou du Colonel Bigeard dans le bled algérien sont des exemples particulièrement démonstratifs. La méthode du commandement participatif par objectifs (CPO) dans le cadre de l'instruction ou la notion d'effet majeur dans la conception des manœuvres sont également des bases utiles. Plus largement, la conjugaison de la pensée et de l'expérience forme la matrice d'une culture commune du commandement. Le maintien d'une capacité autonome de production doctrinale, de retour d'expérience et d'étude historique au sein de l'armée de Terre est un gage d'exploitation de ce patrimoine, sous réserve que ces travaux irriguent la formation et la réflexion des cadres.

En outre, la maturité acquise par l'armée de Terre du fait de la professionnalisation et de l'acquisition d'une expérience opérationnelle assez largement partagée, notamment au sein de l'encadrement, constitue un atout conjoncturel. L'homogénéité dans la maîtrise des savoir-faire opérationnels, l'unification des formations de cadres et, dans une moindre mesure, des militaires du rang, la rotation des unités sur l'ensemble des théâtres d'engagement favorisent la constitution de références communes, et donc la convergence des actions. Par ailleurs, sur un plan technique, la numérisation et l'info-valorisation peuvent être des facteurs d'extension de la liberté d'action aux niveaux tactiques. Leurs travers, évoqués plus haut, relèvent souvent autant d'un usage biaisé que de défauts intrinsèques. Mais, en partant du principe que les SIOC numérisés lèvent moins le brouillard de la guerre qu'ils n'atténuent ses frictions, il est probable qu'ils permettront d'alléger des mesures de coordination pléthoriques. Ils devraient alors ouvrir des espaces décisifs pour la souplesse des manœuvres et la saisie des opportunités.

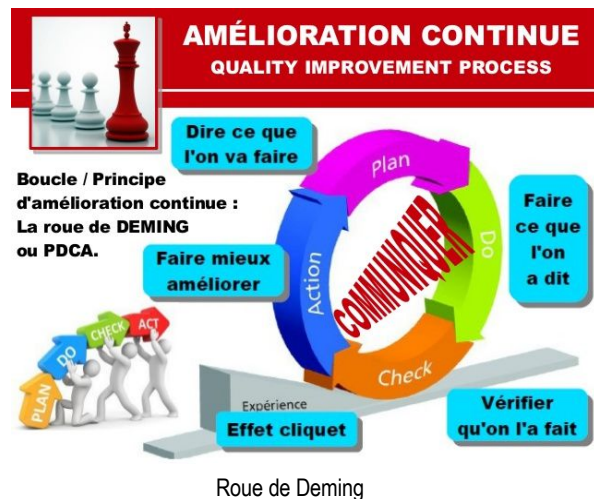
Enfin, si le contexte socio-culturel contemporain peut brider la prise de responsabilité, certaines caractéristiques foncières de nos sociétés incitent au contraire à valoriser et motiver les subordonnés par le degré d'autonomie accordé: régime démocratique, niveau moyen d'instruction et de qualification élevé, primat de l'individu, accès élargi à l'information, culture économique et entrepreneuriale... Ces traits particuliers peuvent donner de l'efficacité à un commandement décentralisé comparable au fonctionnement d'une équipe sportive: le sélectionneur développe les tactiques et identifie les joueurs à engager, mais ne s'immisce pas dans la conduite; le meneur de jeu oriente l'action collective, mais ne dirige pas les placements individuels.

- **Commandement et Management**

Une comparaison entre le commandement dans les armées et le management des entreprises a fait l'objet d'un texte de Madame Géraldine Soulié s'appuyant sur l'exemple du constructeur automobile Renault™. Son article, placé en annexe, est ici synthétisé.

La méthode de gestion dite PDCA (*plan-do-check-act*) illustrée par la roue de Deming²⁴, modèle d'amélioration continue utilisé en management de la qualité, interpelle par la similitude qu'elle présente dans la séquence des actions avec le triptyque prévoir-ordonner-contrôler du commandement dans les armées. De fait, le style de management en entreprise est soumis à des facteurs de succès et des contraintes similaires à ceux du chef militaire. Le manager est devenu un leader «augmenté» grâce aux nouvelles technologies, qui fixe les objectifs, laisse la liberté d'initiative à ses collaborateurs, tout en contrôlant leurs résultats.

En entreprise, le leader doit être porteur d'une vision stratégique qui donne du sens et doit pouvoir se décliner à tous les échelons sans sombrer dans la tentation du micro management. Cette vision met en mouvement l'ensemble des collaborateurs vers un même but. À titre d'exemple, le plan «*Drive the Change*», construit pour répondre à deux objectifs - assurer la croissance du groupe et générer du *Free Cash-Flow* de façon pérenne – résume l'ambition de RenaultTM. À l'instar d'un régiment, chacun est conscient au sein de la structure de ses objectifs et de sa mission.



Naturellement, et à l'instar de ce qui est pratiqué dans les armées, la responsabilisation des individus et la subsidiarité qui leur est octroyée n'excluent en rien la nécessité d'exercer un droit de regard et de contrôle sur leur action. Si le chef énonce et incarne les valeurs du groupe, l'équipe doit également montrer un comportement en phase avec ces dernières. Renault s'est doté d'un référentiel commun de management, le «*Renault Management Way*». Élaboré par le comité exécutif du groupe en 2009, il définit les rôles, règles de conduite et l'état d'esprit attendu des managers : loyauté, transparence, ouverture, diversité... Pour assurer la convergence de ces pratiques, l'entreprise promeut particulièrement la formation continue.

Les convergences entre management en entreprise et style de commandement dans les armées sont des atouts pour consolider le commandement par objectifs.

• Que faire de plus ?

Le domaine de la formation est essentiel pour diffuser une culture du commandement. L'expérience de la *Reichswehr*, prolongée par la *Wehrmacht*, en témoigne, avec le choix de former les chefs tactiques jusqu'au niveau N+2 et le maintien d'un effort de formation des cadres soutenu jusqu'à la fin de la guerre. Transposée aujourd'hui à l'armée de Terre française, elle pose par exemple la question des points de jonction possibles dans les cursus de formation des officiers et des sous-officiers. Plus fondamentalement, l'idée de cohérence entre style de commandement et formation renvoie, au-delà des apprentissages, à l'éducation du caractère des guerriers. Cette composante, la plus insaisissable de celles qui définissent le style, doit faire l'objet d'une attention particulière. Si la formation des chefs et des soldats au sein de l'armée de Terre stimule les qualités essentielles au combattant et à l'entraîneur d'hommes, elle pourrait comporter une part plus explicitement dédiée à la maîtrise de la notion de risque, notamment tactique. L'entraînement à l'audace individuelle, bien conduit au travers des stages variés, en constitue le socle. Mais il doit être mis en perspective avec la vocation du chef à s'intégrer dans un système de commandement. Il y a là un double enjeu : d'une part, assurer la transition du niveau personnel au niveau collectif ; d'autre part, adapter l'influence de concepts issus du monde de l'entreprise (gestion des risques) à la spécificité militaire. Construire la confiance mutuelle, gérer les erreurs (laisser un droit à l'erreur mais aussi savoir en rendre compte), comprendre les problématiques du niveau supérieur et son environnement, mesurer précisément ses marges d'action... peuvent faire l'objet d'un entraînement, et même d'un aguerissement spécifiques, dont l'initiation pourrait être facilitée par les ressources de la simulation avant de progresser vers les mises en situation réelles. Enfin, il paraît essentiel de développer le goût des chefs pour l'instruction spécifique de leurs cadres et de préserver des temps dédiés à cette activité. La structure de commandement y renforce à la fois sa compétence collective et la connaissance mutuelle.

Le développement de la subsidiarité passe également par des mesures d'organisation. Du point de vue des structures, aucun modèle ne peut garantir par lui-même cette subsidiarité. Une hiérarchie pyramidale présente à la fois l'inconvénient de la rigidité et l'avantage d'une identification claire des chefs, des différents niveaux et de leurs relations. Quant aux structures matricielles, en apparence plus souples, elles peuvent entraîner une dilution de l'autorité ou une centralisation rampante. L'enjeu se situe donc plutôt dans la définition des circuits décisionnels, pour lesquels il faut probablement s'attacher à porter un regard plus bienveillant sur les initiatives locales. Les récentes mesures prises dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour renforcer les prérogatives des chefs de corps sont, à cet égard, encourageantes. Sur le plan opérationnel, l'organisation des circuits décisionnels dans le sens de la subsidiarité pourrait s'adosser sur la formulation d'une doctrine d'emploi des SIOC. Celle-ci ne devrait pas être conçue comme un simple manuel technique ou comme un carcan, mais comme un guide pour un emploi des moyens de la numérisation raisonné et conforme aux capacités réelles de chaque niveau. À cet égard, il pourrait également être pertinent, notamment dans la perspective du GTIA SCORPION, de revoir la corrélation entre échelon de commandement et moyens à commander. L'exemple des détachements interarmes (DIA, structure interarmes *ad hoc* de niveau 6) pose déjà cette question sous l'angle des limites en nombre de pions à commander et des possibilités techniques d'intégration. Si SCORPION

²⁴ William Edwards Deming, était un [statisticien](#) américain du XX^{ème} siècle, professeur, auteur, et consultant. Bien que son nom soit attaché à la notion de qualité, son enseignement concerne toutes les composantes du management d'une entreprise.

devrait améliorer celles-ci, les compétences et la charge cognitive inhérentes à la mise en œuvre de moyens de combats sophistiqués devraient s'accroître. Cela pourrait contraindre la logique actuelle d'articulation interarmes²⁵.

Enfin, évoquer un choix structurant renvoie nécessairement à la gestion des ressources. Une des pierres angulaires du principe de subsidiarité étant la confiance, il importe que celle-ci soit favorisée concrètement, tant pour rassurer le chef qui délègue que pour encourager le subordonné à assumer une part d'initiative. Individuellement, bénéficier d'une protection fonctionnelle robuste est un premier gage; c'est l'un des enjeux de l'avenir des interventions militaires sur le territoire national. Collectivement, il serait souhaitable de se fixer un niveau minimum de permanence dans l'encadrement de contact. Un des leviers pour atteindre ce seuil pourrait être créé par une plus grande souplesse dans le déroulement des parcours de formation individuels afin d'atténuer l'indisponibilité opérationnelle qu'ils génèrent parfois, et qui peut être pénalisante à l'échelle des unités élémentaires. Enfin, à rebours des logiques d'optimisation macroscopiques, donner de la substance à la subsidiarité passe nécessairement par l'attribution des ressources humaines et matérielles aux chefs supposés user de leur esprit d'initiative²⁶. Les réflexions actuelles sur la réforme de la politique de gestion et d'emploi des parcs est un premier pas en ce sens, qui pourrait être amplifié au fil du déroulement du programme SCORPION.

*
* *

Pour qu'un mécanisme fonctionne, il est nécessaire d'y ménager du jeu. De même, et à plus forte raison dans le cadre d'une entreprise humaine caractérisée par le chaos et l'incertitude, apparaît-il cohérent de préserver des intervalles permettant le déploiement du potentiel de chaque partie prenante à l'action. C'est vrai pour la manœuvre physique, mais aussi pour la sphère intellectuelle où se joue tout autant la confrontation des volontés. Ce «jeu intellectuel» peut être créé au sein de la hiérarchie militaire par une subsidiarité clairement établie, dont le commandement par objectifs fournit une matrice adaptée aux engagements opérationnels.

L'encadrement de l'armée de Terre démontre depuis plusieurs années ses qualités tactiques: adaptation, réactivité, aptitude à la combinaison interarmes. Ce sont autant d'atouts pour miser sur les capacités d'initiative des chefs. Cependant, plusieurs facteurs peuvent rendre ce pari moins évident. Adopter résolument un style fondé explicitement sur la subsidiarité, c'est donc valoriser le potentiel déjà acquis, mais aussi prévenir ou atténuer les contraintes de tous ordres qui conduisent à la passivité et à la rigidité dans le commandement.

Derrière le «miracle» de la percée de Guderian à Sedan, en 1940, il y a surtout près de 150 ans de pensée et de pratiques militaires. Plutôt qu'une transposition sans adaptation des méthodes allemandes, c'est la maturation et la constance indispensables à la formation d'un style de commandement que l'histoire nous offre comme enseignement.

Bibliographie succincte

- Arbaretier Vincent, «*L'école de la guerre SEDAN 1940*», Économica, 2012.
- Desportes Vincent, «*Décider dans l'incertitude*», Économica, 2007.
- De Gaulle Charles, «*Le Fil de l'épée et autres écrits*», Plon, 1999.
- Foch Ferdinand, «*Principes de la guerre*», Économica, 2007.
- Goya Michel, «*La chair et l'acier, l'armée française et l'invention de la guerre moderne*», Tallandier, 2004.
- Goya Michel, «*Res militaris*», Économica, 2^{ème} édition, 2011.
- Hubin Guy, «*Perspectives tactiques*», Économica, 2003.
- Keegan John, «*L'art du commandement*», Perrin, 2006.
- Laurent Boris, «*Carnets secrets du général Patton*», Nouveau Monde, 2015.
- Malaparte Curzio, «*Kaputt*», Ed. Casella, 1944.
- Mc Chrystal Stanley, «*Team of teams*», Portfolio Penguins, 2015.
- Van Creveld Martin, «*Command in war*», Harvard University Press, 1985.
- Yakovlev Michel, «*Tactique théorique*», Économica, 2006.

²⁵ Sur ce sujet, voir Colonel Hubin, «*Perspectives tactiques*», Économica, 2009, chap. 10: «L'action tactique se décomposera toujours en trois grandes fonctions: conception, conduite et exécution, chacun des niveaux de commandement étant dédié au service d'une de ces fonctions».

²⁶ Voir M. Goya, «*Res militaris*», Économica, deuxième édition, 2011, chap. 15 «Le général Creech et la réforme du *Tactical Air Command*».

Annexe

Regards croisés - Enjeux des évolutions et des perspectives du style de commandement dans les armées et enjeux des transformations managériales en entreprise ; le cas du groupe Renault™.

Alors que le Général Lagarde définit les trois composantes du commandement par prévoir, ordonner et contrôler, l'industrie a développé une méthode de gestion dite PDCA (*plan-do-check-act*) illustrée par la roue de Deming, modèle d'amélioration continue utilisé en management de la qualité. La similitude de la séquence des actions interpelle.

Face à un monde en constante mutation (technologique, sociétale, environnementale...), l'entreprise et son système de management évoluent en permanence: quels parallèles avec les notions de commandement de demain?

En entreprise, le leader doit être porteur d'une vision stratégique qui donne du sens et doit pouvoir se décliner à tous les échelons. Elle met en mouvement l'ensemble des collaborateurs vers un même but. À titre d'exemple, le plan «*Drive the Change*», construit pour répondre à deux objectifs - assurer la croissance du groupe et générer du *Free Cash-Flow* de façon pérenne - résume l'ambition de Renault™. À l'instar d'un régiment, chacun est conscient au sein de la structure de ses objectifs et de sa mission. Si le chef énonce et incarne les valeurs du groupe, l'équipe doit également montrer un comportement en phase avec ces dernières. Renault s'est doté d'un référentiel commun de management, le *Renault™ Management Way*. Élaboré par le comité exécutif du groupe en 2009, il définit les rôles, règles de conduite et l'état d'esprit attendu des managers: loyauté, transparence, ouverture, diversité... Pour assurer la convergence de ces pratiques, l'entreprise promeut la formation continue. Naturellement, la responsabilisation des individus et la confiance n'excluent en rien le contrôle.

La responsabilisation est cruciale pour faire face ensemble aux enjeux de vitesse, d'imprévus et de conflits qui touchent les sphères militaires comme industrielles. L'analyse de l'environnement joue également un rôle crucial. Dans l'industrie on peut la réaliser au travers d'un SWOT (forces, faiblesses, risques, opportunités), que les retours d'expérience et *benchmarks* viennent enrichir. Le regard porté sur le contexte est un élément clef qui doit permettre d'éviter les angles morts.

Une fois l'analyse réalisée, il s'agit de vaincre. Dans l'industrie, vaincre, c'est gagner des parts de marché. Cela nécessite d'innover, de capter les tendances et, parfois, de «sortir du carré» ou «*think out of the box*». Une remise en question permanente semble être indispensable aujourd'hui alors que le digital et la connectivité se développent à vitesse croissante, rendant les ennemis polymorphes (concurrents, espionnage industriel, hackers, cybercriminalité...). Tant dans le milieu militaire qu'industriel, la maîtrise des risques prend ainsi une place grandissante.

S'allier pour être plus fort est tout aussi pertinent dans le cadre d'un conflit (renseignement, force armée) que dans le secteur industriel. Créée en 1999, l'Alliance Renault-Nissan™ est un partenariat original entre deux grands constructeurs de l'industrie automobile. C'est un modèle unique de par sa longévité, son modèle d'intégration et les synergies mises en place. Un élément essentiel en est le respect des deux marques indépendantes pour éviter cannibalisation ou redondance entre les véhicules. Le modèle d'actionnariat croisé garantit aux deux partenaires un intérêt mutuel et les incite à adopter des stratégies «gagnant-gagnant».

En conclusion, le style de commandement militaire et le style de management en entreprise sont soumis à des facteurs de succès et des contraintes très similaires. Le chef devient un homme (ou une femme!) «augmenté» grâce aux nouvelles technologies; il fixe les objectifs en laissant la liberté d'initiative et d'action à ses troupes, et contrôle leurs résultats. Il est à la fois un meneur d'hommes, un éclaireur et un gestionnaire.

Mme Géraldine Soulié



[Retour sommaire](#)



CEN X. COMBET



CBA J.-M. VUITTON

L'emploi des troupes royales face à la révolte des Camisards (1702-1710): leçons à tirer pour l'emploi de l'armée de Terre sur le territoire national

*Par les Chefs d'escadron Xavier COMBET et Étienne THEBAULT
et le Chef de bataillon Jean-Maël VUITTON*

Longtemps cantonné aux cercles des historiens et de quelques régionalistes passionnés, le souvenir de la révolte des Camisards a connu ces dernières années un regain d'intérêt certain, provoqué par la réapparition des conflits asymétriques et la nécessité conséquente, pour les armées occidentales, de renouer avec les opérations de contre-insurrection. L'engagement d'une armée régulière contre un groupe de révoltés utilisant des procédés non conventionnels promettait de livrer de nombreux et profitables enseignements pour les guerres actuelles.

Si de nombreuses et pertinentes leçons, sur lesquelles nous reviendrons, peuvent être tirées de cette comparaison, il convient néanmoins de rester prudent, et de se garder de certains parallèles pour le moins hasardeux. Ainsi, l'on ne saurait faire du Camisards le prototype du taliban et chercher à travers l'un les moyens de combattre l'autre.

Il importe donc de garder à l'esprit les limites, bien réelles, de la comparaison entre une révolte populaire dans la France de Louis XIV et la menace à laquelle l'armée de Terre est susceptible de se retrouver confrontée aujourd'hui. Fondée sur l'unique sujet religieux, la révolte des Camisards est apparue dans un État culturellement profondément homogène. Revendiquant exclusivement la «liberté de conscience», les Camisards se considéraient par ailleurs comme de loyaux sujets du roi de France, acceptaient les lois du royaume et ne songeaient en rien à se détacher du reste de la nation. Le gouffre culturel, idéologique et sociétal qui sépare les deux époques, et les deux menaces, est évident. Nous nous sommes par conséquent efforcés de ne comparer que ce qui était comparable, en essayant de dégager les constantes qui ne sont soumises ni au contexte ni à l'environnement.

Par ailleurs, l'essentiel des réflexions menées jusqu'à présent sur l'emploi des troupes royales face à la révolte des Camisards l'était à travers le prisme de l'engagement en opération extérieure. L'étude des enseignements à en tirer dans le cadre d'un engagement sur le territoire national, question ô combien prégnante aujourd'hui, restait à faire. C'est cette étude que nous nous proposons d'initier dans les pages qui suivent.

Au terme de cette analyse, il apparaît que le principal enseignement de la guerre des Camisards est que la prise d'ascendant militaire est la condition indispensable et décisive du succès de l'approche globale dans le cadre d'une contre-insurrection.

La «voya de la douceur», tant vantée par Villars, ne peut en réalité se montrer efficace qu'une fois l'appareil militaire ennemi mis hors de combat, le cercle vertueux de la contre-insurrection consistant à parfaitement comprendre la menace avant de briser ses moyens militaires pour, enfin, parvenir à une issue politique. La victoire royale sur la révolte des Camisards est à ce titre un exemple particulièrement parlant, aussi bien en termes de bonnes pratiques que d'erreurs à ne pas commettre. Elle montre toute la valeur du triptyque «comprendre, combattre, compromettre».

Ainsi, nous verrons dans un premier temps pourquoi une compréhension précise de la menace et de ses racines est indispensable à l'élaboration de modes d'action adaptés et efficaces, avant d'étudier en quoi l'emploi de la force, dans le combat de contre-insurrection, est soumis à des contraintes spécifiques qui ne doivent pas, pour autant, faire oublier son caractère inévitablement décisif. Enfin, nous étudierons «l'approche globale» appliquée à ces événements, et en quoi elle ne s'est révélée véritablement efficace qu'une fois la victoire militaire acquise.

L'indispensable compréhension de la menace

L'ampleur et la profondeur de la révolte des Camisards n'ont pas été immédiatement perçues par le pouvoir royal. La sous-estimation initiale de la menace¹, conjuguée à l'intransigeance idéologique du plus haut sommet de l'État, ont conduit à la mise en œuvre précipitée d'une répression inadaptée et mal dirigée, dont les effets contre-productifs ont transformé une révolte initialement maîtrisable en une insurrection violente.

¹ Lors des prémices de l'insurrection, en 1703, le comte de Broglie, chef de valeur qui commandait alors la province de Languedoc, ne disposait que de 240 hommes. Ses signaux d'alerte et ses nombreuses demandes de renforts eurent pour principal résultat de le rendre fâcheux.

• Comprendre les sources de l'insurrection

La révolte des Camisards trouve ses sources dans la révocation de l'Édit de Nantes. De nombreux protestants des Cévennes, refusant de se convertir au catholicisme, continuèrent à observer leur culte malgré l'interdiction qui leur en était faite.

Guidés par leurs pasteurs, dont la persécution, nous le verrons, sera une des causes premières de l'embrasement de la région, leur seule revendication était donc la «liberté de conscience», c'est-à-dire la liberté de conserver la religion réformée et de ne pas se rendre à la messe catholique. Ce petit peuple protestant se considérait comme parfaitement fidèle au roi Louis XIV, qu'il estimait mal conseillé. Les futurs Camisards se surnommaient eux-mêmes «*Lous Raious*» (les royaux en occitan), montrant ainsi de manière évidente que leurs revendications n'avaient en rien pour ambition une partition du royaume, ni même une contestation du pouvoir en place.

Les autorités royales pêchèrent doublement dans leur analyse de la menace. Tout d'abord, ce mouvement fut longtemps considéré comme une révolte sous-tendue par des motivations fiscales, ce qui n'était absolument pas le cas. Puis, une fois identifié le fondement religieux de la contestation, le pouvoir réagit de la même manière qu'il l'aurait fait face à un mouvement séditieux ou révolutionnaire, et donc avec une brutalité disproportionnée et mal dirigée.

- *Un mouvement de contestation ou d'insurrection doit être traité dès ses prémices, avant qu'il ne gagne en ampleur et ne devienne irrémédiable. Une intervention au plus tôt facilite non seulement la résolution de la crise, mais permet également de maintenir le niveau de violence au plus bas.*

- *Il est essentiel de parfaitement comprendre les revendications des révoltés ainsi que leur origine. Une mauvaise analyse de ces facteurs, en conduisant à répondre de manière inadaptée au problème, peut avoir des conséquences dramatiques.*

- *C'est bien au pouvoir politique de désigner l'adversaire ou l'ennemi: l'action du militaire ne peut s'inscrire que dans un objectif qui lui est donné par les autorités politiques.*

- Se garder d'actions inappropriées et de ciblage (targeting) malavisé

Ainsi, comprenant mal la genèse et la nature des troubles, les autorités ont immédiatement basculé dans une politique de répression violente, inadaptée aussi bien par sa brutalité que par son point d'application.

La première mesure du pouvoir royal fut de persécuter les pasteurs, considérés comme les inspireurs de la contestation et comme les meneurs de la révolte, alors qu'ils jouaient en réalité un rôle de modérateurs. Spoliés de leurs biens, emprisonnés, exécutés sous des prétextes divers, voire tout simplement assassinés, les pasteurs traditionnels disparurent peu à peu du paysage des Cévennes, les survivants prenant la fuite vers d'autres régions ou pays.

Le peuple protestant, privé de ses guides et soutiens traditionnels, vit alors émerger un nouveau type de meneurs, désignés sous le nom «d'inspirés». Il s'agissait de prophètes fanatiques, généralement sans éducation ni formation religieuse et qui, grâce à leur charisme et à de prétendus miracles, poussèrent les fidèles à la révolte violente et totale. Parmi ces «inspirés», l'on trouve les futurs grands chefs camisards: Abraham Mazel, premier et dernier des Camisards, Pierre Laporte dit Rolland, et surtout Jean Cavalier, apprenti boulanger qui deviendra l'âme et le glaive de la révolte.

Ainsi, c'est bien la disparition des pasteurs causée par le pouvoir royal, qui va permettre l'avènement de ces chefs autoproclamés, guidés par des visions mystiques, qui vont transformer une grogne populaire limitée en une guerre totale conduite par des combattants fanatisés.

- *Si le targeting et la destruction de «cibles à haute valeur» demeurent des procédés très valables, ils peuvent néanmoins se retourner contre celui qui les emploie. Le risque étant toujours de provoquer l'émergence de nouveaux chefs plus radicaux et plus difficilement contrôlables. L'exemple récent du remplacement d'Al Zarkaoui par Al Bagdadi en est une excellente illustration.*

- Mesurer la pression à exercer sur la population: la répression de masse

Dans un contexte comme celui de la guerre des Camisards, il est souvent difficile d'attribuer à un camp en particulier l'origine des exactions et cruautés qui ne manquent jamais de se produire en grand nombre. Le fanatisme des Camisards, la volonté de revanche des milices catholiques ne sont sans doute pas pour rien dans l'entretien de ce climat de violence et de dévastation dont la population civile est toujours la première victime.

Néanmoins, la brutalité de la politique de répression appliquée par le Maréchal de Montrevel à partir de 1703, de manière très officielle et parfaitement réfléchie, a également eu des effets totalement contre-productifs.

En 1703, c'est le «brûlement des Cévennes»: 466 villages sont détruits entre octobre et décembre. En avril, vingt femmes et enfants sont brûlés vifs au moulin de l'Agau. Pour la même année, 13.000 personnes sont déportées, leurs habitations détruites ainsi que les moulins et les stocks de blé pour éviter qu'ils ne servent aux Camisards. L'année suivante, cette politique se poursuit, et 150 paysans sont massacrés à Branoux. À cela s'ajoutent de nombreuses exactions commises par les milices et troupes irrégulières, protestantes ou catholiques.

Le but de cette répression, outre la dissuasion, était de couper les Camisards de la population et de supprimer les sources d'approvisionnement de la révolte. Les résultats obtenus seront strictement inverses: la population, initialement indifférente voire hostile aux insurgés, va, à force d'exactions et de victimes directes ou indirectes, peu à peu se rapprocher des Camisards, qui



Jean CAVALIER

Né en 1681, goudat de ferme puis mitron à Anduze, il cherche avant tout à obtenir la liberté de conscience. Ses qualités de meneur d'hommes et de fin tacticien, ainsi que sa parfaite connaissance du terrain, en font le principal chef de la révolte des Cévennes. Le Maréchal de Villars dira de lui qu'«il était aussi courageux en attaque que prudent en retraite». Vaincu militairement par le Maréchal de Montrevel en avril 1704, il est nommé colonel dans le cadre des accords passés avec le Maréchal de Villars et quitte la France le 23 juin 1704. En 1706, au service du roi d'Angleterre, il est grièvement blessé lors de la bataille d'Almansa contre les troupes françaises. Promu général de brigade en 1735, il meurt le 17 mai 1740 à Chelsea.

ont de surcroît la possibilité de maintenir une pression constante sur elle. Les révoltés vont ainsi bénéficier, dans toute la région, d'un réseau d'informateurs, de sources d'approvisionnements et de soutien logistique, de caches et, bien entendu, de nouvelles recrues.

- *La stratégie de dépeuplement et de terreur n'est plus concevable sur le territoire national aujourd'hui. Néanmoins, sans pour autant atteindre cette intensité dans la répression, il faut garder à l'esprit que toute action pénalisant la population risque de la radicaliser et de la pousser de la neutralité à l'insurrection.*

L'élimination de leurs pasteurs avait fait entrer les Camisards dans une guerre totale. L'embrasement des Cévennes, le niveau de violence atteint, ainsi que certaines défaites militaires des troupes royales, conduiront les autorités à reconsidérer la menace posée et à mettre en place un dispositif robuste, initialement mis en difficulté par la guerre non-conventionnelle menée par les «mécontents», mais qui finira par porter un coup fatal à l'organisation militaire des Camisards.

L'emploi de la force

La guerre des Camisards fut une guerre non-conventionnelle, opposant des bandes irrégulières locales à une armée régulière, organisée, qui éprouva initialement de grandes difficultés à s'adapter à un mode de combat pour lequel elle n'était pas conçue. Dans un premier temps, il conviendra de décrire les modes d'actions particuliers des deux partis, plus ou moins adaptés à ce type de combat, avant d'observer en quoi la masse, même dans une guerre asymétrique, reste un critère majeur de succès. Enfin, il apparaîtra que, d'une manière finalement très classique, c'est bien la destruction militaire de leur centre de gravité qui sonnera le glas de la révolte des Camisards.

- Principes du combat insurrectionnel et contre-insurrectionnel



Nicolas Auguste de la Beaume,
Maréchal de MONTREVEL

Chef de guerre confirmé, il devient maréchal de France le 14 janvier 1703 et est nommé commandant en chef des troupes royales chargées de mettre fin à la révolte des Camisards le 12 mars 1703; ayant mis en place une politique de répression sévère (massacres de populations, déportations et «brûlement des Cévennes»), il détruit tactiquement la troupe de Jean Cavalier entre le 16 et le 19 avril 1704. Il est remplacé par le Maréchal de Villars le 21 avril 1704.

Les techniques et tactiques des Camisards, qui se sont montrées particulièrement efficaces dans les premiers temps du conflit, présentent sans surprise les grandes caractéristiques du combat de guérilla.

Organisés en bandes très mobiles, connaissant parfaitement le terrain, les troupes des révoltés privilégièrent les actions de type «coup de main», frappant un point bien déterminé avant de se dissimuler et de se disperser dans leurs refuges ou au sein de la population. Se déplaçant de nuit,

bivouaquant de jour sur des terrains propices à la défense ou à la rupture de contact sur plusieurs axes, les Camisards se révélèrent généralement insaisissables pour des troupes royales moins mobiles et contraintes à

n'agir qu'en réaction. Ainsi, depuis l'attaque de la maison de l'abbé du Chayla² jusqu'aux raids de terreur contre les villages «papistes», en passant par les nombreuses embuscades contre les troupes royales ou les assassinats ciblés, les Camisards privilégièrent toujours la discrétion, la ruse³ et la mobilité à l'affrontement direct.

Contraints à la bataille frontale, les Camisards éprouvaient généralement des difficultés à faire face à des troupes mieux armées, mieux entraînées, et disposant d'une capacité de choc qu'eux-mêmes ne possédaient pas. Néanmoins, ils ne refusaient pour autant pas la bataille en elle-même, pour peu qu'ils puissent choisir le moment et le lieu, Cavalier se montrant particulièrement doué pour placer ses troupes aux endroits favorables puis les coordonner habilement. Les «mécontents» remportèrent ainsi quelques victoires écrasantes, qui eurent un retentissement important sur le moral adverse.

Comme toutes les guérillas, les bandes de Camisards faisaient un excellent usage du terrain, se déplaçant par des voies invisibles, choisissant un terrain reconnu et favorable pour les confrontations, et disposant de nombreuses bases de repli et de regroupement. Les «mécontents» avaient de surcroît mis en place une organisation logistique particulièrement efficace, avec un véritable réseau de caches disséminées à travers toute la région. Utilisant les grottes pour constituer des réserves de vivres, de munitions ou de vêtements, les Camisards disposaient même de véritables hôpitaux de campagne où opéraient deux chirurgiens permanents, ainsi que d'usines clandestines pour produire poudre et balles. Les Camisards se ravitaillaient par de multiples moyens: évidemment en dépouillant les cadavres des soldats ennemis ou en pillant les dépôts, mais également tout simplement en allant acheter des denrées en ville, voire en achetant de la poudre à des soldats royaux peu regardants...

La principale source de ravitaillement des Camisards restait cependant la population elle-même. De plus ou moins bonne grâce, cette dernière fournissait aux rebelles nourriture, vin et eau, et se voyait contrainte à loger les bandes de rebelles selon le principe du «billet», identique à celui des troupes royales. Elle était également parfois soumise à une sorte «d'impôt révolutionnaire». La population constituait de surcroît une source inépuisable de renseignement, permettant aux Camisards d'être alertés au moindre mouvement des troupes royales. Néanmoins, Cavalier lui-même reconnaît que ce soutien de la population reposait davantage sur l'intimidation que sur l'affection ou l'adhésion; ce procédé trouvera ses limites lorsque l'armée Camisards aura été saignée à blanc, et que l'intensification de la répression amènera la population à craindre davantage les autorités que les Camisards.

- *S'il existe une part irréductible de la population liée à une insurrection pour des raisons familiales, affectives ou idéologiques, le soutien de la population aux rebelles repose toujours essentiellement sur la pression et la crainte de représailles. Deux options non exclusives s'offrent alors pour couper le lien entre la population et les insurgés: détruire les moyens de pression*

² Le meurtre de l'abbé du Chayla, assassiné par une bande menée par Abraham Mazel qui venait exiger la libération de détenus protestants, est généralement considéré comme le point de départ de la révolte des Camisards.

³ Les Camisards firent notamment grand usage du déguisement, utilisant les uniformes pris sur les cadavres de troupes royales pour pénétrer sans être inquiétés dans des places fortifiées et s'en emparer de l'intérieur.

dont disposent les rebelles, et faire en sorte que la population ait davantage à perdre à les soutenir qu'à les abandonner.

Les troupes royales, quant à elles, eurent initialement le plus grand mal à s'adapter à un combat pour lequel elles n'étaient ni organisées, ni entraînées. L'initiative était presque systématiquement du côté des Camisards, grâce à leur connaissance parfaite du terrain, à leur mobilité et à leur réseau de renseignement particulièrement efficace. D'autre part, il apparaît clairement que la force morale et la résilience des insurgés étaient supérieures à celles de troupes royales, souvent médiocrement motivées. Le Maréchal de Montrevel identifia très clairement les avantages de ses ennemis, et tenta de mettre en œuvre des procédures destinées à les contrebalancer.

Il s'agissait tout d'abord d'enclaver la zone d'opération. Une des plus grandes craintes du pouvoir royal était l'extension de la révolte aux provinces environnantes, particulièrement vers un Vivarais prompt à s'enflammer. Les voies de communication vers cette province furent donc placées sous une surveillance attentive, ainsi que les routes reliant les Cévennes à la Savoie et à la Suisse, qui représentaient de potentielles voies d'approvisionnement et de repli pour les Camisards.

Une fois la région isolée, Montrevel s'efforça d'en contrôler l'intérieur en aménageant le terrain pour favoriser la mobilité des troupes régulières⁴, et en contrôlant les axes principaux pour interdire l'accès aux montagnes et aux forêts, refuges favoris des insurgés. Furent alors menées des opérations de «quadrillage» destinées à ratisser les zones où les Camisards avaient été signalés, afin de les débusquer, puis les isoler et les détruire. En parallèle étaient menées des opérations de renseignement ayant pour but d'être avisé des mouvements des troupes Camisardes afin d'envoyer rapidement une force d'intervention à leur rencontre. Néanmoins, ces colonnes d'intervention envoyées sur les bandes ennemies repérées arrivaient souvent trop tard et frappaient dans le vide, voire tombaient elles-mêmes dans des embuscades. Mais lorsque ces colonnes parvenaient à fondre sur l'ennemi, leur impact était généralement redoutable.

L'efficacité de ces opérations de «*coordon and search*», puis de «*search and destroy*», resta au début limitée en raison d'effectifs royaux insuffisants pour contrôler une zone d'opération aussi étendue. Puis, à mesure de l'arrivée des renforts, ces modes d'actions, fondés sur le maillage et la réactivité, finirent par porter leurs fruits et permirent aux troupes royales d'infliger de sérieux revers aux Camisards⁵ jusqu'à la bataille de Nages et Navacelles où, le 19 avril 1704, la colonne du Brigadier La Lande anéantit la bande de Cavalier et détruisit ses bases logistiques, portant un coup fatal à la puissance militaire des Camisards.

- *Dans une opération de contre-insurrection, il importe de contrer les avantages de l'ennemi en :*
 - *contrôlant la zone d'opération et ses accès;*
 - *contrôlant les axes majeurs et les accès aux refuges;*
 - *tissant un réseau de renseignement dense et susceptible de produire du renseignement à fin d'action;*
 - *conservant une forte capacité de réaction afin d'intervenir sur très court préavis dans la zone afin de contraindre un ennemi fuyant à un combat dans lequel il est désavantagé.*

Si la stratégie adoptée par Montrevel finit par avoir raison de l'outil militaire Camisard, il faut cependant garder à l'esprit que le volume de forces à sa disposition ne lui permettait pas pour autant de contrôler l'ensemble de la zone d'opération, et qu'une large part du territoire était quasiment terrain ouvert pour les insurgés. Seule l'augmentation des effectifs royaux finit par donner au chef militaire la capacité d'exercer une réelle pression sur l'ennemi, puis de parvenir à l'acculer et à le détruire.

• **L'indispensable masse de troupes adaptées**

Nous l'avons vu, l'effectif des troupes royales fut longtemps insuffisant, aussi bien en quantité qu'en qualité, pour mailler le terrain avec un minimum d'efficacité. Il fallut attendre que les hommes de Broglie puis de Montrevel subissent de rudes revers pour que le pouvoir prenne conscience de la menace et accepte d'envoyer des troupes supplémentaires dans les Cévennes.

Ainsi, jusqu'au printemps 1703, l'effectif des troupes royales s'élevait à seulement huit compagnies de fusiliers, soit 240 hommes! Une telle quantité de soldats ne permettait aucunement de contrôler efficacement le terrain, ni même d'assurer la sécurité des axes, des villages ou des administrations.

Ce fut un travail constant de Montrevel, relayé par l'intendant Basville, que de réclamer à la Cour des effectifs supplémentaires. L'extension des troubles, ainsi que quelques graves défaites subies par les troupes royales, finirent par convaincre Versailles de renforcer le dispositif dans les Cévennes; ainsi, à partir de mars 1703, ce furent environ 20.000 hommes⁶ que Montrevel eut à sa disposition. Parmi ces hommes, on comptait 3.000 «Miquelets», que le maréchal avait fait venir de Catalogne. Troupes irrégulières de sinistre réputation, autant pillards que combattants, ces mercenaires étaient pourtant un atout d'importance pour les troupes royales. En effet, il s'agissait de montagnards, rompus au combat dans un milieu contraignant et donc capable de faire jeu égal avec la mobilité des Camisards; de plus, leurs exactions maintenaient un climat de terreur parmi la population protestante, contraignant les Camisards à intervenir et obérant donc leur liberté d'action.

À ces 20.000 hommes s'ajoutaient également environ 3.000 miliciens, essentiellement catholiques, levés dans la région ou dans les régions environnantes. «Cadets de la Croix», «Camisards blancs» ou autres compagnies franches, toutes ces milices se distinguèrent davantage par leurs exactions que par leurs capacités militaires. Montrevel lui-même était indisposé par leurs déprédations, et fut contraint de nombreuses fois à faire exécuter un certain nombre de ces miliciens, qui entretenaient le problème davantage qu'ils ne le résolvaient. Pour autant, par leur seule présence, ces milices maintenaient une certaine insécurité sur les Camisards, contraignant leurs mouvements et les distraient des troupes royales.

Ainsi, il apparaît que pour être efficaces, les opérations de contre-insurrection réclament l'engagement d'un nombre élevé de combattants, indispensables à un maillage efficace du terrain. En-dessous d'un effectif seuil, la liberté de mouvement de l'ennemi, qui est sa principale force, n'est pas compromise.

⁴ Par exemple le terrassement de la « corniche des Cévennes », reliant Florac à Saint-Jean-du-Gard.

⁵ 1703: défaite de Rolland à Pompignan, première dispersion de la bande de Cavalier, échec de Cavalier à la Tour du Billot...

⁶ Fusiliers, grenadiers, dragons appartenant à de nombreux régiments réguliers

- Il convient de mettre en regard les 20.000 hommes déployés dans les seules Cévennes et les 10.000 hommes déployés sur l'ensemble du territoire pour l'opération Sentinelle... La contre-insurrection ne peut faire l'économie d'une densité très importante de troupes⁷.

- Les unités engagées doivent être adaptées au milieu dans lequel elles évoluent (exemple des Miquelets). Or, il apparaît qu'il n'y a actuellement pas de forces spécialement dédiées au combat sur le territoire national. Une telle spécialisation ne manquerait pas de créer d'autres difficultés; néanmoins, il conviendrait aujourd'hui d'intensifier l'entraînement au combat en localité pour toutes les unités, et selon des contraintes TN.

- **La destruction du centre de gravité**

S'agissant d'une insurrection, on serait porté à croire, comme cela est si souvent énoncé dans ce domaine, que le centre de gravité des Camisards était la population. Or, il apparaît qu'en l'occurrence, c'est bien la puissance militaire des révoltés qui constituait leur centre de gravité.

Cette puissance militaire était avérée: le brillant sens tactique de Cavalier, le total dévouement de combattants profondément motivés faisaient des bandes de Camisards des ennemis redoutables. Le 14 mars 1704, l'armée royale est écrasée à Martignargues par les 1.100 Camisards de Cavalier. Les soldats d'élite des compagnies franches de la Marine et les dragons sont mis en déroute, perdant plus de trois cents hommes. Cette débâcle aura un impact stratégique, puisqu'elle conduira au remplacement de Montrevel par le Maréchal de Villars.

Désavoué, le Maréchal de Montrevel poursuivra néanmoins le combat et, deux jours avant son départ, c'est lui qui remportera la bataille décisive qui préparera le terrain pour Villars. Le 19 avril 1704, la bande de Cavalier, surprise, est anéantie à Nages par une colonne commandée par Montrevel et La Lande. Les Camisards perdent près de 600 hommes, leur quartier général est démantelé et, surtout, leurs dépôts logistiques, hôpitaux et ateliers de campagne sont découverts et détruits. C'en est fait de la révolte armée et, le 30 avril, Cavalier entame des négociations.

- Une bataille organisée et provoquée par les troupes régulières est généralement défavorable aux insurgés. Il est particulièrement profitable d'engager l'ennemi au moment où il se regroupe.

- Il est essentiel de frapper la logistique de l'ennemi et de le priver de ses moyens d'approvisionnement.

- La destruction de l'outil militaire prive l'ennemi de son principal moyen d'action et de pression sur la population. Elle provoque de surcroît un choc moral et une perte de crédit du chef adverse.

Source de la crédibilité de la révolte, source d'exaltation et donc vecteur de recrutement, la capacité à remporter des victoires sur les troupes royales et à «punir» les persécuteurs de protestants était donc en réalité la principale force des Camisards. Si la population représentait certes un enjeu majeur de ce conflit, c'est essentiellement la crainte et la menace qui l'amenaient à soutenir l'insurrection. Une fois l'outil de pression anéanti, la population bascula peu à peu vers la neutralité, voire dans l'hostilité aux révoltés. Par ailleurs, la défaite de Nages ne manqua pas de provoquer tensions et dissensions parmi les chefs Camisards. Privée de puissance militaire, et par conséquent de soutien populaire, l'insurrection était à la fois saignée et asphyxiée. Ainsi, c'est bien la destruction de l'outil militaire et de sa base arrière qui initie la phase de règlement politique.

L'approche globale

Capitalisant sur le revers militaire décisif subi à Nages par les Camisards, le Maréchal de Villars pourra poursuivre en position de force l'action globale initiée par Montrevel, en combinant influence, manipulation et répression.

- **Judiciarisation et cohérence administrative**

Dès le début de l'insurrection, le pouvoir a pris soin de criminaliser les insurgés, les désignant avant tout comme des «hors-la-loi». Cette catégorisation permettait non seulement à l'ensemble des corps de l'État, et pas uniquement à l'armée, de participer à la répression, mais participait également à saper la légitimité des Camisards, l'affection populaire étant moins susceptible de se porter sur de vulgaires bandits que sur d'héroïques révoltés.



Charles-Louis-Hector, Maréchal de VILLARS

Né le 8 mai 1653, Villars est un militaire renommé, doublé d'un fin diplomate. S'étant distingué au sein de l'armée d'Allemagne commandée par le maréchal de Catinat, il est nommé maréchal de France en 1702 et bat les armées impériales à Höchststadt en 1703. Il remplace le maréchal de Montrevel dans les Cévennes le 21 avril 1704. Vainqueur à la bataille de Malplaquet en 1709, il sauve les armées royales de la défaite en 1712 grâce à sa victoire de Denain. Elevé en 1733 à la dignité exceptionnelle de maréchal général des camps et armées du roi, il meurt le 17 juin 1734 à Turin.

De surcroît, on peut observer tout au long de la révolte des Camisards une grande cohérence judiciaire et administrative, tous les corps de l'État étant en mesure de prendre part à la lutte contre les insurgés. Les Camisards capturés vivants par les troupes royales étaient livrés à la justice, qui prononçait les condamnations (généralement la mort ou les galères). La fluidité du processus était renforcée par la capacité des officiers à constater et à caractériser les crimes et délits. Par ordonnance royale du 25 février 1703, Basville et Montrevel recevaient tous les pouvoirs, notamment en termes judiciaire, pour écraser la révolte. Cette

⁷ En opération de sécurisation, FT-02 préconise un ration d'un soldat pour cinquante habitants.

ordonnance allait encore faciliter la coordination des différents services en raccourcissant la chaîne de décision et en unifiant les procédures dans un *continuum* parfaitement cohérent.

Ainsi, cette cohérence et cette interpénétration entre les domaines administratifs, militaires et judiciaires permit de fluidifier la mise en œuvre de la politique de répression, qui put, grâce à cette organisation, se montrer extrêmement réactive et souple.

- *La décrédibilisation de l'adversaire, en lui contestant toute légitimité ou en le ridiculisant, peut se montrer particulièrement efficace pour diminuer le soutien de la population aux insurgés. Une telle politique peut également avoir un impact fort sur le recrutement.*

- *La cohérence et la coordination entre les différents services de l'État est indispensable à l'efficacité de l'action dans le cadre d'une contre-insurrection. Accorder des pouvoirs administratifs – voire judiciaires – aux militaires semble ainsi être impératif pour garantir l'efficacité du système. Se pose donc la question de la pertinence de «l'état de siège» aujourd'hui.*

- **La prise en compte de la population**

S'il n'a pas été le bourreau sanguinaire souvent décrit par l'histoire protestante, Montrevel a néanmoins principalement utilisé la violence et la répression pour tenter de couper la population des insurgés. Cette politique fut d'autant plus sévèrement jugée qu'elle fut globalement inefficace, le peuple craignant davantage les Camisards que les troupes royales, voire contre-productive, certaines exactions particulièrement brutales créant un fort ressentiment à l'endroit du pouvoir central.

Lorsque le Maréchal de Villars arrive dans les Cévennes en 1704, la population aspire ardemment au retour de l'ordre et de la paix. Lassée par la guerre et les destructions, elle se sent également plus libre à présent que l'outil militaire des Camisards a été détruit et que les révoltés sont donc moins susceptibles d'exercer des représailles.

C'est dans ce contexte favorable que Villars va pouvoir emprunter la «*voye de la douceur*» en mettant la population au cœur de son action. Il promet une répression impitoyable en cas de soutien aux insurgés, mais une amnistie totale en cas de repentance ou de soumission. En parallèle, il prend une série de mesures concrètes et visibles pour mettre un terme aux violences, en mettant fermement au pas les milices et en donnant au clergé l'ordre d'assouplir son comportement.

Peu à peu, le changement de posture des autorités va, sinon rapprocher la population du pouvoir central, au moins l'éloigner des insurgés, les coupant ainsi de leur principale source d'approvisionnement et de renseignement.

- *La population finit toujours par se lasser des violences et à aspirer à la paix. Il faut être celui qui peut la lui apporter.*
- *La prise en compte de la population consiste à faire en sorte qu'elle ait davantage à perdre en étant contre nous qu'avec nous; ce qui passe parfois par un relâchement de la répression et la limitation du recours à la force.*

- **La neutralisation des chefs**

Vaincu à Nages, son armée défaite et sa logistique détruite, Jean Cavalier fut contraint à la négociation avec Villars. Le maréchal, diplomate habile et retors, manipula cet excellent chef militaire comme il l'eût fait d'un enfant. Après l'avoir flatté en lui promettant grade et titre, il insinua qu'il était envisageable que les protestants des Cévennes se voient attribuer la «liberté de conscience» tant espérée, pour peu qu'ils fassent leur soumission. Ce faisant, Villars outrepassait largement les prérogatives qui lui étaient accordées par le roi, mais cette manœuvre avait vraisemblablement pour but de finir de briser la cohésion des Camisards, ce qui arriva. Un immense espoir s'empara des protestants; Cavalier fut acclamé par ses hommes, convaincus qu'ils avaient enfin obtenu ce pour quoi tous se battaient depuis le début de la révolte. Mais les entrevues suivantes, notamment avec le roi Louis XIV, furent moins enthousiasmantes. Les clauses du premier accord tardaient à être appliquées, voire étaient violées par les autorités royales, probablement afin de souffler le chaud et le froid sur la population protestante et pour décrédibiliser Cavalier. Il fut finalement affirmé qu'il n'avait jamais été question de liberté de conscience, et que Cavalier devait déjà s'estimer heureux de pouvoir bénéficier d'un sauf-conduit pour quitter les Cévennes avec quelques hommes. Le roi lui accorda même une pension de 1.500 livres et s'appliqua à le faire savoir... De retour à son camp, Cavalier fut vertement tancé par ses troupes, profondément déçues et persuadées d'avoir été trompées voire trahies par leur chef, et il s'en fallut de peu qu'il ne fût écharpé.

Rejeté par les siens, Cavalier finit par quitter les Cévennes avec quelques hommes. Pendant ce temps, Villars poursuivait l'action de Montrevel, et Rolland, chef Camisards irréconciliable, brouillé avec Cavalier à qui il reprochait sa tiédeur dans les négociations, fut assassiné au château de Castelnau-Valence en août 1704. Sa mort finit de désorganiser l'insurrection, aboutissant à la soumission des derniers chefs à l'automne 1704.

Démoralisées, sans chefs, les troupes insurgées finirent par se disperser. C'en était fini de la révolte des Camisards.

- *Sans chefs charismatiques et compétents, une insurrection n'a guère d'efficacité. Leur neutralisation doit donc être une des priorités, en gardant à l'esprit les limites déjà évoquées.*

- *Il est souvent plus productif de décrédibiliser un chef ennemi que de le tuer. Le chef militaire ne doit rien s'interdire en la matière. Il doit idéalement disposer de pouvoirs politiques et d'une marge de manœuvre certaine.*

Conclusion

Souvent présentée comme un exemple incontestable de la supériorité de la «*voye de la douceur*» sur l'emploi de la force, la guerre des Camisards illustre au contraire parfaitement le fait que, face à une insurrection armée, seule la domination militaire permet de déployer avec efficacité l'ensemble des composantes de l'approche globale. En bon opportuniste et en manœuvrier brillant, Villars a ainsi su tirer tout le profit – et toute la gloire – d'un rapport de force préparé par son prédécesseur.

Cela peut surprendre, tant est ancrée l'idée que seule la méthode réputée «douce» du Maréchal de Villars a finalement permis d'éteindre la révolte, érigeant ainsi «le gain des cœurs et des esprits» en panacée de la guerre de contre-insurrection. C'est tout d'abord oublier un peu vite que la coercition et l'application de la force font partie intégrante de l'approche globale. C'est également oublier que, même au cours des négociations entre Villars et Cavalier, les opérations militaires n'ont jamais cessé. Villars peut bien prétendre avoir triomphé par la diplomatie et l'intelligence, conformément à l'image qu'il voulait donner de son action dans les Cévennes; la réalité est que c'est bien la défaite cuisante infligée aux Camisards à Nages en 1704 par l'armée de Montrevel

qui a définitivement fait basculer la victoire du côté royal, et que c'est cette seule victoire militaire qui a permis à Villars de négocier en position de force et de mettre un terme à la révolte des Camisards.

Au final, 2.000 Camisards auront été tués au combat, un millier d'entre eux exécutés sommairement, 200 jugés et exécutés, 2.000 emprisonnés, 200 envoyés aux galères. En 1704, environ 1.200 se rendirent et eurent l'autorisation de s'exiler en Suisse.

Cette guerre, nous l'avons vu, est riche d'enseignements pour l'emploi de l'armée sur le territoire national, pour peu que l'on garde à l'esprit les limites et réserves rappelées au début de notre propos. Plus que jamais, il importe aujourd'hui de parfaitement analyser la menace, d'y apporter une réponse militaire ferme et définitive, intégrée dans une approche globale tournée vers le contrôle de la population.

Il est intéressant de noter que la stratégie d'ensemble adoptée par les troupes royales face à la révolte des Camisards correspond presque parfaitement à la doctrine française actuelle de contre-insurrection (COIN):

- rallier les «réconciliables»;
- isoler les insurgés;
- diviser;
- détruire les irréconciliables.

L'armée française paraît donc, en apparence, posséder un outil et une doctrine adaptés à la lutte contre une insurrection. Cela n'est en réalité pas exactement le cas, car il faut considérer une restriction d'importance: la doctrine de la COIN n'a pas vocation à s'appliquer sur le territoire national, mais uniquement dans le cadre d'une gestion de crise extérieure. D'autre part, cette doctrine ne vise en rien au retour à l'état *ante*, ce qui devrait pourtant être l'objectif sur le territoire national, mais à la mise en place d'un projet rénové de contrat social. Dans ce contexte, le législateur ne pourra faire l'économie d'une réflexion nouvelle, pragmatique et désinhibée, sur le contenu et les modalités de mise en œuvre de l'état d'urgence et de l'état de siège.

Outre, comme nous l'avons vu, le facteur décisif qu'a été la destruction du centre de gravité ennemi, les capacités qui ont, *in fine*, permis aux troupes royales d'avoir raison de la révolte des Camisards sont donc la masse, des prérogatives administratives et judiciaires renforcées, ainsi que la capacité à prendre des décisions majeures en toute autonomie.

Toutes capacités aujourd'hui cruellement absentes de l'arsenal des armées.

Sources :

- Philippe Joutard, «**Les Camisards**», 1973
- Jean Cavalier, *Mémoires sur la guerre des Camisards*, ed. F. Puaux, 1973
- Marianne Carbonnier-Burkard, *Comprendre la révolte des Camisards*, 2008

PIA 3.3.2 Directive interarmées sur l'emploi de la force dans le cadre des missions intérieures, hors états d'exception (milieu terrestre) N°D-10- 00-

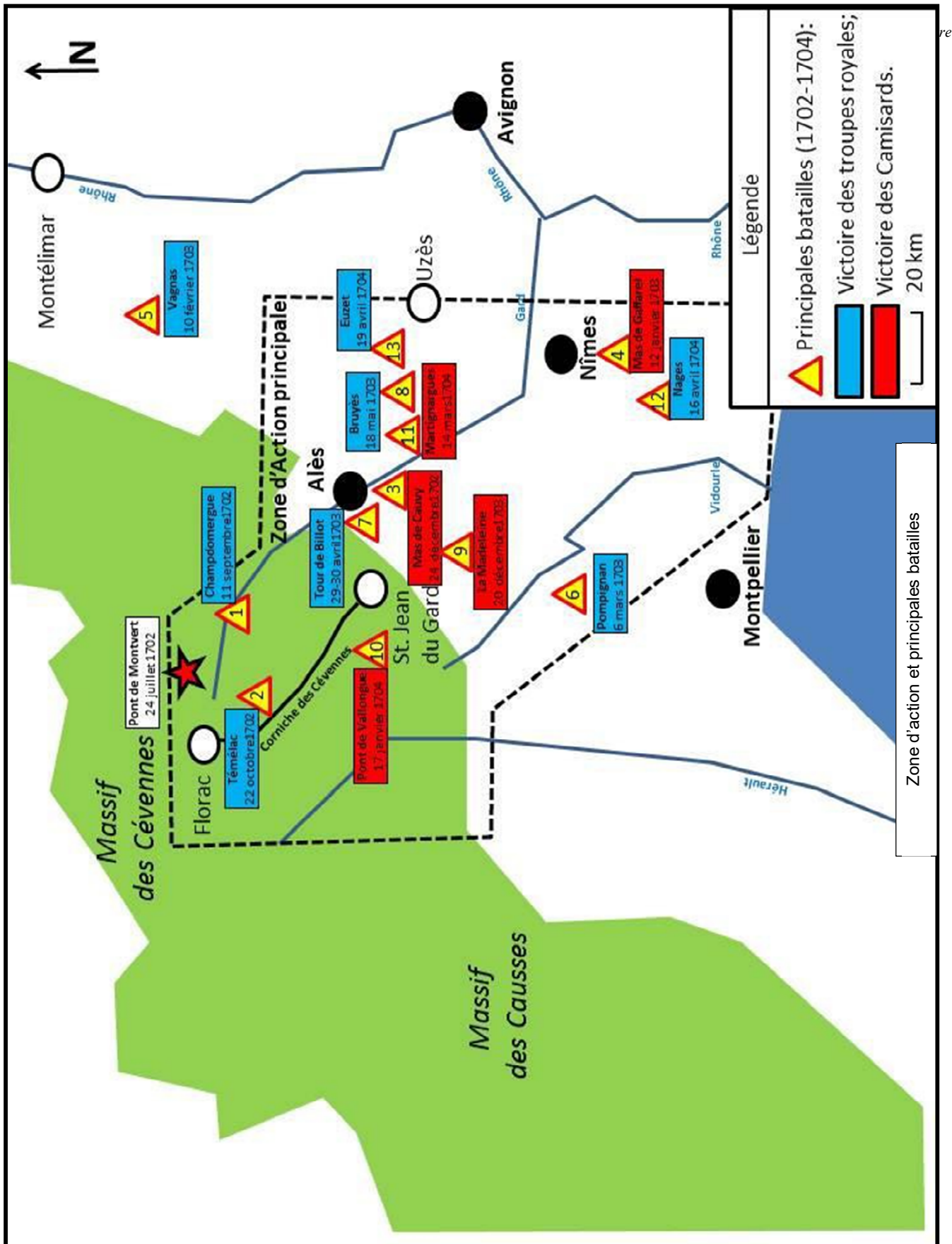
002077/DEF/EMA/EMP.1/NP du 23 novembre 20 10

- Engagements terrestres sur le territoire national N°143/DEF/CICDE/ DR du 31 août 2011
- Emploi des armées sur le TN : Doctrine interarmées DIA-3.60 EATN (2016) N°130/DEF/CICDE/NP du 28 juin 2016
- Instruction ministérielle relative à l'engagement des armées sur le territoire national en cas de crise majeure N° 10100/SGDSN/PSE/PPS/CD du 3 mai 2010

Conditions d'emploi des armées lorsqu'elles interviennent sur le territoire national pour protéger la population Rapport au parlement Mars 2016

- Contre-insurrection : Doctrine interarmées DIA-3.4.4(A) COIN (2013) N° 064/DEF/CICDE/NP du 15 avril 2013
- Organisation territoriale interarmées de défense : Publication interarmées PIA-3.35(A) OTIAD (2012) N° D-12-002694/DEF/EMA/EMP.3/NP du 20 avril 2012, amendée le 15 novembre 2012

Zone d'action et principales batailles



[Retour sommaire](#)

Relations entre ruptures technologiques, pensée tactique et formation des élites, des expéditions coloniales à nos jours



CEN R. DUBRAIL



CBA Y. QUERAN



CBA A. MATHEY

Par le Chef d'escadron Roméo DUBRAIL et
les Chefs de bataillon Antoine MATHEY et Yann QUERAN

Dans *L'influence de l'armement sur l'histoire* édité en 1946, J.F.C. Fuller¹ met en exergue les liens entre les civilisations, l'évolution de

l'armement et les conséquences sur la conduite de la guerre. Il distingue clairement différentes périodes historiques au caractère cyclique, marquées par l'hégémonie de puissances qui ont su maîtriser les technologies de rupture. Il dénombre six cycles longs au cours de l'histoire. Tout comme pour les cycles longs économiques de Kondratieff, chacun est initié par une rupture technologique, puis a une phase ascendante et enfin une phase descendante.

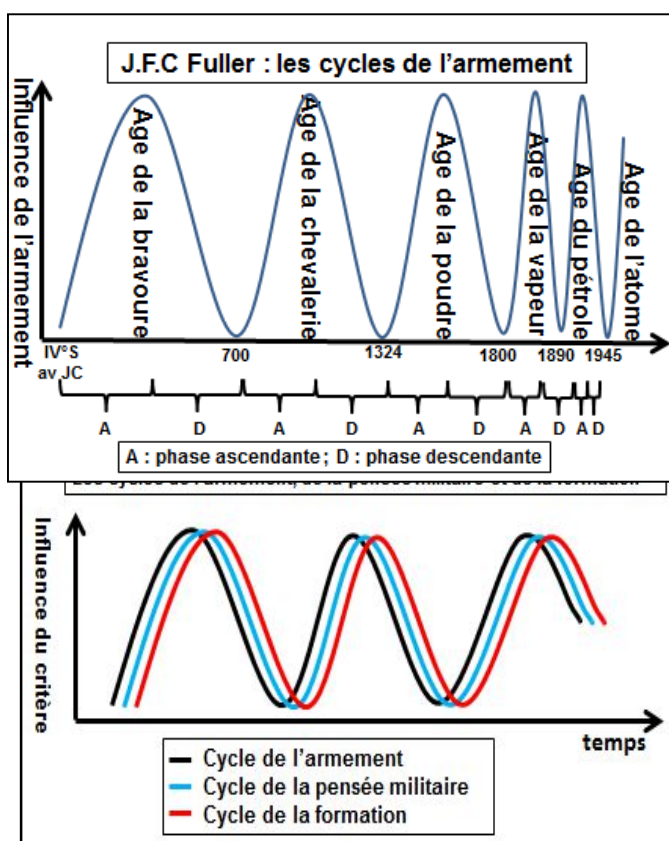
Afin que la rupture technologique permette une rupture dans l'art de la guerre, les armées doivent en saisir toutes les applications à travers une réflexion de la pensée militaire aboutissant à une rupture de doctrine.

Selon J.F.C. Fuller, la pensée militaire et l'apprentissage de l'art de la guerre sont fondamentalement assujettis à l'innovation technologique et ce, également, dans un mouvement cyclique. Cette analyse de J.F.C. Fuller est-elle toujours pertinente? Depuis 1945, la pensée militaire, ainsi que la formation des élites continuent-elles à être assujetties à l'innovation technologique?

C. Christensen et M. Raynor ont été les premiers à définir clairement la notion de rupture technologique ou de technologie de rupture. Ils introduisent cette notion en 1997 dans «*The Innovator's solution*»². L'innovation est considérée de rupture lorsqu'elle initie un nouveau cycle industriel et économique qui caractérise un cycle long Kondratieff. D'un point de vue militaire, une innovation de rupture doit initier une rupture de la pensée stratégique et de la formation des élites. Cette triple rupture s'inscrit dans un nouveau cycle de l'armement tel que décrit par J.F.C. Fuller.

Cette étude se limitera à l'armée française et à sa capacité, depuis 1945, à lier les trois cycles suivants: ruptures technologiques, formation des élites et pensée militaire.

Depuis 1945, l'assertion de J.F.C. Fuller, selon laquelle la pensée militaire et la formation s'adaptent aux cycles majeurs de l'armement, se vérifie et ce, à travers l'âge de l'atome mais aussi «l'âge des NTIC» débuté dans l'après-guerre froide.



¹ Fuller John Frederick Charles, *Armement and history*, Eyre and Spottiswoode, Londres, 1946.

² Christensen Clayton et Raynor Michael, «*The innovator's solution*», Harvard Business School Press, Boston, 2003.

Si les conflits asymétriques semblent remettre en cause l'adaptation de la pensée militaire et de la formation des élites à la rupture technologique, ces périodes s'intègrent au sein du cycle long, «l'âge de l'atome» – débuté en 1945 –, sans remettre en cause la pensée de J.F.C. Fuller. Aussi, cette adaptation reste pertinente à l'âge des NTIC – qui a débuté dans les années 1990 –, période durant laquelle la France cherche à faire concorder rupture technologique, doctrine et formation dans un même cycle.

Remise en cause de la subordination de la pensée militaire à la technologie dominante par les «petites guerres»

Les conflits asymétriques intervenant dans les cycles longs mettent en question l'hégémonie donnée par l'avance technologique aux grandes puissances. Afin de faire face à ces défis, la formation des élites militaires doit anticiper l'adaptation de la pensée militaire et développer des innovations face à la guérilla.

- **La force armée, préparée à la guerre de haute intensité, en difficulté face à l'asymétrie**

L'avènement d'un nouvel âge issu de la rupture technologique doit permettre à l'armée maîtrisant cette innovation de faire face à tout le spectre de la guerre. La majorité de son instruction est tournée vers la préparation à la guerre de haute intensité qui engagerait tout son potentiel de combat. Mise en perspective par O. Enraygues dans son article «Fuller et le darwinisme militaire. *Evolve or die*»³ en 2000, la guerre structure la vie sociale des hommes, selon J.F.C. Fuller. La recherche d'une technologie de rupture a pour objectif d'avoir la suprématie sur son adversaire dans une logique de conquête de richesses. Cette idée s'inscrit dans la guerre de haute intensité. Le but est de surclasser l'adversaire lors d'une bataille décisive. Ceux qui s'adaptent le plus rapidement aux changements matériels sont ceux qui ont le plus de chance de remporter la bataille.

F. Ramel et J.V. Holeindre, dans «**La fin des guerres majeures**»⁴, présentent trois éléments pour définir une guerre majeure: étatique, choc des technologies et victoire stratégique. Or, ils remarquent que, dans les guerres asymétriques, les techniques de contournement de l'ennemi limitent la puissance du choc technologique qui peine à combattre avec cette technologie des organisations plus petites, plus mobiles et plus souples ayant trouvé la parade à cette technologie. L'adaptation systématique de la pensée militaire à l'innovation devient alors moins évidente, car la rupture technologique ne permet pas la victoire.

À l'issue de la Seconde Guerre mondiale, la pensée militaire française se focalise sur la dissuasion nucléaire et la capacité à faire face à une invasion soviétique. Bien que possédant une armée mécanisée et une aviation puissante, la France se trouve en difficulté face au Vietminh et au FLN. Cet ennemi mobile, maîtrisant l'art de la dissimulation dans la jungle ou au sein des populations, contourne la puissance.

- **Les élites doivent être formées à l'adaptation de la doctrine à l'asymétrie**

Les armées qui bénéficient d'un avantage technologique ne doivent pas négliger le développement de la guerre asymétrique. En effet, le changement de méthode de l'adversaire est automatiquement déduit de son incapacité à faire face de front. Bien que les armées maîtrisent l'outil technologique dominant sur un cycle long, différentes phases existent qui obligent son adaptation lors de cycles plus courts. Sûres de leurs armes, les armées deviennent alors victime d'une décorrélation intellectuelle entre l'utilisation de l'outil dominant et la réalité du terrain, voire de la société où elles agissent.

La technologie peut créer un carcan pour la pensée militaire et déforme la vision des décideurs. Afin d'éviter tout cantonnement des esprits, la formation des élites doit préserver l'imagination et la capacité novatrice. C. de Gaulle, dans «**Le fil de l'épée**»⁵, dénonce «les doctrines d'écoles, que leur caractère spéculatif et absolu rend à la fois séduisantes et périlleuses». Plus que l'apprentissage d'une doctrine sous forme de dogme, l'enseignement doit inculquer aux officiers la capacité d'adaptation de la pensée militaire et l'avantage technologique à la réalité des opérations. La bonne formation des élites est celle qui prépare à toutes les guerres et pas seulement à la plus meurtrière.

Après un demi-siècle de guerre froide, puis les opérations de maintien de la paix qui ont caractérisé les décennies suivantes, l'armée française redécouvre la contre-insurrection en 2008 en Afghanistan. Comme en Algérie en 1957, il lui faut reprendre les écrits de J. Galliéri⁶ et H. Lyautey⁷ pour comprendre que la puissance technologique n'est qu'un outil dans la guerre au sein des populations. La culture militaire et l'esprit critique de la doctrine, inculqués lors de la formation, demeurent les véritables atouts des officiers français pour adapter la pensée militaire, entièrement tournée vers la coercition, à la conquête des cœurs et des esprits.

- **Face à l'asymétrie, la pensée militaire devance l'innovation technologique**

Face à la guérilla, la technologie la plus avancée peut être facilement battue en brèche par des moyens simples. Ainsi, l'Etat dépense des sommes astronomiques dans un matériel peu adapté. L'armée la mieux préparée à s'adapter aux transformations tactiques aura une énorme supériorité sur toutes les autres. Cette préparation intellectuelle doit permettre de penser en dehors de l'innovation technologique pour, dans un premier temps, revenir aux fondamentaux du combat et aux obligations du terrain puis, dans un second temps, rechercher des adaptations technologiques.

³ Enraygues Olivier «Fuller et le darwinisme militaire: *Evolve or die*», Défense et Sécurité internationale n°44; janvier 2009.

⁴ Ravel Frédéric et Holeindre Jean-Vincent, *La fin des guerres majeures ?* Economica, Paris, 2010.

⁵ Gaulle (de) Charles, «**Le fil de l'épée**», Paris, Berger-Levrault, 1932.

⁶ Galliéri Joseph, «**Rapport d'ensemble sur la pacification, l'organisation et la colonisation de Madagascar**», Paris, Charles-Lavauzelle, 1900.

⁷ Lyautey Hubert, «**Du rôle colonial de l'armée**», Paris, A. Colin, 1900.

Dès lors, le lien de subordination de pensée militaire à l'innovation technologique s'inverse. Le retour aux fondamentaux du combat pour faire face au facteur tactique constant s'accompagne d'une réflexion dans les armées, impulsée par ses élites, sur les innovations nécessaires pour faire face aux capacités de contre-technologie que met en œuvre l'adversaire asymétrique. La recherche militaire rentre alors dans une partie d'échec afin d'anticiper à chaque nouvelle innovation les mesures adverses qui pourraient la mettre en difficulté. Cette partie d'échec permanente explique le rythme très rapide des innovations en temps de guerre.

M. Goya, dans son article «L'innovation pendant la guerre américano-sunnite en Irak (2003-07)»⁸, développe l'idée selon laquelle, en période d'affrontement, ce n'est plus l'innovation qui détermine la doctrine, mais l'inverse. Que ce soit lors des guerres de décolonisation ou lors de leur récent engagement en Afghanistan, les forces armées françaises ont dû aussi faire face à la menace des engins explosifs improvisés (EEI). La lutte contre les EEI a permis d'orienter la recherche militaire sur la robotisation après l'échec des brouilleurs face aux EEI à déclenchement déporté. Ainsi, ont été mis en œuvre successivement le mini-robot (mini robot pour le génie), puis le drogon (drone du génie), afin d'exposer le moins possible les sapeurs.

L'idée de J.Y.C. Fuller selon laquelle, lors d'un cycle initié par une rupture technologique, la pensée militaire puis la formation des élites s'adaptent systématiquement à l'innovation, est plus difficilement perceptible dans les guerres asymétriques. Néanmoins, à l'image du Vietminh ou aujourd'hui de l'EI, les ennemis asymétriques portent en eux le souhait de devenir symétriques, comme le montre R. Trinquier⁹.

Sur le temps long de l'âge de l'atome, l'adaptation reste valable

L'asymétrie s'inscrit comme l'un des cycles moyens qui fluctuent dans le cycle long sans remettre en cause la pertinence de l'adaptation de la pensée militaire et de la formation des élites à la rupture technologique. L'âge de l'atome, qui débute en 1945, illustre ce paradigme.

• Les conflits asymétriques s'inscrivent dans le cycle long

Les conflits asymétriques liés à la décolonisation et à la participation aux opérations en Afghanistan peuvent s'inscrire comme des cycles moyens au sein des cycles longs définis par J.F.C. Fuller. Des phases similaires à celles développées par l'économiste J.C. Juglar sont perceptibles. La rupture technologique est au cœur de ce cycle :

- crise (ennemi asymétrique contre lequel la force n'est pas adaptée en termes de structures et de moyens);
- recul, régression (perte de l'initiative sur le terrain);
- rebond d'origine technologique (parade par la création d'un concept d'emploi et de structures organisationnelles);
- essor (reprise de l'initiative, victoires tactiques et modification de la formation des élites).

Les périodes de guerres asymétriques ne sont pas arides en innovations pour faire face à l'insurrection. Certes, si ces phases ne sont pas porteuses de rupture technologique, elles permettent l'adaptation de l'innovation dans des cycles plus courts qui viennent s'agréger au cycle long. Ainsi, la guerre d'Indochine voit l'utilisation des moyens liés à la 3^{ème} dimension pour la projection de forces aéroportées. Lors du conflit algérien, l'utilisation de l'hélicoptère permet de sortir de l'impasse tactique en redonnant au chef tactique une capacité d'ubiquité sur le terrain.

Ces cycles courts permettent le développement d'une pensée militaire qui lui est associée. S'inscrivant pleinement dans la doctrine dominante (dominée par la rupture technologique du cycle long), la pensée militaire s'adapte. Initiée en Indochine puis approfondie face au FLN, la réflexion sur la contre-rébellion prend en compte les champs immatériels et, plus spécifiquement, l'adhésion de la population. Une véritable rupture dans la formation des élites en découle avec la création d'écoles régionales comme les centres d'instruction à la pacification et à la contre-guérilla (CIPCG) de Philippeville et Arzew dès 1958, ou par le biais de conférences d'officiers comme C. Lacheroy¹⁰ dans les universités, ou encore au profit des formations politiques.

• 1945 ou le début de la phase ascendante de l'âge de l'atome

Un cycle long répond à une logique de préparation à l'affrontement symétrique. La rupture technologique apportée par le nucléaire initie une phase ascendante caractéristique d'un cycle long décrit par J.F.C. Fuller. L'atome va initier une véritable rupture de la pensée militaire avec une vraie caractéristique des réflexions sur la guerre de haute intensité, intégrant le «*game changer*» nucléaire dans celles-ci comme le remarqueront C. Ailleret ou R. Aron¹¹. Cette période illustre parfaitement le paradigme de J.F.C. Fuller de l'adaptation de la pensée militaire et de la formation des élites à la rupture technologique.

Alors même que la priorité va à la reconstruction du pays, les perspectives stratégiques de l'atome sont identifiées. La création du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) par le Général de Gaulle, en 1945, ouvre une période de recherche à des fins civiles et militaires. Ces débuts sont marqués par l'effervescence intellectuelle d'une génération d'officiers visionnaires tels que P.M. Gallois¹², A. Beaufre¹³ et L. Poirier. Une véritable rupture de la pensée militaire voit le jour.

⁸ Goya Michel, «L'innovation pendant la guerre américo-sunnite en Irak (2003-2007)», article tiré de «*La fin des guerres majeures?*» Économica, Paris, 2010.

⁹ Trinquier Roger, «*La guerre moderne*», Paris, La Table Ronde, 1961.

¹⁰ Lacheroy Charles, «Action Viêt-Minh et communiste en Indochine ou une leçon de guerre révolutionnaire», conférence prononcée à l'IHEDN le 25 avril 1955.

¹¹ Aron Raymond, «*Paix et guerre entre les nations*», Paris, Calmann-Lévy, 1962.

¹² Gallois Pierre Marie, «*Stratégie de l'âge nucléaire*», Paris, Calmann-Lévy, 1960.

¹³ Beaufre André, «*Dissuasion et stratégie*», Paris, Armand Colin, 1964.

Ce dynamisme de la pensée est très largement influencé par les autorités militaires. Le Général de Lattre, dans son discours à l'École d'état-major le 31 janvier 1947, exhorte tout officier «au travail personnel et à la libre recherche»¹⁴. Cette période intense de réflexion militaire autour de la pensée stratégique est caractéristique d'une phase ascendante d'un cycle de l'armement. Cependant, il faudra attendre l'avènement de la V^{ème} République pour que la stratégie française soit celle de la dissuasion nucléaire. La doctrine Ailleret sera en 1967 la traduction de cette vision stratégique instaurant le concept de «dissuasion tous azimuts». Cette réflexion sera la dernière porteuse d'une réelle stratégie de l'emploi de l'arme nucléaire, mettant fin à une véritable période de foisonnement intellectuel.

- **À partir de 1970: «la phase descendante» de l'âge de l'atome**

Arme du non-emploi par excellence et pilier de la stratégie d'indépendance nationale, la sanctuarisation du feu nucléaire va geler la pensée militaire à partir des années 1970. L'incapacité à trouver des solutions innovantes face à une menace de guerre nucléaire réduit les forces terrestres à une mission de sacrifice ultime avant l'apocalypse. Cette impasse résulte du primat de la «toge sur le glaive» instauré par la V^{ème} République. Ce paradigme réduit, voire annihile les initiatives des élites militaires et leur capacité d'influence. En outre, la gestion chaotique de la sortie de crise algérienne accentue ce phénomène.

Il en découlera au sein des armées un paradoxe entre la nécessité de désenclaver leurs élites et un dogmatisme qui va brider les initiatives personnelles, comme ce fut le cas pour G. Brossolet et son ouvrage *Essai sur la non bataille*¹⁵ qui fut le précurseur de la «techno guérilla». Cette réflexion fut l'objet d'une vaste controverse à sa parution car non conforme à la pensée militaire de l'époque.

Cette fin de cycle laisse entrevoir certains signes de la sclérose de la pensée militaire liée à un effet castrateur de l'atome, comme si l'arme nucléaire pouvait être la ligne Maginot imaginaire de notre défense. Il en découle une myopie des élites militaires et civiles quant à la perspective de la chute du monde communiste et à la capacité de nos armées à faire face à un conflit majeur au-delà d'un affrontement avec l'URSS.

Ainsi, le paradigme de J.F.C. Fuller se vérifie dans la période de 1945 à 1970 dans la mesure où, à la manière des évolutions cycliques économiques, les ruptures technologiques dans le champ militaire entraînent bien une révolution stratégique, prise en compte dans la formation des élites, avec des phases ascendantes et descendantes. En outre, il permet de mieux expliciter le cycle actuel marqué par le développement des NTIC.

Un nouveau cycle induit par les NTIC validant l'adaptation de la pensée militaire à la technologie

La 3^{ème} révolution industrielle, qui a débuté dans les années 1980 avec les nouvelles technologies d'information et de communication, a induit une véritable rupture technologique au sein des armées et l'apparition d'un nouveau cycle long. La pensée militaire, puis la formation, se sont adaptées à cette innovation.

- **Un nouveau cycle pour les armées**

Après les âges de la bravoure, de la poudre, de la vapeur, du pétrole et de l'énergie atomique, la théorie des cycles de J.F.C. Fuller semble se poursuivre avec les NTIC et leurs applications militaires. Ce nouveau cycle s'inscrit dans la dynamique économique des années 1990. Les armées, et en particulier celle des États-Unis, ont saisi dès la fin de la Seconde Guerre mondiale toutes les opportunités que leur offrait l'essor de l'informatique.

En 1966, l'armée américaine initiait le projet ARPANET, ancêtre de l'internet. En France, le projet RITA voit le jour en 1960, mais tout comme l'ARPANET, les applications concrètes n'ont vu le jour qu'au début des années 1980. Au milieu des années 1990, la révolution des affaires militaires (RAM), fondée sur les progrès technologiques en matière d'information et de communication, vient modifier profondément la pensée militaire et la formation des élites.

Comme pour chacun des cycles énoncés par J.F.C. Fuller, la RAM, après des victoires écrasantes en Irak en 1991, au Kosovo en 1999, en Afghanistan en 2001 et à nouveau en Irak en 2003, doit faire face au facteur tactique constant lors de guerres au sein des populations. Vincent Desportes, dans «Armées: technologisme ou juste technologie?»¹⁶, y voit une tentation technologiste émanant non plus des militaires, mais du complexe militaro-industriel américain qui incite les armées à s'adapter à des technologies toujours plus onéreuses et rentables pour les entreprises. La technologie formate alors la pensée militaire et lui impose son utilisation alors même que son efficacité est mise en doute en Afghanistan.

- **Le renouveau de la pensée militaire et de la formation des élites**

L'application des NTIC vient modifier de fond en comble les notions de «*command and control*» (C2) au sein des armées. La pensée militaire s'en saisit pour en faire une doctrine. La notion de numérisation de l'espace de bataille (NEB) voit le jour en France à la fin des années 1990. Le programme FELIN n'est qu'un prolongement de la NEB. Après avoir interconnecté les postes de commandement de la brigade jusqu'au niveau de la section, c'est au tour du fantassin d'être connecté au sein de la «bulle». Néanmoins, il convient de s'interroger pour savoir si ces technologies ne s'inscrivent pas dans la phase descendante du cycle long des NTIC.

¹⁴ Lattre (de), discours à l'École d'état-major du 31 janvier 1947.

¹⁵ Brossolet Guy, «*Essai sur la non bataille*», Paris, Belin, 1975.

¹⁶ Desportes, Vincent, «Armées: technologisme ou juste technologie», Paris, *Revue Politique étrangère* 2009/2.

L'emploi de ces matériels impose une doctrine d'emploi qui bien va au-delà de l'arme. La doctrine doit englober l'interarmes, voire l'interarmées, que la NEB interconnecte. La pensée militaire ne peut plus réfléchir les armes indépendamment les unes des autres. La doctrine établie, il faut alors instruire le soldat sur l'emploi de ces matériels. L'erreur est d'imaginer que l'utilisation de ces matériels n'est du ressort que des simples exécutants et de réduire la doctrine à un équipement.

Toutes ces modifications de l'art de la guerre induites par les NTIC, mais aussi leurs applications dans des guerres au sein des populations, imposent de revoir la formation des élites. Cette rupture technologique modifie en profondeur l'enseignement dispensé aux jeunes officiers. Parce que l'information et la communication sont au cœur de cette innovation, l'homme d'arme n'est plus seulement le technicien de la guerre. Il lui faut appréhender les notions d'éthique et d'humanité afin que son avantage technologique soit efficient au sein des populations. Mais l'élite militaire n'est pas la seule concernée par cette rupture stratégique. Les élites civiles doivent apprendre les capacités de l'outil militaire afin de pouvoir en disposer efficacement. C'est dans cette optique qu'ont été créés la Fondation Saint-Cyr en 2006, l'IRSEM en 2010, et qu'a été réorganisé l'IHEDN en 2008.

- ***L'anticipation d'un nouveau cycle: préparer la doctrine au défi de la robotisation***

Les avancées en cours dans le domaine de la robotique présagent l'avènement d'un nouvel âge militaire autour d'une rupture technologique dans le domaine de l'intelligence artificielle. Bien que la propagande soit très forte dans le domaine des robots de combat, leur utilisation est devenue quotidienne. Dans la réalité, il s'agit essentiellement de robots télécommandés utilisés pour le renseignement ou pour l'intervention sur EEI. Cependant, à l'image du programme SLATE en France, des armements capables de détecter les départs de coups de feu et de riposter de façon automatique sont déjà en service dans certaines armées. Ces innovations imposent un renouveau de la pensée militaire.

Cette rupture technologique dans le domaine de l'intelligence artificielle sera aussi une rupture de la pensée militaire. Didier Danet et Jean-Paul Hanon, dans «**La révolution du champ de bataille: évolution ou robotisation?**»¹⁷, y voient une rupture encore plus profonde que celle née de l'invention de l'arme atomique, puisque la question ne sera plus «comment faire la guerre?» mais «qui fait la guerre?». La subordination de la pensée militaire et de la formation des élites à la rupture technologique est ainsi clairement établie. La robotisation modifie la doctrine et impose que les élites soient parfaitement conscientes, par une formation éthique, des limites morales d'emploi de ces nouvelles armes.

La force d'une armée moderne n'est pas de refuser la rupture technologique, mais de savoir y puiser les outils efficaces de la guerre demain. Ainsi, l'intelligence artificielle ne doit pas masquer le débat autour de la robotisation, d'autant plus que son application concrète ne semble pas voir le jour à moyen terme. Il est du devoir des élites militaires et civiles d'anticiper les innovations dans ce domaine pour, dans un premier temps, définir notre doctrine d'emploi et, dans un second temps, nous doter des capacités pour lutter contre les moyens robotisés que notre adversaire ne manquera pas de développer.

À l'âge de l'atome, décrit par J.F.C. Fuller, a succédé l'âge des NTIC. La phase ascendante de cette innovation a initié un renouveau de la pensée militaire et de la formation des élites tant militaires que civiles. Afin de conserver leur avance technologique, les armées étudient déjà les conséquences d'une rupture technologique dans le domaine de la doctrine et de la formation éthique.

Conclusion

Bien que l'asymétrie remette en cause localement le paradigme de J.F.C. Fuller selon lequel pensée militaire et formation s'adaptent à l'innovation, cette analyse se vérifie en France sur la période de 1945 à nos jours. En effet, que ce soit pendant l'âge de l'atome ou celui des NTIC, la rupture technologique a initié une véritable redynamisation de la réflexion stratégique et tactique et, en conséquence, d'importantes modifications de la formation des élites. Inversement, la phase descendante de l'âge de l'atome a montré une sclérose de la pensée militaire autour de l'emploi de l'arme nucléaire.

La France doit désormais chercher à tracer les contours de la future rupture technologique majeure, tant par la recherche duale que par celle propre aux armées, pour en tirer des avantages intrinsèques dans tous les domaines si elle veut rester une nation majeure sur la scène internationale.

Le Chef d'escadron Roméo DUBRAIL, saint-cyrien, a choisi l'arme du train à la fin de sa scolarité. Il a servi au 121^{ème} RT avant d'intégrer le CSIA 130.1

Le Chef de bataillon Antoine MATHEY, saint-cyrien, a choisi l'arme du génie à la fin de sa scolarité. Il a servi à l'École du génie avant d'intégrer le CSIA 130.1

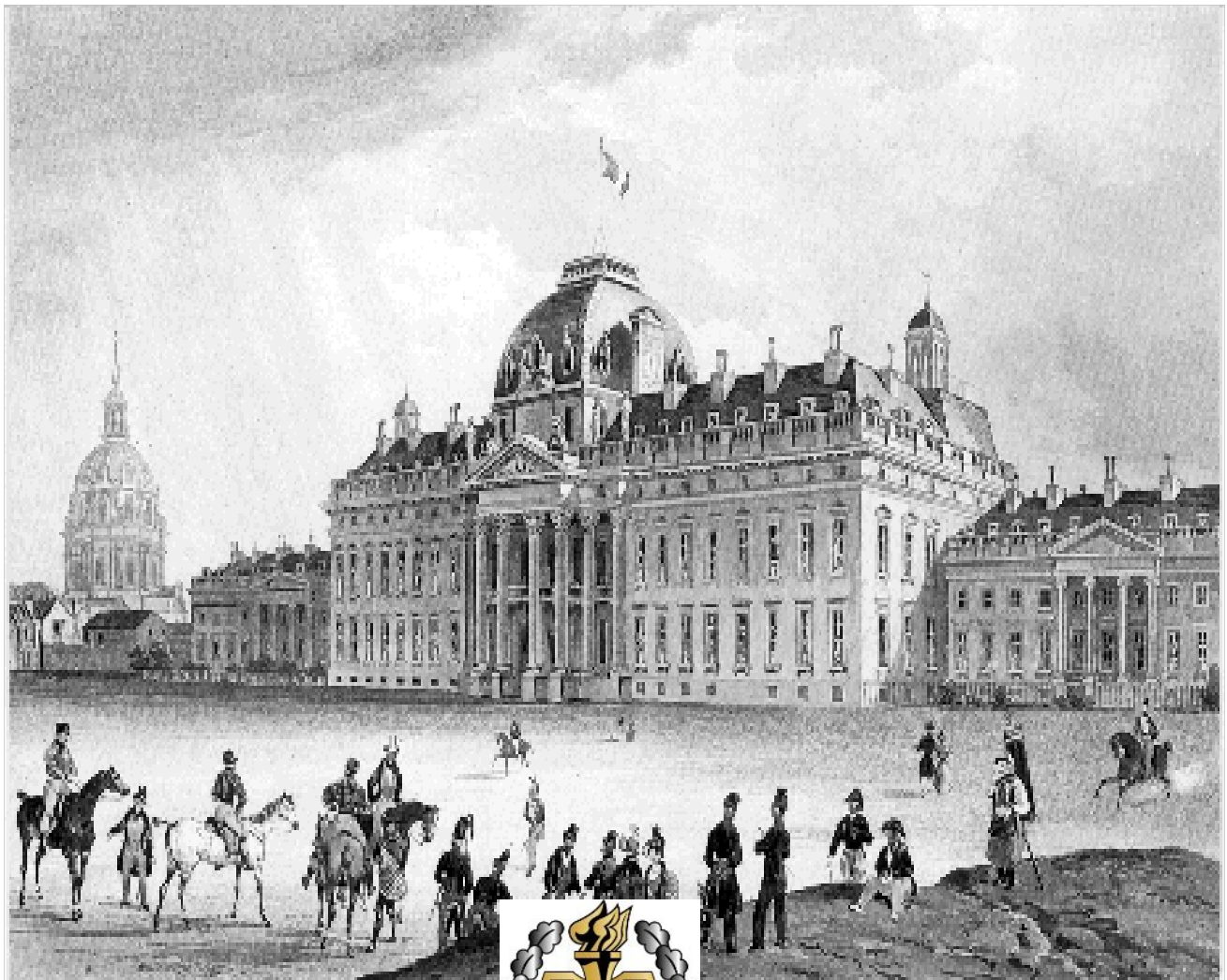
Le Chef de bataillon Yann QUERAN, d'origine EMIA, a choisi l'arme du génie. Il a servi à l'état-major de forces n°1 avant d'intégrer le CSIA 130.1



[Retour sommaire](#)

¹⁷ Danet Didier, Hanon Jean-Paul et Boisboissel (de) Gérard, «*Guerre et robotisation du champ de bataille*», Paris, Économica, 2012

Libres opinions¹



¹ Le Comité éditorial rappelle que, dans cette rubrique, les articles sont de la seule responsabilité des auteurs, mais acceptera tout article en réponse à ceux publiés ici.

[Retour sommaire](#)

Les enjeux de l'infovalorisation: Quels systèmes d'information pour demain?¹



CBA F. DUCHEMIN



CDT J.-F. CAVERNE



CDT J. CHEYPPE

Par le Chef de bataillon Franck DUCHEMIN,
le Commandant Jérôme CHEYPPE,
le Capitaine Jean-François CAVERNE et Monsieur Olivier MONSACRE²

Dans son ouvrage *«Achtung Panzer»*, le Général Heinz Guderian associe les possibilités des transmissions aux missions d'une cavalerie débarrassée de ses chevaux. L'emploi de la radio, présente dans l'ensemble des véhicules des *Panzerdivisions*, combiné au commandement par objectif, sera un facteur de succès déterminant lors de la bataille de France. Cette innovation permet en effet l'apparition de postes de commandement mobiles avancés accélérant la diffusion des ordres et des comptes rendus, et assurant *in fine* une réactivité supérieure à celle des Alliés qui en sont encore aux téléphones filaires et aux ordres écrits sur papier. Aujourd'hui, les innovations technologiques dans le domaine des systèmes d'information sont fulgurantes par les perspectives qu'elles offrent et par le tempo de l'évolution technologique qu'elles imposent.

Dans une dynamique d'infovalorisation générale de notre société et de nos armées, quelles place et dimension accorder aux systèmes d'information actuels et à venir dans notre structure militaire avec ses spécificités propres, en prenant garde qu'ils restent un avantage et non une contrainte pour l'efficacité opérationnelle de nos forces terrestres

Un système d'information sera entendu ici comme un système organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données et procédures) permettant de collecter, stocker et diffuser de l'information³. Quant à l'infovalorisation, il s'agit de l'exploitation optimale des ressources informationnelles autorisée par les nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité opérationnelle. La démarche de ce mémoire est d'imaginer le système d'information post-SCORPION⁴.

Facteur déterminant du succès, le choix du système d'information impose avant tout de réaliser un travail prospectif et conceptuel afin de mettre en cohérence la structure de la force, la doctrine et les possibilités offertes par la technologie, permettant ainsi d'emporter la décision par une meilleure liberté d'action, une plus grande souplesse et un combat plus agile.

En partant du constat pragmatique de l'invariance du besoin d'information dans la bataille, il convient de discerner aujourd'hui l'importance prise par les systèmes d'information au sein des théâtres d'opérations. Ensuite, il s'agit de comprendre les enjeux de l'infovalorisation, étape clé de la transformation numérique des forces terrestres. Enfin, il convient de se projeter et de saisir dans quelle mesure cette technologie émergente pourra être, une fois mature, le facteur déterminant et incontournable de l'efficacité opérationnelle.

- **Lever le brouillard de la guerre: un besoin d'information immuable**

Au milieu des années 90, la numérisation a désigné les procédés de conversion des contenus sur supports analogiques en données numériques exploitables par les technologies de l'information et de la communication. Cette dématérialisation a touché toutes les sphères de notre société dont le monde militaire pour lequel ces technologies ont provoqué un véritable tsunami informationnel. De manière croissante et irréversible, ces outils se sont imposés dans l'espace de bataille, et ont permis la naissance des SIOC⁵. Ces derniers ont rendu possible la numérisation des opérations en cherchant à démultiplier l'efficacité dans la préparation des décisions et la coordination des actions.

- **Une plus-value certaine**

Les conflits récents sont riches d'enseignements concernant la numérisation des opérations, en particulier lors de la guerre du Golfe avec l'expérience américaine du FCB2⁶. Sous l'impulsion de la RMA⁷, les États-Unis ont prouvé (Kosovo en 1999, Irak

¹ **Tuteur:** Lieutenant-colonel Julien Vasseur (CDEC/Div. Doctrine/DEP C2)

² (BID Manager/THALES)

³ DIA 3-20 sur la cyberdéfense

⁴ Synergie du contact renforcée par la polyvalence de l'infovalorisation

⁵ Systèmes d'information opérationnels et de communication

⁶ Force XXI Battle Command Brigade and Below

⁷ Revolution in Military Affairs

en 2003) que cet instrument, toujours utilisé, a influencé de façon irréversible et parfois imprévisible l'art du commandement et l'emploi des forces. Dans les forces occidentales, cette numérisation a permis l'émergence et le développement d'une action collective grâce à une référence globale numérique permettant la cohérence d'actions opérationnelles individuelles. Cette numérisation a bouleversé les modes d'entraînement et de formation, ainsi que la culture du commandement.

Sans être une fin en soi, la NEB est un outil d'aide à la décision pour connaître, comprendre et agir plus rapidement et efficacement que l'adversaire⁸. La NEB s'articule en plusieurs SI en fonction du niveau d'emploi: SIT au niveau section; SIR au niveau régimentaire; SICF au niveau état-major⁹.

La NEB permet d'avoir immédiatement, soit sur simple demande, soit par synchronisation automatique, une cartographie commune et actualisée de l'espace de bataille.

- **Un processus inachevé**

La France, comme ses alliés, a accru son efficacité opérationnelle en cartographiant, géo-référençant, géo-localisant les objets mobiles¹⁰. Les années 2000 ont vu naître de gigantesques bases de données et des besoins en bande passante que les technologies actuelles ont du mal à gérer. La faible interopérabilité, les faibles débits¹¹ et la forte expertise requise pour administrer ont laissé s'installer un chaos informationnel, constituant ainsi de véritables défauts de jeunesse de la NEB.

- **L'heure du changement: l'émergence de l'infovalorisation**

Issue des travaux menés dans le cadre du programme BOA¹² 2005-2012, l'infovalorisation est une des ambitions pour les forces terrestres futures¹³. Elle y est définie comme «l'exploitation optimale des ressources informationnelles autorisées par les nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des forces aéroterrestres dans les engagements». Elle vise à compléter le «faire mieux» de la NEB avec le «faire différemment» grâce aux innovations technologiques.

L'infovalorisation portée par le programme SCORPION vise une supériorité opérationnelle grâce à l'intégration jusqu'au niveau du régiment du SICS¹⁴. Cette uniformisation se veut intuitive et réactive afin d'optimiser les capacités de contact et gagner l'adhésion du militaire et, surtout, d'améliorer la synergie entre les différentes fonctions opérationnelles. Reliée au SICS, la vétronique captera toutes les informations (alerte, ciblage, navigation...) pour les partager dans une matrice opérationnelle désignant des objectifs par n'importe quelle plateforme du réseau tout en optimisant la réactivité des appuis interarmes voire interarmées. De plus, l'intégration de la simulation dans le système autorisera un entraînement des plateformes dans un contexte réaliste.

Les enjeux de l'infovalorisation

Dépassant le simple renouvellement des capacités de numérisation actuelles, l'infovalorisation et le choix des systèmes d'information de demain sont porteurs d'enjeux majeurs pour l'armée de Terre dans le cadre de ses engagements opérationnels. La sécurité et la résilience des systèmes d'information est un préalable fondamental au développement des bénéfices tirés de l'infovalorisation. Une excellente maîtrise de la gestion de l'information permettrait d'obtenir une plus grande liberté d'action tactique, voire opérative, et de fournir à l'armée de Terre l'opportunité d'envisager une nouvelle organisation opérationnelle des forces terrestres. Mais chaque évolution comporte ses risques. Une adoption non réfléchie des SI de demain pourrait aller à l'encontre des gains évoqués ci-dessus et apporter une moins-value par rapport à la situation actuelle.

- **La résilience**

L'avance technologique des armées occidentales leur a conféré de nouvelles faiblesses. Les SI, comme les autres «*technosystèmes*», seront donc condamnés à être attaqués ou contournés. L'infovalorisation reposant sur ceux-ci, la résilience est un enjeu à relever¹⁵. Celle-ci désigne la capacité à absorber les perturbations ou destructions partielles sans que le fonctionnement global ne soit altéré.

Rempoter ce défi implique de concevoir un SI avec un niveau acceptable de failles pouvant être corrigées au fur et à mesure de sa vie, mais aussi avec une certaine rusticité pour faire face à l'hostilité et l'abrasivité du milieu. Cette résilience est obtenue par la cohérence et la robustesse de toute la plateforme informatique – véhicules, postes de commandement, équipements débarqués, etc. – avec tout l'environnement nécessaire au fonctionnement de l'informatique. Cette plateforme possède des besoins «vitaux» comme, par exemple, la permanence d'une source d'énergie, la climatisation, la sécurisation des vulnérabilités logicielles, la limitation des interventions humaines, etc. Les SI de demain sont donc ceux qui auront été développés pour répondre aux besoins opérationnels et qui prendront en considération les facteurs de résilience, permettant ainsi d'assurer la continuité du commandement. Néanmoins, il sera important que les SI permettent de fonctionner en mode dégradé après un cyber-incident et de lutter contre l'évaporation des savoir-faire fondamentaux ne nécessitant pas l'utilisation des outils numériques.

- **La liberté d'action**

Le deuxième enjeu de l'infovalorisation et des SI de demain concerne la liberté d'action de la force. Celle-ci pourrait être renforcée grâce à la géolocalisation qui contribuerait à dissiper le «brouillard de la guerre» et à accélérer le rythme des

⁸ «La numérisation de l'espace de bataille (NEB)», Doctrine, Tactique, *Revue d'information et de réflexion* numéro 27, 2013

⁹ Système d'information terminal, système d'information régimentaire et système d'information pour le commandement des forces

¹⁰ États-Unis : FBCB2 ; Royaume-Uni : Bowman, ComBAT ; Allemagne : FüinfoSys H...

¹¹ Ratio d'un pour vingt mégabits entre le PR4G et la box Internet domestique

¹² Bulle opérationnelle aéroterrestre

¹³ *Force terrestre future 2025*, EMAT, 2005

¹⁴ Système d'information et de communication Scorpion

¹⁵ Symposium des SIC de l'armée de Terre, 2015

opérations. En revanche, des risques majeurs liés à la capacité de traiter l'information pourraient annihiler ces bénéfices, voire même prendre le pas sur eux.

La remontée automatisée des positions de l'ensemble des unités amies et neutres et des positions estimées ennemies permettent au chef militaire d'avoir une vision précise de la situation tactique. Celle-ci serait alors partagée par l'ensemble des forces amies, ce qui réduirait la friction et augmenterait considérablement la coordination interarmes et interarmées. Cette meilleure conscience de l'environnement autoriserait plus facilement l'audace, l'initiative et l'ajustement rapide des moyens en fonction de l'évolution de la situation donc, *in fine*, renforcerait la liberté d'action. La localisation instantanée de chaque unité permettrait ainsi de lever partiellement le brouillard de la guerre», mais sa levée complète ne demeurerait qu'une utopie.

La liberté d'action pourrait être également renforcée par une accélération du rythme des opérations obtenue lors de la conception et la conduite des opérations. En effet, des outils numériques sophistiqués, comme par exemple des simulateurs permettant des jeux de guerre (*wargame*), des cartes 3D ou des éditeurs tactiques graphiques intuitifs intégrés dans les SI, fourniraient une aide précieuse pour optimiser le travail collaboratif au sein des PC lors des phases de conception, même si la vitesse de la prise de décision ne serait pas radicalement changée.

La connaissance précise et instantanée de la situation rendrait possible l'anticipation des travaux de conception, permettant ainsi de mieux s'adapter aux changements de contingence. Les informations ne se limiteraient pas à la localisation, mais bien à l'ensemble des paramètres (logistique, SIC, renseignement, etc.) qui caractérisent les unités engagées dans une opération aéroterrestre. Cette omniscience de l'échelon supérieur contribuera à lui apporter les éléments nécessaires à une conduite efficace des opérations, à une prise de décision dans le bon tempo, ce qui permettra de devancer l'adversaire.

Néanmoins, cette nouvelle production d'information comporte des risques importants de réduction de la liberté d'action des forces aéroterrestres. En effet, une quantité d'information mal diffusée et mal stockée rend très difficile l'accès aux données. Or, celles-ci doivent être juste suffisantes pour un fonctionnement optimum d'un poste de commandement et *a fortiori* pour une prise de décision efficace d'un chef militaire. Une surabondance informationnelle pourrait ainsi ralentir, voire fausser la décision. Le chef aurait de plus en plus de difficultés à s'extraire de toutes les données qui lui seraient transmises pour prendre la hauteur de vue qui s'impose. La pression cognitive qui pourrait s'exercer sur les chefs de chaque niveau hiérarchique risquerait de provoquer une paralysie qui irait à l'encontre de l'accélération escomptée.

• **La plasticité organisationnelle**

Réfléchir aux systèmes d'information de demain revient à s'interroger sur l'organisation opérationnelle des forces terrestres en général et du commandement en particulier. Par conséquent, le troisième enjeu, peut-être le plus décisif pour l'avenir, est la plasticité organisationnelle des forces terrestres engagées en opérations, c'est-à-dire la capacité qu'ont les structures de commandement à adapter leurs liens de subordination en fonction des circonstances. Il convient d'analyser brièvement l'organisation actuelle pour déterminer l'opportunité tactique que peuvent apporter les nouveaux SI tout en évaluant les risques liés à un choix non suffisamment réfléchi.

L'armée de Terre française, à l'image des autres armées occidentales, a toujours été organisée de manière pyramidale. Cette structure était notamment la conséquence des possibilités offertes par les moyens de transmissions. Elle est particulièrement «cloisonnée verticalement par les sacro-saintes limites et horizontalement par les échelons hiérarchiques successifs»¹⁶. L'information est ainsi canalisée à chaque niveau. Or, depuis l'avènement des réseaux informatiques, les structures en maillage sont techniquement réalisables, ce qui procure l'énorme avantage de ne pas canaliser l'information. Néanmoins, la NEB actuelle n'a pas permis de mettre en adéquation l'architecture permise par les protocoles réseaux et l'organisation opérationnelle des force terrestres.

Le système de commandement actuel demeure donc rigide malgré les outils numériques de communication. De plus, l'expérience actuelle de la NEB, dont un des principaux atouts est la géolocalisation, a engendré progressivement un écrasement des niveaux et un glissement d'un commandement par objectif à un quasi-commandement par ordre. Les échelons supérieurs ayant de nombreuses informations sur les niveaux subordonnés ont ainsi la tentation d'exécuter les missions de ces derniers alors qu'ils ne devraient que les conduire.

Les SI ont donc un impact direct sur la culture du commandement d'une armée, ce qui incite d'autant plus à réfléchir sur le style de commandement que l'armée de Terre souhaite adopter afin de choisir les SI idoines.

Forts de ces constats et analyses, les TIC offrent donc l'opportunité de réaliser une véritable révolution pour l'armée de Terre en faisant voler en éclat la structure pyramidale traditionnelle. En effet, les SI de demain pourraient permettre d'adapter en permanence l'organisation de la force à l'évolution de la situation tactique en autorisant les changements fréquents de subordination et la dilution des moyens en petits éléments. Ceci répondrait en partie aux caractéristiques de la manœuvre de demain telle que la prédit le Général Hubin. Le spectre des risques et opportunités est donc large, puisqu'il va du renforcement du système pyramidal cloisonné et rigide actuel avec une « *verticalisation* » croissante du commandement à une structure souple, malléable et modifiable qui permettrait de développer à l'extrême un commandement par objectif, voire collaboratif. Néanmoins, si cet enjeu n'est pas bien perçu, la révolution escomptée ne pourrait être qu'une simple évolution de matériels.

Limiter la friction¹⁷: le défi des SI du XXI^{ème} siècle

• **Une information accessible par tous: le cloud de combat**

Afin de pouvoir partager et exploiter au mieux un volume d'informations toujours plus grand, les forces armées doivent s'équiper d'un réseau dimensionné et capable de supporter leurs échanges. La maîtrise de la bande passante et la puissance de traitement des flux sont primordiales face au nombre croissant des capteurs et aux fichiers de plus en plus volumineux. Au-delà, ce réseau doit pouvoir fonctionner dans un environnement austère où les infrastructures et l'accès à l'énergie ne peuvent être

¹⁶ G. Hubin, « *Perspectives tactiques* », Économica, 2000. (NDLR: Il faut considérer ici que verticalement, le cloisonnement existe entre deux chaînes hiérarchiques distinctes, et que horizontalement, la communication est souvent difficile ou interdite entre deux niveaux identiques)

¹⁷ Selon Carl von Clausewitz dans *De la Guerre*, «La friction, ou du moins ce que nous appelons ainsi, est ce qui rend difficile ce qui semblait facile»

garantis, et où l'encombrement et la complexité sont peu compatibles avec les modes opératoires modernes où l'objectif est à l'allègement.

L'une des solutions technologiques pouvant répondre à ce défi est le «*cloud* de combat». Il s'agit d'un service d'accès à la demande, offrant aux utilisateurs un accès aux ressources de manière automatique en limitant l'intervention d'experts. Cet accès réseau doit être capable avec une réactivité immédiate d'utiliser des bandes passantes larges, pouvant supporter des plateformes hétérogènes (PC, tablettes tactiles, smartphones) et interopérables dans le cadre de missions en multinational. Plusieurs armées travaillent déjà sur ces systèmes, en particulier l'armée américaine et plus particulièrement le corps des *Marines*¹⁸.

Un «*cloud* de combat» sur le territoire national est aisé à mettre en place car il reposera sur une infrastructure technique et un environnement maîtrisés. Ce n'est évidemment pas le cas dans le cadre d'un déploiement sur un théâtre extérieur où, très souvent, les infrastructures sont inexistantes ou insuffisantes. Une solution serait l'emploi de ballons haute altitude stationnaires permettant une couverture large de l'ensemble de la zone d'action. Ce serait une solution complémentaire et économique aux capacités offertes par les satellites. Sur les théâtres plus urbains, la réutilisation des infrastructures existantes ou bien le déploiement de relais militaires lourds ou portatifs assureraient l'accès au «*cloud* de combat».

Ce *cloud* ne doit pas pour autant alourdir les troupes en équipements supplémentaires ou générer des besoins énergétiques et donc constituer une nouvelle contrainte pour la chaîne logistique. Pour cela, il faut mutualiser cette ressource virtuelle avec une ressource physique existant sur le champ de bataille. Cela pourrait être implémenté sur une plateforme existante d'un véhicule ou d'un poste de commandement suffisamment dimensionné d'un point de vue SIC.

Aujourd'hui, le stockage de l'information est sur une logique distribuée. Or le «*cloud* de combat» est fondé sur une logique centralisée. La solution pour les forces armées est de mettre en place un système hybride assurant ainsi une meilleure résilience tout en préservant l'efficacité du système. En effet, pour se prémunir de la perte totale de l'avantage tactique qu'offre le «*cloud* de combat» en cas de non disponibilité du réseau, il est aussi nécessaire que les unités déployées possèdent des moyens de stockage suffisamment dimensionnés pour garantir aux troupes d'opérer avec la dernière vision tactique en mémoire tampon. Lors de la reconnexion avec le réseau, une méthode de resynchronisation dynamique devra garantir la mise à jour du système. La chaîne de commandement sera aussi concernée par l'installation d'un «*cloud* de combat» qui regroupe en un point unique toutes les informations et leur traitement. Du fait de la capacité de diffuser les informations autant verticalement qu'horizontalement dans toute la chaîne de commandement, il faudra impérativement limiter le «double blocage décisionnel», c'est-à-dire ne pas voir «un commandement ne prenant des décisions qu'après avoir [eu] un maximum d'information, et [...] des subordonnés trop occupés à rendre compte pour mener une action tactique efficace»¹⁹.

Un «*cloud* de combat» bien maîtrisé offre un avantage majeur aux forces, mais il peut rapidement devenir un objectif prioritaire de l'ennemi. Que ce soit par des moyens d'attaque cyber ou plus simplement un brouillage efficace, l'ennemi aura pour priorité de perturber l'utilisation du *cloud*. Face à ces menaces, le système doit être élaboré avec une capacité de résilience à laquelle on peut adjoindre des «boucliers» techniques et des experts. Des systèmes cloisonnés verticalement, c'est-à-dire pas trop interdépendants, pourraient permettre d'atténuer les risques liés à des cyber-attaques. Ces infrastructures en opérations sont aussi menacées par des attaques cinétiques et demandent, outre une protection dédiée, la mise en place d'une redondance et de moyens de réplication en temps réel afin d'éviter son effondrement et la perte de son avantage tactique.

• **Convergence de l'organisation, de la doctrine et des SI: pour un combat agile**

Le combat de demain sera un combat où la dissimulation sera difficile et la concentration des forces dangereuse ou inefficace. Ainsi, la réalisation de la surprise tactique, impérative pour toute victoire, viendra de celui qui aura la meilleure vision de la situation et qui saura en coordonner l'action alors même que son adversaire est encore dans le doute. Ainsi, la surprise ne reposera plus sur la dissimulation physique, qui est de moins en moins facile à obtenir, mais consistera à jouer sur le facteur temps et sur les intentions. C'est l'essence même du combat agile, soit, en d'autres termes, un combat souple, alerte, et vif dans sa manœuvre et dans la compréhension de la situation.

À cet effet, une convergence de l'organisation de la structure des forces, de leur doctrine et des propriétés du SI retenu est impérieuse pour obtenir la quintessence des possibilités offertes par la technologie. Car, comme l'écrit le Général Desportes, «insérées dans de vieilles organisations, utilisées selon des concepts qui s'en trouvent dépassés, les nouvelles techniques ne rendent assez souvent que des services marginaux»²⁰.

Afin de mettre en cohérence l'organisation, la doctrine et les SI, il serait nécessaire de distinguer trois niveaux: exécution, conduite et conception. Les besoins en SI n'étant pas les mêmes en fonction du niveau considéré, il s'agit donc de bien les analyser et les identifier.

• **Le niveau exécution: le combat collaboratif**

Ce niveau exécution correspond à la section ou au peloton. Constitué de trois à quatre pions de manœuvre, il est placé sous les ordres d'un chef qui saura manœuvrer en utilisant de façon optimale le terrain et ses armes pour détruire son adversaire. L'apport des systèmes d'information à ce niveau est de permettre au combat d'être plus collaboratif.

Le combat collaboratif sera ici entendu comme le partage de l'information avec la «communauté d'intérêts», c'est-à-dire les éléments amis dans le voisinage proche assurant une réactivité immédiate face à une menace. La finalité est de valoriser l'information pour alléger le poids cognitif du soldat. C'est une aide à l'action, mais pas à la décision. Dans le cadre de SCORPION, la vétronique des véhicules de combat combinée avec les détecteurs acoustiques, laser ou de départ missile assurent réaction

¹⁸ *Cloud computing solutions for the marine corps: an architecture to support expeditionary logistics* by Charles R. Ibatuan II September 2013 – Army network campaign plan 2020 & Beyond – February 2015

¹⁹ R. Hemez, «L'avenir de la surprise tactique à l'heure de la numérisation», *Focus stratégique* n°69, juillet 2016, p27

²⁰ V. Desportes, «*La guerre probable*», Économica, 2007

et coordination²¹. Il ne s'agit que d'assistance car il faut préserver le partage d'autorité: les décisions d'action devront rester humaines.

Le soldat connecté doit connaître en permanence sa position et celles de ses voisins immédiats sans notion de limite de fuseau et d'appartenance à une unité. Ainsi, le système d'information doit être construit en structure de réseau maillé avec un socle technique commun d'échange qui permet, par une simple demande d'invitation à un voisin, une fois acceptée, d'accéder à ses informations (logique de «*plug and play*»). Ce principe devrait limiter les tirs fratricides et offrira l'avantage de bénéficier d'une vue d'ensemble de la zone d'action en partageant les observations. Comme l'histoire militaire l'a trop souvent démontré, c'est toujours à la jonction entre deux unités que l'adversaire lance son offensive²².

Le soldat débarqué de demain devra alors bénéficier d'une interface homme-machine légère, minimale et efficace. Les informations devront se limiter aux positions amies et ennemies, et pourront éventuellement avoir comme supports des lunettes à réalité augmentée ou des montres de type connectées. En effet, le chef tactique devra se concentrer plus sur le terrain que sur son écran. Le système d'information devra s'adapter au besoin de chacun avec un logiciel socle et des applications additionnelles à la carte. Le système AUXILIUM est le premier pas vers cet allègement physique et cognitif du combattant débarqué en l'armant d'un smartphone sécurisé par un boîtier de chiffrement. Il ouvre ainsi le champ de l'hybridité des systèmes d'information et de communication. En effet, il sera possible au combattant de bénéficier soit du réseau 4G civil lorsque celui-ci fonctionne ou n'est pas saturé²³, soit d'un réseau purement militaire. Cet objet connecté, en plus de servir de radio tactique, ouvre aux militaires, en un seul appareil, tout ce que permet aujourd'hui la technologie des smartphones via des applications spécifiques: GPS, transfert d'images et vidéos, échange de messages, visioconférence, pilotage d'un mini-drone tactique.

- **Le niveau conduite: organiser le travail collaboratif**

Au niveau de la conduite, il s'agit de coordonner l'action des différents pions du niveau exécution et de combiner les effets de chacun dans le but d'atteindre l'objectif fixé par le niveau conception. Attaché au terrain et recevant l'information nécessaire et suffisante, ce niveau a une vue globale de la situation tactique, et organise sa manœuvre en coordonnant les appuis feux et les obstacles et en assurant «les rendez-vous logistiques sur lesquels reposera largement le maintien du rythme de la manœuvre, élément fondamental de la surprise»²⁴. Pour cela, le chef conduite devra avoir accès à l'ensemble des informations de ses subordonnés (positions, observations, logistique afin d'appréhender la situation tactique et, grâce au commandement par objectif, saisir les opportunités pour remporter la décision.

Le combat en sera beaucoup plus agile: grâce à la perception des contours de l'ennemi et à une connaissance en temps réel du dispositif ami, il sera possible d'abandonner les limites de coordination et d'accepter l'imbrication avec l'adversaire.

L'ubiquité du chef tactique permettra de concevoir un combat non-linéaire et d'appliquer le procédé du *swarming*, c'est-à-dire du «regroupement rapide d'unités de taille et de nature différentes sur un objectif, qui pénètrent dans les trois dimensions et par des voies d'accès divergentes, avant de se disperser tout aussi rapidement une fois leur mission effectuée»²⁵. Dans un avenir plus lointain, le chef pourra bénéficier, en complément, d'une intelligence artificielle pour compléter son analyse de la situation et ainsi être efficace dans sa décision.

En liaison permanente avec l'échelon de conception et avec les différents échelons de conduite, un véritable travail collaboratif distribué se mettra en place grâce au partage d'information et au système de visioconférence permettant, à distance, de pouvoir participer à la méthode d'élaboration de la décision tactique.

- **Le niveau conception: lever le brouillard de la guerre**

Premier niveau de conception tactique et structuré autour d'un véritable poste de commandement, le niveau conception est le seul niveau à avoir les moyens d'analyse de l'information et une capacité d'anticipation sur la manœuvre future.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus de jouer à la «bataille navale», mais à une véritable «partie d'échecs». Pour cela, il faut à la fois prévoir des coups d'avance et comprendre les objectifs et la manœuvre de l'adversaire. L'objectif sera bien de rentrer dans le cycle décisionnel adverse, l'empêchant ainsi de retrouver son équilibre en reprenant une certaine liberté d'action. C'est l'idée de «combat syncopé» du Général Yakovlev²⁶, qui consiste à prendre le contre-pied temporel de l'adversaire.

«Cela peut passer par un rythme d'exécution irrégulier et, plus concrètement, par un phasage inégal de la manœuvre, alternance de temps d'attente et de fulgurances»²⁷. Il faut pour cela avoir la capacité de traiter l'information venant non seulement des subordonnés (conduite et exécution), mais aussi des niveaux supérieurs. Plus l'information est complète, plus la décision est fiable. Pour autant, lorsque le chef a plus d'informations qu'il ne peut en traiter à la fois, sa prise de décision en est ralentie, provoquant même une hésitation voire de l'attentisme. À ce niveau, la maîtrise de l'information et la gestion des *big data* deviennent un véritable défi. Pour y remédier en partie, il est possible de suppléer la prise de décision par une intelligence artificielle pour traiter, structurer et livrer à temps les informations fiables et au juste besoin en complément de l'analyse humaine. Au niveau logistique, la connaissance parfaite de l'état des forces amies peut faire évoluer le concept de ligne d'opération. En rupture avec les schémas logistiques existants, les technologies d'impression tridimensionnelle pourraient devenir une solution complémentaire à l'optimisation du maintien en condition opérationnelle (MCO). «L'arrière ravitaillera toujours l'avant, mais à la noria se substituera la pulsation, aux flux le pré-positionnement et aux réponses l'anticipation»²⁸.

²¹ Ralliement de la tourelle sur l'objectif, ou proposition de lancer les fumigènes

²² La percée de SEDAN en 1940

²³ Dans la cadre de l'opération Sentinelle, un attentat provoque inévitablement la saturation de la 4G civile. Un réseau militaro-centré assure la poursuite de la coordination et de l'échange de l'information dans de telles situations. De la même manière, dans le cas de combat en zone urbaine en opération extérieure où les systèmes radio sont entravés par les bâtiments, le système 4G peut être un réseau de substitution qui peut être renforcé par des antennes sur les véhicules

²⁴ G. Hubin, «*Perspectives tactiques*», Économica, 2000

²⁵ J. Henrotin, «Essaim (tactique de l)», dans D. Danet, R. Doaré et C. Malis (dir.), «*L'action militaire de A à Z*», Paris, Économica, 2015, p147-154

²⁶ M. Yakovlev, «*Tactique théorique*», p174-176

²⁷ R. Hemez, «L'avenir de la surprise tactique à l'heure de la numérisation», *Focus stratégique* n°69, juillet 2016, p39

²⁸ G. Hubin, «*Perspectives tactiques*», Économica, 2000

Ainsi, il est nécessaire pour l'armée de Terre de ne pas transférer la technologie civile au monde militaire sans au préalable avoir cerné ses réels besoins tactiques et techniques. «Le véritable tournant dans le processus d'émergence d'une technologie n'est pas le jour de sa naissance ou la date de son introduction sur le champ de bataille, mais bien le moment où la pensée militaire change afin de prendre en compte et d'optimiser son emploi»²⁹. Les SI offrent une réelle opportunité de renouveler la tactique trop axiale et la structure organisationnelle de nos unités trop pyramidale.

- **Penser autrement les programmes industriels militaires dans le domaine des SI**

Le *tempo* imposé par les évolutions technologiques dans le domaine des SI est tellement rapide qu'il est aujourd'hui incompatible avec le rythme des programmes d'armement dans ce domaine. La loi de Moore démontre que la puissance de calcul augmente exponentiellement. Dans le même temps, les innovations voire les révolutions technologiques civiles ne cessent de se multiplier. Le SICS est conçu selon la méthode agile³⁰, mais lorsqu'il sera en dotation dans les unités, il sera déjà dépassé par rapport aux capacités technologiques civiles. Il est donc nécessaire de changer de paradigme dans les procédures et les méthodes de conception industrielle militaire pour faire évoluer les SI en continu.

Étant donné que les budgets d'investissement ne permettent pas la mise à jour de ces équipements à la même vitesse que leur évolution, il serait judicieux de demander aux industriels de fournir sous forme de service une infrastructure, son exploitation et en priorité son maintien en condition opérationnel plutôt que d'investir dans un programme complet. L'ISAF³¹ a notamment externalisé à une société privée la fourniture des réseaux d'information et de communication, leur exploitation et leur maintenance sur plus de 64 sites en Afghanistan.

C'est à l'armée de Terre d'orienter les industriels sur ses besoins en SI. Comme le souligne le Général Beaufre, «c'est la stratégie qui doit orienter les inventeurs ou tout au moins choisir parmi les inventions celles qui satisfont le mieux aux besoins de la stratégie»³².

*
* *

Les systèmes d'information nous offrent un potentiel sans limites dans leurs applications au profit de la défense. Les premiers pas de la numérisation à la fin du XX^{ème} siècle ont permis de tirer des leçons offrant en ce début de XXI^{ème} siècle l'entrée dans une deuxième ère. L'armée qui sera capable de valoriser l'information aura sans aucun doute de l'avance sur ses adversaires car elle sera plus agile, capable d'agir plus rapidement malgré les frictions de la guerre. À cet effet, elle devra adapter ses structures de commandement, sa doctrine, et changer le paradigme des programmes industriels militaires pour optimiser les possibilités offertes par les SI.

Pour autant, les systèmes d'information connaissent des facteurs limitants. Tout d'abord, ils sont dépendants de la géolocalisation. Ensuite, ils sont limités par la qualité des systèmes de communication, notamment en termes de débit et de portée. Enfin, la pression cognitive exercée sur l'homme par une surcharge informationnelle et la non-adhésion à l'utilisation d'un SI trop complexe pourraient empêcher de récolter les dividendes escomptés. Ces trois facteurs sont autant d'axes de recherche pour exploiter la totalité des capacités des SI.

Voir la bibliographie page suivante.

²⁹ R. Hemez, «L'avenir de la surprise tactique à l'heure de la numérisation», *Focus stratégique* n°69, juillet 2016, p29

³⁰ La méthode agile est un processus d'itération entre le client et l'industriel. En d'autres termes, c'est une construction à petit pas

³¹ *International security assistance force*

³² A. Beaufre, «*Introduction à la stratégie*», Économica, 1963, p 135

Bibliographie:

- Beaufre, «**Introduction à la stratégie**», Économica, 1963, p 135
- G. Hubin, «**Perspectives tactiques**», Économica, 2000
- M. Yakovlev, «**Tactique théorique**», p174-176
- V. Desportes, «**La guerre probable**», Économica, 2007
- J. Henrotin, «Essaim (tactique de l')», dans D. Danet, R. Doaré et C. Malis (dir.), «**L'action militaire de A à Z**», Paris, Économica, 2015, p147-154
- R. Hemez, «L'avenir de la surprise tactique à l'heure de la numérisation», *Focus stratégique* n°69, juillet 2016, p27
- «La numérisation de l'espace de bataille (NEB), Doctrine, Tactique», *Revue d'information et de réflexion* numéro 27, 2013
- *Force terrestre future 2025*, EMAT, 2005
- DIA 3-20 sur la cybersécurité
- *White paper: Juniper Network - Tactical Cloud-Based Mission Services in a Military Environment* - 2000562-001-EN Sept 2015
- *US ARMY - Army Cloud Computing Strategy - Enterprise Architecture Division Army Architecture Integration Center HQDA CIO/G-6 - Version 1.0 – March 2015*
- *Marine Corps - Private Cloud Computing Environment Strategy - Command, Control, Communications, and Computers Department (C4) - 15 May 2012*
- *Naval Postgraduate School, MONTEREY, CALIFORNIA – THESIS: CLOUD COMPUTING SOLUTIONS FOR THE MARINE CORPS: AN ARCHITECTURE TO SUPPORT EXPEDITIONARY LOGISTICS* by Charles R. Ibatuan II - September 2013

Conférences:

- Conférence «Les SIC», Colonel Follet, École d'état-major, 2014;
- Symposium des SIC de l'armée de Terre 2015;
- Conférence «Cyberspace: l'armée de Terre en ligne», Général Maurice, 2015 ;
- Conférence «De la numérisation de l'espace de bataille vers l'infovalorisation», STAT/SCMI, 2016

Entretiens:

- Jeudi 29 septembre 2016: entretien avec des officiers de la STAT: Lieutenant-colonel Nicolas Chaligne (officier programme SICS); Chef de bataillon Guillaume DUFAY (officier contactisation)
- Jeudi 11 novembre 2016: entretien avec des membres de THALES: Général Gérard Lapprend (commerce France); Monsieur Éric DURIEZ (Responsable Marketing & Vente Défense et Gouvernement); Monsieur Didier Bonnerot (Directeur Système d'Informations de Défense SID)



[Retour sommaire](#)

[Retour sommaire](#)

Kazakhstan: mirage ou réalité d'un nouvel Eldorado?

Par le Capitaine Patrick MARNIER

En juin prochain moderne sortie des Nazarbaev (NN), nation», compte valoriser plus encore le son pays sur la scène

Sa «stratégie 2050» vise pays les plus développés encourageants, le pays défis majeurs: au ralentissement de du pétrole; institutionnel, avec la question de la future succession du président NN, aujourd'hui âgé de 76 ans.



débutera à Astana, capitale ultra-steppes, l'EXPO 2017. Nursultan «Premier président, guide de la beaucoup sur cet événement afin de potentiel économique et touristique de mondiale.

à propulser le Kazakhstan parmi les 30 du monde. Si les premiers signes sont n'en est pas moins confronté à deux économique, suite aux difficultés liées l'économie russe et à la baisse du prix

Alors, entre mirage d'une vision grandiloquente et réalité d'atouts et de volonté indéfectible, quels sont le talon d'Achille et les piliers de cet eldorado?

La position géographique entre deux géants et la proximité originelle avec la Russie doivent-elles être considérées comme des atouts ou des fardeaux? Le Kazakhstan saura-t-il se jouer d'une actuelle prédominance de sa rente pétro-gazière? Riche de son passé et d'une vision à long terme, comment le pays compte-t-il atteindre ses objectifs en dépit d'un contexte géostratégique fluctuant?

Certes, les ambitions affichées se heurtent régulièrement à des limites imposées par des contraintes géographiques et historiques. On constate néanmoins que le Kazakhstan peut adosser ses projets de développement à des ressources naturelles quasi-inépuisables et, surtout, son pouvoir démontre une volonté d'émancipation ainsi qu'une force novatrice, afin au mieux d'établir le «pont entre Occident et Orient», au moins de se positionner en son cœur.

Des ambitions fortes se heurtent à des contraintes géographiques et historiques significatives

À cheval entre le nord de l'Asie centrale et l'Europe orientale, le Kazakhstan est un pays de steppes et de nomades. Il fit partie de l'empire russe, puis de l'URSS, avant d'accéder à l'indépendance en 1991. Ambitieuse, Astana semble aujourd'hui tiraillée entre le respect d'obligations internationales et le renforcement d'un arsenal de mesures estimées nécessaires à sa stabilité socio-politique.

- **En interne, malgré le chemin parcouru, encore des zones grises**

- NN a mené une politique de modernisation sociale et su maintenir l'entente interethnique entre Russes et Kazakhs¹, tout en procédant à la «kazakhisation» progressive de l'appareil d'État. Dans une région de tensions ethniques, il met en avant son modèle de coexistence et de concorde sociale, dont la stabilité est néanmoins liée au contexte socio-économique.

- Ça et là, *Human Rights Watch* ou *Amnesty International* dénoncent encore le manque de respect des droits syndicaux et des travailleurs, ainsi que le manque de liberté religieuse. À ces accusations, les autorités opposent les principes de défense des secteurs industriels d'intérêt stratégique (secteur minier, pétrolier...), ainsi que la menace de l'extrémisme et du terrorisme mondial.

- Malgré les progrès des dernières années², l'économie demeure marquée par la prégnance du secteur public, la corruption et l'inefficacité administrative. Mais le gouvernement affirme lutter contre ces fléaux.

- **En externe, de alliances régionales et une multitude d'accords bilatéraux**

- Membre de la CEI, entre Asie et Europe, le Kazakhstan développe une politique multi vectorielle. Il est membre de l'OTSC et 24% de Russes ethniques vivent dans le nord du pays.

¹ Ici, Russes et Kazakhs s'entendent comme les deux ethnies majoritaires constituant la population dite kazakhstanaïse.

² Passage de la 74^{ème} à la 50^{ème} place dans le classement de la Banque Mondiale, candidature à l'OMC et à l'OCDE

- L'analyse de la structure géographique de la balance commerciale met en évidence le caractère stratégique des relations commerciales aussi bien avec l'UE (comme client) qu'avec la Russie (comme fournisseur). Si la Russie représente plus d'un tiers des importations kazakhstanaïses, l'UE fournit au Kazakhstan l'essentiel de ses revenus commerciaux, de sorte qu'un découplage paraît peu aisé.

- Avec la Russie et la Biélorussie, il compose l'Union économique eurasiatique (UEE), organisation dont NN revendique la paternité et dont il ne cesse de prôner une plus grande intégration. Au cœur de l'Eurasie, le Kazakhstan entend mettre à profit sa situation centrale entre Europe, Russie et Chine pour développer son commerce extérieur et devenir une plateforme de transit régional. Si, depuis 2011, l'intégration régionale³ a fait bondir de 40% le commerce extérieur, depuis 2014 les chiffres chutent à nouveau.

- ***Un avenir dépendant du règlement de la question de la «succession»***

- Régnant résolument sur le plus grand et plus riche pays d'Asie centrale depuis la chute de l'URSS, NN est le doyen des chefs d'État de la région. La question de sa succession anime l'opinion publique, les médias et la diplomatie internationale. Malgré les supputations, l'incertitude demeure. Chaque nouvelle démission ou nomination au sein du gouvernement est intensément scrutée. NN l'a dit, il «ne transmettra[it] pas le pouvoir à ses enfants», et demeure réservé sur l'hypothèse d'un sixième mandat.

- NN est la figure emblématique du Kazakhstan. Astana semble rester attachée à un système autoritaire, auquel elle doit la réussite de sa transition. En l'absence de contre-pouvoirs, on est en droit de s'interroger quant à la fragilité du modèle. En 2011, à Janaozen, attentats et émeutes d'origine sociale avaient remis en question cette stabilité. En 2016, c'est Aktobe (Kazakhstan occidental) qui fut frappée à son tour. Ajoutés à l'émergence d'une certaine alternative politique, ces faits pèsent comme une épée de Damoclès sur le pays et pourraient mettre en danger le pouvoir en cas de transition mal anticipée.

Si, comme nous venons de le voir, le modèle du Kazakhstan demeure empreint de ses origines postsoviétiques, il y adosse certes sa stabilité régionale, mais refuse l'isolement et l'exclusivité au profit de l'ouverture.

Un développement fondé sur les ressources naturelles et l'industrie de pointe

Si ses sols abritent presque tous les éléments du tableau de Mendeleïev⁴, c'est encore la rente pétrolière qui nourrit le pays. Depuis quelques années, elle attise la convoitise des États occidentaux et asiatiques. Appelé à devenir un des acteurs mondiaux du marché énergétique, le Kazakhstan refuse pourtant de dépendre d'une seule source de revenus, et le gouvernement veut diversifier tant son économie que ses partenaires commerciaux.

- ***Certes une fort rente liée à des ressources convoitées et quasiinépuisables...***

- Le Kazakhstan s'est développé via l'approvisionnement de la Russie, mais dès son indépendance, il s'est libéralisé et rendu plus attractif pour les investisseurs. Détenant près de 75% des réserves d'hydrocarbures de la mer Caspienne (3% des réserves mondiales, dont 1,7% de gaz) avec le gisement de Kachagan⁵, le pays pourrait devenir d'ici 2020 le 7^{ème} producteur mondial de pétrole.

- Si la croissance de son économie repose sur la rente pétro-gazière (60% des exportations, 40% des revenus budgétaires), c'est aussi un eldorado minier ferreux et le premier producteur mondial d'uranium.

- Fort de ces atouts considérables, le Kazakhstan est devenu, dès l'année 2000, la première république ex-soviétique à rembourser toute sa dette au FMI, sept ans avant l'échéance.

- ***...mais un potentiel agricole traditionnel à redynamiser...***

Neuvième plus grand pays du monde⁶, riche d'immenses pâturages et de la deuxième superficie arable mondiale, le Kazakhstan doit pourtant investir dans ses infrastructures de transport, de recherche, et dans la sécurité alimentaire, afin de soutenir sa compétitivité. Déjà, en 2013, l'OCDE lui conseillait une approche nouvelle.

- Grenier à blé de l'Asie centrale, et en dépit d'un stupéfiant gâchis, le Kazakhstan en est le premier exportateur mondial. Pourtant, le manque de coordination et de modernisation, caractéristique des agricultures postcommunistes, nuit à l'émergence d'un réseau efficace. L'activité est gérée par des agences d'État, freins au développement d'un marché concurrentiel, et qu'il serait urgent de réformer. Enfin, entre 1990 et 2013, la part de la production de blé dans l'activité du pays a chuté de 34% à 5%, face à la prédominance de l'intérêt pour le pétrole.

- En dépit d'un fort potentiel, l'élevage et la production laitière souffrent des mêmes maux. Les moyens de stockage et de transport frigorifique font défaut.

³ UEE, coop. sino-kazakhstanaïse, la création d'un corridor routier Europe-Chine, ...

⁴ Tableau périodique des éléments qui présente tous les éléments chimiques ordonnés par leur numéro atomique croissant et organisés en fonction de leur configuration électronique, laquelle sous-tend leurs propriétés chimiques. Créé par Mendeleïev en 1869, il a connu de nombreux ajustements depuis lors.

⁵ Considéré comme le plus grand champ pétrolier des 30 dernières années et le plus grand projet industriel mondial contemporain, avec un budget de 150 milliards de dollars, ses réserves sont estimées à 20 milliards de barils. Il devrait à terme produire 1,5 millions de barils/jour.

⁶ Presque cinq fois la superficie de la France.

- L'enjeu est de faire évoluer le Kazakhstan d'une agriculture de subsistance à une agriculture durable, rentable et respectueuse de l'environnement. L'UEE offre des possibilités. Au nord, la Sibérie, et plus largement la Russie, sont un débouché pour le blé et le bétail. Le marché local est également à développer, et la crise en Ukraine pourrait, elle aussi, ouvrir de nouveaux débouchés pour la filière agricole.

- **...et surtout l'intelligence d'une politique multi-vectorielle**

- En dépit d'un PIB multiplié par sept au cours des 25 dernières années, le Kazakhstan cherche à éviter le «tout pétrole» et diversifie son tissu industriel et technologique en ciblant des secteurs de pointe.

- La diplomatie économique figure invariablement parmi ses priorités de politique étrangère. Le pays veut attirer les investissements et améliorer le climat des affaires, mais des progrès restent à réaliser. Un ministère des affaires étrangères et du commerce international pourrait bientôt voir le jour.

- La multiplication de «joint-ventures», notamment dans le milieu de l'industrie de défense, permet l'accès à une relative autonomie, à l'indépendance et à la souveraineté dans les secteurs concernés, mais vise également, à terme, une capacité d'exportation.

- Dans le domaine spatial, le Kazakhstan fait également figure d'acteur grandissant. Outre le site de lancement de Baïkonour, il s'est depuis longtemps associé aux leaders pour développer les secteurs de la recherche et de la production afin de gagner en expertise et en autonomie. Organisatrice du séminaire international annuel des «Space Days», Astana développe sa propre chaîne d'assemblage spatiale, ainsi qu'une entreprise spécialisée⁷. On notera d'ailleurs avec intérêt la création, en octobre 2016, d'un ministère de l'industrie de défense et aérospatiale, témoin de l'intérêt accordé à ce secteur.

Assis sur un trésor minier, le Kazakhstan refuse de suivre l'exemple vénézuélien au profit d'une diversification et d'une anticipation plus semblables à celles des Émirats arabes unis. La vision 2050 privilégie la modernisation des potentiels en friche, l'accession aux technologies de pointe et le chemin de la diplomatie.

L'intégration dans le concert des grandes nations

Le Kazakhstan veut devenir une passerelle entre Asie et Europe et se positionne comme l'État eurasiatique par excellence. En quête de reconnaissance, il participe activement aux sommets des organisations internationales et mène une politique étrangère «multipolaire». Il semble pourtant tiraillé entre son désir d'appartenance à des «clubs» de pays développés et le dispositif juridique jugé indispensable à sa stabilité politique et sociale.

- **Les garanties intérieures d'une acceptation par l'extérieur**

- Il est communément admis qu'avant d'entrer dans le cercle des grandes nations, chaque candidat doit au préalable attester d'une stabilité intérieure. État au régime présidentiel considéré comme autoritaire, le Kazakhstan a réélu en 2015 son président pour la cinquième fois avec 95,55% des suffrages. Si quelques ONG dénonçaient récemment encore les brutalités policières et le manque de liberté de la presse, il est aujourd'hui politiquement démontré que la pression pour un meilleur respect des droits de l'homme, pour délicate qu'elle soit, porte ses fruits. La transparence est promue; l'égalité des droits et une plus grande visibilité de la femme dans la société sont favorisées.

- Le chemin vers l'État de droit et l'économie de marché est long et semé d'embûches, mais le Kazakhstan l'a résolument entrepris, tout comme il lutte contre la corruption, qui nuit non seulement à l'autorité, mais également à l'économie de l'État. Malgré les stigmates du passé, les progrès sont perceptibles, mais à poursuivre.

- **Sortir de l'enfermement et de l'isolement**

- NN a bien compris que la richesse était une clé nécessaire, mais pas suffisante, à son influence, et se veut aussi «générateur de stabilité régionale». Partenaire stratégique multiple, Astana a récemment été un intermédiaire entre la Russie et la Turquie, tout comme lors des pourparlers pour une sortie de crise en Ukraine et en Syrie.

- Elle a exercé la présidence de l'Organisation de coopération de Shanghai (OCS) en 2010, et celle du Conseil des ministres des AE de l'Organisation de la coopération islamique (OCI) l'année suivante. Le Kazakhstan a été le premier pays de la CEI à exercer la présidence de l'OSCE et à en accueillir le sommet en 2010.

- Le Kazakhstan est depuis plus de vingt ans membre de l'ONU et de l'UNESCO et du Partenariat pour la paix (PPP) de l'OTAN. Nouveau membre non permanent du CSNU, il veut participer à une opération de maintien de la paix (OMP), si possible sous l'égide des Nations unies, aux côtés d'une nation-cadre ou de tutelle.

- Le président NN se pose par ailleurs en promoteur du désarmement et de la non-prolifération nucléaire, domaine dans lequel il est aussi actif que prosélyte⁸, via notamment l'organisation d'une conférence mondiale annuelle, qui pourrait lui valoir l'inscription sur la liste des candidats pour le Prix Nobel de la Paix.

- Les relations UE-KAZ reposent depuis 1999 sur un accord de partenariat et de coopération (APC). Depuis 2015, les deux parties ont décidé de s'engager dans le sens d'un accord «renforcé». Entre gain d'expérience institutionnelle et prise de responsabilités sur la scène internationale, le Kazakhstan s'inspire des standards.

⁷ GALAM, en étroite partenariat avec Airbus Defence & Space.

⁸ Il a dès 1991 ordonné l'arrêt des activités du centre national d'essais nucléaires de Semipalatinsk.

- Enfin, pour favoriser l'intégration, il faut lutter contre l'enclavement. C'est à ce titre que sont développés l'allongement de la route transcaspienne jusqu'à la Chine, et le développement du chemin de fer de la Caspienne jusqu'au port de Bandar-Abbas⁹.

• **Les 100 pas de la «Stratégie 2050»**

- Au pouvoir depuis un quart de siècle, NN a développé une vision à long terme. Son pays file résolument vers 2050, en s'appuyant sur deux vecteurs: d'une part, *Nurly Zhol*¹⁰, plan décrit en un programme de 100 étapes concrètes, au terme duquel NN veut que son pays soit parmi les trente premiers mondiaux, et, d'autre part, la «Route de la soie».

- Le Kazakhstan mise sur l'EXPO – 2017 comme sur une sorte de vitrine de sa réussite. Le thème est celui de l'énergie du futur – action pour la durabilité mondiale, et il est le premier État d'ex-URSS à l'accueillir. Dans le domaine des énergies renouvelables, le pays a fait appel à des spécialistes français pour développer sa production éolienne et photovoltaïque. Si le domaine souffre encore d'intérêt et de commandes, cela s'explique en partie par la concurrence chinoise ainsi que par la vertigineuse chute du prix du baril de pétrole.

- Se voulant un pont entre Occident et Orient, le Kazakhstan n'a cessé de développer ses infrastructures et ses réseaux afin de s'imposer comme la plus évidente alternative de plate-forme logistique. Son réseau ferré, le plus long du monde¹¹, divise par trois les délais de transport pratiqués par voie maritime.

- Pour dépolssiérer enfin une image fardeau souvent associée au post soviétisme, à la steppe sauvage et aux pays en «-stan», NN a, dès 1994, cherché à se distinguer d'une région marquée d'une étiquette archaïque. S'il ne s'est finalement pas résolu à modifier le nom du pays, il a en revanche développé depuis 1996 une nouvelle élite grâce à la formation à l'étranger de ses meilleurs étudiants¹². Animée par un fort patriotisme et un esprit entreprenant, la jeunesse, avenir de la nation, retourne souvent dans son pays à l'issue de ses hautes études.

Crédibilisé par un quart de siècle de longévité au sommet du jeune État, NN a démontré une capacité d'anticipation qui se reflète dans sa «Vision 2050». Pour réaliser sa politique intérieure, il use d'une certaine fermeté, inhérente aux nations d'ex-URSS, tranchant avec sa politique extérieure, offensive et séductrice.

Aussi ambitieux que soient ses projets d'avenir, le président Nazarbaev paraît résolu à se donner tous les moyens de sa politique. Si aujourd'hui le miracle économique s'essouffle, le développement du pays et de son économie se poursuit. Économiquement favorisé par une gigantesque manne pétro-gazière, le pays a compris qu'il devait néanmoins agir sur la diversification, tant en développant les secteurs de pointe qu'en modernisant et en rationalisant des potentiels négligés. Il veut également valoriser sa position géostratégique intéressante pour renforcer la stabilité régionale, ainsi que pour asseoir son statut de nation qui compte. NN se dit confiant pour l'avenir de son pays: sa nation est pacifique, n'empiète sur aucun pays et n'est l'ennemie de personne. Comme l'écrit Madame Catherine Pujol, spécialiste de la région, afin d'illustrer en quoi le rôle de la jeunesse kazakhstanaise pouvait se révéler décisive, la nation est issue des tribus nomades, qui s'installent là où cela va et bougent s'il le faut. Elles vivent dans des conditions extrêmes, sont résilientes et s'adaptent aux crises. Aussi n'est-il pas absurde de croire dans la capacité de la jeune nation à se jouer des difficultés conjoncturelles, pour tenir bon sur l'essentiel en dépit des vents et marées.

Issu de la 40^{ème} promotion de l'École militaire interarmes, officier de cavalerie, le Capitaine Patrick MARNIER est lauréat du concours du diplôme technique (DT – LRI) 2014. Après deux années d'études au sein du département russe de l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO), il sert actuellement au pôle relations internationales militaires (PRIM) de l'EMA, après un renfort de six mois auprès de l'attaché de défense près l'ambassade de France à Astana



[Retour sommaire](#)

⁹ Port du sud de l'Iran, au bord du golfe Persique - position stratégique sur le détroit d'Ormuz.

¹⁰ «La route illuminée» - Plan (9 milliards de dollars) en 100 points de développement du pays, de ses infrastructures et de ses institutions.

¹¹ Voir pour cela la question du désenclavement au paragraphe précédent.

¹² Bourse présidentielle «*Bolachak*».

[Retour sommaire](#)

L'État Islamique, ou le djihad 2.0

Par le Chef de bataillon Stéphane SIMON

Plus forte encore que ses combattants et que ses conquêtes territoriales, la communication de l'organisation terroriste dite de l'État islamique, outrepassant celle d'al-Qaïda qu'elle ringardise, vise à imposer globalement un projet étatique parfaitement établi n'ayant ni plus ni moins pour objectif que de «changer et sauver le monde». Cette organisation terroriste sunnite n'est pas la première à se revendiquer du Prophète et à pratiquer une forme d'Islam ultra-rigoriste sur fond de djihad violent envers les «mécréants». Pourtant, de par son pouvoir d'attraction sans équivalent auprès d'une part non négligeable (et préoccupante) de volontaires dans le monde entier, elle constitue une première dans le terrorisme à grande échelle, une «révolution».

Un véritable projet de construction étatique

- **Un proto-État islamique**

Pierre-Jean Luizard¹ considère que, par son architecture, l'État islamique est bien un État en construction et «pourrait bien être le premier État salafiste à voir le jour». Il possède, il est vrai, les attributs propres à un État de droit avec un certain nombre de fonctions régaliennes. Dépourvue de pouvoir législatif puisque s'appuyant sur la loi coranique comme source de droit, l'organisation possède en revanche un pouvoir exécutif, incarné par Abou Bakr al-Baghdadi, calife auto-proclamé, et par des assemblées consultatives constituées de notables locaux. L'organisation islamique bat également sa propre monnaie² avec le «dinar or» depuis l'été 2015 pour asseoir sa légitimité étatique.

Sur la question des frontières, la définition d'État au sens du droit international strict³ est quelque peu contrariée car le prétendu califat n'en a pas pour le moment. Tout du moins, pas d'arrêtees et encore moins de reconnues par la communauté internationale. Cela constitue donc une entité géographique hybride qui est en perpétuelle évolution.

- **Une stratégie bien éloignée de tout nihilisme**

La mondialisation qui frappe de ses effets toutes les sociétés (culte de l'individu, de la réussite personnelle, globalisation, instrumentalisation des doctrines, attitudes sectaires, refus de tout impérialisme...) est un terreau propice pour l'E.I., qui «capte» une frange de la population ne trouvant plus sa place au sein de sa propre communauté ou au sein de la communauté majoritaire car n'y voyant plus aucune évidence sociale et religieuse⁴. Dans cette configuration, le néo-fondamentalisme correspond précisément aux phénomènes de globalisation contemporaine: déstructuration des sociétés traditionnelles, refondation de communautés imaginaires à partir de l'individu, le djihadisme apportant la dimension territoriale sur laquelle inscrire ses actions militaires, religieuses et, plus généralement, sociétales.

Scott Atran⁵, s'appuyant sur les études menées par son équipe de recherche anthropologique auprès de jeunes de banlieues défavorisées de Paris, Londres et Barcelone, ainsi que dans des entretiens avec d'anciens membres de l'organisation terroriste, met en garde sur le fait qu'il faut traiter le phénomène Daesh et son application d'un Islam radical avec beaucoup de sérieux, car ce dernier cache un véritable projet de société qui n'a d'autre volonté que de «changer et sauver le monde», selon sa propre rhétorique. Le prétendu califat ne vise donc pas l'anéantissement du monde, mais bel et bien un nouvel ordre basé sur la culture d'aujourd'hui. Atran cite à ce sujet l'attaché de presse de l'E.I. à Raqqa, Abou Moussa: «Nous ne renvoyons pas les gens au temps des pigeons voyageurs mais, au contraire, profiterons des nouveaux développements dans la mesure où ils ne sont pas contraires à la religion». En cela, le projet de l'État islamique est donc plus «séduisant» que celui d'al-Qaïda, lequel n'a jamais signifié autre chose qu'un djihad contre l'Occident⁶.

Cette quête d'identité sociale qui donnerait à leur vie, comme le dit Atran⁷, «du sens et un destin glorieux», trouve un écho avec la «face noire de la globalisation». Les moyens de transmission «verticaux» traditionnels (écoles, lieux de cultes, parents) sont remplacés par de nouveaux vecteurs «horizontaux» (NTIC, littérature ciblée, etc.) qui permettent à chacun de forger sa propre religiosité, avec parfois les écarts extrêmes qui font le succès de l'organisation terroriste.

¹ Dans l'article: <http://www.lesinrocks.com/2015/02/23/actualite/pierre-jean-luizard-letat-islamique-pourrait-bien-etre-le-premier-etat-salafiste-voir-le-jour-11565285/>

² Cf. le site *Les échos.fr*: http://www.lesechos.fr/18/11/2015/lesechos.fr/021488799359_l-etat-islamique-bat-sa-monnaie.htm

³ Soit un État souverain délimité par des frontières territoriales établies, où s'appliquent ses lois sur une population permanente, et constitué d'institutions par lesquelles l'État exerce son autorité et son pouvoir effectif.

⁴ Roy O., (2002), «*L'Islam mondialisé*», Paris, Seuil, 209 p.

⁵ <https://aeon.co/essays/why-isis-has-the-potential-to-be-a-world-altering-revolution>

⁶ Kepel G., (2015), «*Jihad*», Paris, Ed. Gallimard, Coll. Folio/Actuel, pp. 454-495.

⁷ <https://aeon.co/essays/why-isis-has-the-potential-to-be-a-world-altering-revolution>

La stratégie de sa communication, vecteur de son idéologie

La communication de l'État islamique commence par l'autosuggestion qu'elle impose, d'abord localement, puis au monde et à l'ensemble des médias, en décidant de s'appeler tour à tour l'État islamique en Irak (2006), puis l'État islamique en Irak et au Levant (l'E.I.I.L.), qui donnera l'acronyme anglais ISIS et l'acronyme arabe DAESH, et enfin en 2014 l'État islamique (l'E.I.). Elle sous-tend qu'à travers les reprises dans les journaux, mais aussi par les hommes et femmes politiques, de son nom ou de son acronyme, l'organisation avalise tacitement auprès de ses détracteurs sa marque, son label et son existence même. Aujourd'hui, dans la presse anglophone, l'acronyme ISIS est unanimement employé pour désigner le groupe terroriste.

• Un ouvrage de référence

Tirant sa stratégie d'un ouvrage intitulé *Idaratu-t-tawahhuch*⁸ (L'administration de la sauvagerie), commis en 2004 par un dénommé Abou Baker Naji et vraisemblablement initialement destiné à al-Qaïda, l'État islamique suit un plan orchestré en trois étapes distinctes censées lui permettre d'atteindre l'objectif absolu: le califat islamique.

- La première étape consiste à semer le chaos et la terreur chez l'ennemi en son sol pour l'épuiser et le démoraliser, mais aussi indirectement démontrer son absence de foi en sa propre société et en ses valeurs.

- La deuxième étape vise à remplir le vide créé par ce chaos en bâtissant un État où la population, régie selon les lois de la charia, a accès à des services publics tout en continuant à subir la terreur par l'E.I. avec notamment des exécutions publiques.

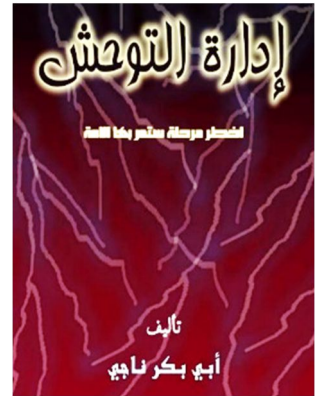
- La troisième étape voit la finalisation du projet avec l'instauration du califat.

Les trois étapes ont été initiées avec anachronisme puisque le califat est déjà auto-proclamé, les régions contrôlées par l'E.I. le sont dans l'application de la deuxième étape et la première étape se poursuit avec de nombreux attentats commis partout dans le monde.

• Une communication à 360 degrés misant sur la modernité

Pour lui permettre de jouir d'une armée de combattants dévoués, l'organisation terroriste s'est dotée d'une stratégie de communication qui base son attraction sur le califat et son mythe mobilisateur. Elle vise à permettre «l'extinction de la zone grise»⁹, soit la matérialisation d'une zone où se trouvent la majorité des musulmans, entre le califat islamique d'un côté et le monde des infidèles de l'autre. Elle a pour ce faire pleinement recours aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), et s'avère être d'une rare efficacité. S'appuyant notamment sur l'usage des réseaux sociaux, l'organisation terroriste «s'exporte» en 24 langues, produit 90.000 tweets et posts par jour émanant de 70.000 comptes Twitter ou Facebook et diffuse de nombreux communiqués écrits, audio ou vidéo.

Ringardisant, selon Romain Caillet¹⁰, son concurrent illustre, al-Qaïda, qui utilise pourtant aussi les réseaux sociaux, mais d'une manière plus traditionnelle, l'E.I. souhaite séduire une population plus jeune et utilise tous les artifices de la communication moderne¹¹.



L'administration de la sauvagerie, ou le livre doctrine



Affiche mondialement connue de propagande

Dans sa communication audiovisuelle, il a recours à une approche visuelle accrocheuse, une mise en scène nerveuse, des techniques de montage vidéo issues du cinéma avec force effets spéciaux et bruitages. On pourra citer par exemple le film de propagande de 55 minutes *«Flames of War»* qui répond aux canons du film d'action hollywoodien (et de sa caricature), allant même à se voir précédé par un «teaser» sur Youtube, à la manière d'une sortie classique de films.

Le flot de propagande se matérialise également par voie de presse électronique qui s'appuie sur deux bureaux. Le premier s'appelle *al-Furqan Media* et existe depuis la création de l'État islamique (quand l'organisation s'appelait encore l'E.I.I.L.). Il a la charge de la plus grande part des contenus produits. Il existe néanmoins un deuxième vecteur, *al-Hayat Media*, destiné plus spécifiquement à la propagande à l'étranger. De ce bureau sont issues les publications récurrentes éditées dans toutes les langues, parmi lesquelles *Dar-al-Islam* en version française et le

fameux et luxueux mensuel *Dabiq* à la maquette léchée (n'ayant rien à envier à un mensuel tel que *Time Magazine*), édité en anglais et d'où proviennent nombre d'informations exploitées et relayées par la presse internationale.

Le dernier vecteur de propagande est celui des flux vidéo qui inondent littéralement la sphère internet. Greg Miller, journaliste au *Washington Post*¹², dans un court reportage intitulé *«Why the Islamic State propaganda is more important than its fighters»* (Pourquoi la propagande de l'État islamique est plus importante que ses combattants), parle de plusieurs centaines de personnes de plus en plus qualifiées utilisant des caméras de tout type (caméscopes ou GoPro), des ordinateurs avec logiciels perfectionnés de montage vidéo et de création. Les volontaires pour rejoindre l'organisation terroriste prenant part à ce vecteur possèdent dans une grande majorité des compétences déjà avérées en la matière.

⁸ Abū Bakr Nājī, (2004), *«Idārātu-t-tawahhūshi»* (L'administration de la sauvagerie), Syrie, Centre d'études et de recherche islamiques, 113 p. Distribué pendant un temps sur Amazon, puis retiré de la vente. Se trouve facilement en format numérique pdf sur internet.

⁹ Atran: <https://aeon.co/essays/why-isis-has-the-potential-to-be-a-world-altering-revolution>

¹⁰ Romain Caillet est chercheur à l'Institut français du Proche-Orient et spécialiste du salafisme.

¹¹ Comme le montre la figure 2, l'affiche et le slogan: «Keep calm and say baqiya» traduisible par: «Reste calme et dis baqiya (l'E.I. restera)»: http://religion.info/french/articles/article_653.shtml#:~:VwK8sI9OJyQ

¹² Présence d'une vidéo où ce dernier s'exprime sur l'outil de propagande de l'E.I.: https://www.washingtonpost.com/world/national-security/inside-the-islamic-states-propaganda-machine/2015/11/20/051e997a-8ce6-11e5-acff-673ae92ddd2b_story.html

Miller poursuit en insistant sur l'influence incroyablement prégnante dont jouissent ces équipes sur le quotidien des combattants de l'E.I. en les obligeant (à la manière d'un réalisateur de films) à recommencer telle ou telle attitude jusqu'à ce qu'elle soit jugée satisfaisante et exempte de défaut d'énonciation, par exemple dans le cadre d'une adresse face caméra.

Il est utile d'insister sur le fait que le travail réalisé par ces «publicitaires» n'est depuis un certain temps plus du domaine de l'amateurisme, mais bien un travail professionnel qui nécessite parfois des semaines de post-production avant d'être rendu public.

Dans le même souci de donner une impression de sérieux et de professionnalisme, les vidéos nombreuses issues des vilayets¹³ sont soumises à une volonté réelle de corporatisme avec l'instauration d'une charte graphique obéissant à des codes stricts.

On constate ainsi que la cinématique dispose des règles sommaires de mise en scène partagées par tous les bureaux d'information. Si l'on isole un échantillon donné, on peut observer des similitudes dans leur construction. De la présence systématique de la *basmala*¹⁴ «*bismi-l-lahi ar-Rahmani ar-Rahimi*» en début de vidéo suivie du logo du bureau de l'information du vilayet, jouissant d'une animation 3D très élaborée, en passant par les ajouts de captations journalistiques étrangères, traduites ou non et mettant en lumière le sujet abordé, ou encore par la mise en scène des locuteurs et le recours récurrent à deux caméras (une de face et une de côté) pour rendre le montage plus dynamique, il n'y a peu de doute quant à la volonté de centralisation de la communication de l'organisation terroriste.

• Des thématiques récurrentes

Dans ses revendications¹⁵, parmi lesquelles celles revendiquant que l'Islam est pur et doit être défendu par l'épée, que les musulmans sont persécutés, qu'ils doivent quitter «la zone grise» et rejoindre le califat sous les ordres d'un leader unique (calife), qu'ils doivent convertir ou tuer les «apostats», mener le djihad pour entrer au paradis..., l'État islamique exprime par cette rhétorique une vision globale, planétaire, et ne se limite pas à une conquête territoriale. Cette vision constitue en cela une première dans le terrorisme à l'échelle mondiale. Il s'agit là d'un appel radical et international au soulèvement.

*
* *

L'État islamique possède une stratégie particulièrement élaborée. Disposant d'un véritable projet de société à vocation planétaire et s'appuyant sur une communication moderne exploitant toutes les possibilités marketing imaginables, l'organisation propage un message qui permet tout à la fois de séduire, intimider, menacer, persuader et légitimer son action.

Son idéologie, abandonnant tout caractère ethnique et s'inscrivant dans les nouvelles pratiques d'un Islam globalisé¹⁶, ne renvoie absolument plus à l'appartenance arabe. Celle-ci est occultée au bénéfice de la notion musulmane, la notion égalitariste de fraternité (les combattants sont tous des frères). Elle rappelle les propos de Khaled Kelkal, terroriste membre du groupe islamique armé (GIA) et principal instigateur des attentats de 1995 en France, abattu cette même année par les forces de l'ordre: «Je ne suis ni arabe, ni français, je suis musulman».

Officier semi-direct lauréat du concours de l'Ecole de guerre 2014, le Chef de bataillon Stéphane SIMON commande en 2010 la compagnie au 31^{ème} régiment du génie de Castelsarrasin. Il sert ensuite à l'École du génie de 2012 à 2015 en qualité d'instructeur tactique avant de suivre avec succès un Master 1 en langue arabe à l'INALCO en 2015-16. Il est actuellement stagiaire École de guerre à l'étranger à l'école de commandement et d'état-major Fouad Chehab de Beyrouth au LIBAN.



Retour sommaire

¹³ Unité administrative, dans certains pays musulmans, notamment dans l'Empire ottoman (Larousse).

¹⁴ La *basmala* (arabe بسملة) est un mot en langue arabe qui représente tous les mots de la formule *bismi Allah ar-Rahman ar-Rahim* (arabe: بسم الله الرحمن الرحيم) 1,2, «Au nom de Dieu clément et miséricordieux», notamment utilisée au commencement de chacune des sourates du Coran, à l'exception de la sourate IX3. Les premiers deux mots de cette phrase sont *bismillah* (arabe بسم الله), signifiant «Au nom de Dieu».

¹⁵ <http://icct.nl/wp-content/uploads/2015/06/ICCT-Schmid-Challenging-the-Narrative-of-the-Islamic-State-June2015.pdf>

¹⁶ Cf. le livre éponyme d'Olivier Roy, (2002), Paris, Seuil, 209 p.


[Retour sommaire](#)

Vladimir Poutine: héritier de la *Realpolitik* de Kissinger?

Par le Commandant Alexandra Gilhodes

Vladimir Poutine mène une politique étrangère déconcertante depuis qu'il est la tête de la Russie, mais a néanmoins réussi à ramener son pays dans le jeu des puissances qui comptent sur la scène internationale. Il semble pertinent d'essayer de décrypter ses intentions au travers du prisme de la *Realpolitik* que prônait Kissinger pour la diplomatie américaine lors de la guerre froide.

En dehors de ses frontières ou au sein même de la population russe, le président Vladimir Poutine ne laisse personne indifférent: il fascine ou indigné. Au cours de ses mandats successifs – de 1999 à 2008, puis de 2012 à nos jours, auxquels on peut adjoindre le mandat de Dimitri Medvedev de 2008 à 2012 –, sa politique étrangère a été scrutée et analysée par les spécialistes du monde entier comme par les médias et le seul consensus qu'on puisse noter concerne son caractère extrêmement déroutant.

Alors que certains redoutent le retour d'une nouvelle guerre froide, on peut néanmoins envisager la vision géopolitique de Vladimir Poutine au travers du prisme d'un des plus grands penseurs de la diplomatie américaine de cette époque, Henry Kissinger. Notamment, par le concept de *Realpolitik* qu'il a développé et que l'on peut décrire ainsi: atteindre des objectifs concrets et réalisables qui répondent strictement à l'intérêt national, en alternant diplomatie et usage de la force et en recherchant l'équilibre des puissances. Le terme de *Realpolitik* a été utilisé pour la première fois au XIX^{ème} siècle par Ludwig von Rochau pour décrire la politique du chancelier Bismarck lorsqu'il bâtissait l'unité de l'Allemagne. La *Realpolitik* est détachée de toute idéologie et de toute valeur morale, ce qui peut lui conférer un caractère assez cynique. Le président russe et le secrétaire d'État américain se connaissent bien et se respectent mutuellement. Il ne serait guère surprenant qu'ils partagent une même conception du grand jeu diplomatique. Lorsque Vladimir Poutine succède à la tête de l'État à Boris Eltsine, il hérite d'un pays défait économiquement, avec une population paupérisée, humiliée et déracinée. Son but principal est de toute évidence de reconstruire l'unité de la Russie, et il choisit de le faire en restaurant la fierté nationale russe pour faire oublier les difficultés économiques et démographiques de ce pays.



Les premiers mandats de Vladimir Poutine, une politique en demi-teinte

Ce n'est pas sur les deux premiers mandats (2000-2004 et 2004-2008) que l'on peut juger aisément de la politique étrangère de Vladimir Poutine. En effet, en excellent judoka et en adepte de la «voie de la souplesse», il se contente sur cette période d'observer les rapports de force sur la scène internationale.

Face aux Européens, il affirme son «européanité». Il rassure sur son absence de velléité vis-à-vis des pays de «l'Étranger proche»¹, cite Kant et sa notion de «paix perpétuelle» et déclare que l'OTAN n'est pas considérée comme un ennemi. En revanche, lorsque Poutine se rend en Asie, notamment en Chine, son propos change de ton. Il charge les Occidentaux en flattant la sensibilité asiatique. Il dénonce ainsi l'ingérence non autorisée par l'ONU que se sont permis les Occidentaux lors de la crise du Kosovo² au nom d'une opération humanitaire.

Le ressentiment de Poutine est nourri au fil des années par l'expansion de l'OTAN d'une part (la Hongrie, la République tchèque et surtout la Pologne en 1999, la Bulgarie, les pays baltes, la Roumanie, la Slovaquie et la Slovaquie en 2004, l'Albanie et la Croatie en 2009, l'invitation faite au Monténégro en 2016) et de l'Union européenne d'autre part (dix pays de l'ancien bloc de l'Est dont les pays baltes en 2004, la Bulgarie et la Roumanie en 2007). Ces élargissements à l'est accentuent la sensation d'encerclement que Poutine cultive auprès de sa population.

¹ La définition la plus généralement admise de «l'Étranger proche» regroupe les anciennes républiques de l'URSS excepté les pays baltes.

² L'OTAN intervient entre mars et juin 1999 dans le conflit kosovar en bombardant la Serbie. En vertu de la résolution 1244 du 10 juin, l'ONU prend en charge l'administration du Kosovo. Le statut de cette province reste indéterminé jusqu'en 2008, date à laquelle le Kosovo proclame son indépendance.

L'épreuve de force aurait pu commencer dès les révolutions de couleurs³, mouvements pro-européens qui ont secoué certains pays ex-soviétiques, mais Moscou avait privilégié la diplomatie et les pressions économiques pour soutenir les dirigeants pro-russes. On connaît notamment les menaces de coupure de fourniture de gaz aux pays dépendant des livraisons russes. Conscient de sa faiblesse sur la scène internationale, Vladimir Poutine s'est contenté de jouer le jeu diplomatique dans les premières années. Cela lui a également laissé l'opportunité d'inscrire dans la lutte anti-terroriste mondiale sa gestion du conflit tchéchène en 2000.

Contre les influences étrangères dans les sphères d'influence et au-delà

À partir de 2008, le jeu politique de Vladimir Poutine (sous la présidence de Medvedev, puis sous la sienne propre) consiste alors à jouer sur deux plans qui se recoupent. Le premier est de promouvoir un monde multipolaire, au sein duquel la Russie jouerait un rôle prépondérant. Il s'agit donc de limiter l'influence des États-Unis et/ou de «l'Occident» sur la scène internationale. Le second est de défendre, par des moyens plus ou moins coercitifs, les intérêts russes. En 2008, Vladimir Poutine définit les intérêts vitaux de la Russie comme s'étendant à la Biélorussie, l'Ukraine, la Géorgie, l'Azerbaïdjan, l'arctique et sa côte pacifique. Il veut ainsi protéger ses «marches», notamment occidentales.

La première réponse musclée de la Russie a lieu en Géorgie en 2008. Les troupes russes sont déployées en Ossétie du Sud pour soutenir les séparatistes, comme elles avaient déjà soutenu ceux de l'autre région séparatiste géorgienne, l'Abkhazie en 1992-1993. Ce premier pas est suivi d'un second en 2014 en Ukraine, conflit bien plus médiatisé en Occident. La crise de l'*Euromaidan*, mouvement pro-européen ici encore, donne l'opportunité à Moscou de s'emparer de la Crimée en y déployant ses «petits hommes verts»⁴ et de déstabiliser le Donbass⁵ à l'est.

Ces deux interventions ont été très largement soutenues par la population russe. Elles ont permis d'isoler la Géorgie et l'Ukraine de l'Occident, tout en envoyant un message très clair aux autres pays de la sphère d'influence qui pourraient être tentés de suivre la même voie. Mais la crise ukrainienne a également joué un rôle majeur dans le rééquilibrage des puissances diplomatiques: Moscou devient un acteur incontournable des négociations, en particulier pour les accords de Minsk 2 en février 2015.

Il est à noter que Poutine n'agit militairement qu'avec précaution, lorsque le rapport de force est favorable, là encore selon la «*Realpolitik*». L'Occident a condamné ces actions, a pris des mesures de rétorsion économique, mais n'a pas pris les armes. L'essai doit être transformé et, pour la première fois depuis la chute de l'URSS, la Russie intervient au-delà de sa sphère d'influence. C'est la Syrie qui lui offre l'occasion de prendre pied dans le grand jeu international⁶. Moscou met en œuvre sa propre coalition afin de soutenir le pouvoir alaouite et contrecarre ainsi les projets des Occidentaux. Poutine devient alors un acteur incontournable de la résolution du conflit, tout en se rapprochant de l'Iran. Il réalise par ailleurs le rêve multi-centenaire de la Russie d'avoir un accès aux mers chaudes. C'est chose faite avec le port de Tartous. Puis, suite aux tensions avec la Turquie qui a abattu un Su-24 russe à la frontière syrienne, Poutine choisit de se réconcilier avec le président turc Erdogan. Cela lui permet d'avoir un allié au sein même de l'OTAN.

Vladimir Poutine a réalisé par de petites actions ciblées ce qu'il avait proclamé en 2013, c'est-à-dire ne pas «être vassal dans ce monde unipolaire»⁷. Depuis, il multiplie les démonstrations de force (incursions de sous-marins ou d'avions au large des côtes européennes) pour maintenir cette place qu'il a acquise.

Vers un nouvel empire?

Certains voudraient voir dans les récentes interventions armées de la Russie poutinienne la volonté de retrouver les frontières de l'URSS. Il est peu probable que Poutine ait l'ambition de recréer un empire, car cela ne concorde pas avec sa politique réaliste. Néanmoins, il est intéressant de voir ce que chacune des visions «impériales» apportent à sa propre pensée.

• Un empire dans les frontières historiques

L'héritage de la Russie tsariste se retrouve dans une notion prônée aujourd'hui encore dans les milieux intellectuels slavophiles russes, celle de la voie propre de la Russie, de son destin messianique⁸ face à la décadence grandissante de l'Occident. Poutine partage très certainement cette vision, lorsqu'il critique la démocratie affaiblie et la décadence des mœurs en Europe. On peut également noter dans cet héritage historique l'attachement viscéral de Moscou pour l'Ukraine, qui était le cœur de la Rus', le premier État russe. C'est à Kiev également que la Russie a été baptisée. Poutine, comme la plupart des Russes, soutient ce lien indéfectible qui devrait exister entre les deux pays, ce qui explique en partie la dureté de la crise actuelle.

• Un empire soviétique

Poutine n'est pas nostalgique de l'URSS, ni du communisme en tant que tel, mais il a exploité les valeurs de cette époque que sont le patriotisme et la glorification de l'armée. Il est opposé à la restauration de toute idéologie d'État. On lui a reproché sa déclaration selon laquelle «avant toute chose, il faut reconnaître que la chute de l'URSS a été la plus grande catastrophe géopolitique du siècle»⁹, mais il s'en est justifié par la suite en expliquant qu'il parlait de la catastrophe humanitaire pour les 25 millions de Russes qui se sont retrouvés hors des frontières de la Russie. Le rappel de l'histoire soviétique lui permet également d'affirmer que c'est l'URSS qui a sauvé l'Europe du fascisme, et le même discours a été employé en Ukraine pour justifier la lutte des pro-Russes contre les partis «fascistes». Une phrase résume bien la pensée de Poutine sur l'URSS: «Celui qui ne regrette pas la destruction de l'Union soviétique n'a pas de cœur. Et celui qui veut sa reconstruction à l'identique n'a pas de tête»¹⁰.

³ Révolution des roses en Géorgie en 2003, révolution orange en Ukraine en 2004, révolution des tulipes au Kirghizistan et révolution en Iran en 2005. Moscou accusait régulièrement la CIA et les ONG occidentales d'être derrière ces révolutions.

⁴ Les soldats russes déployés sur place ne portent aucun signe distinctif sur leurs uniformes.

⁵ Républiques populaires auto-proclamées de Lougansk et de Donetsk.

⁶ À l'appel de Bachar el-Assad, Poutine propose le plan d'une nouvelle coalition antiterroriste devant l'Organisation des Nations unies (ONU) le 28 septembre 2015, puis intervient contre l'EI et les rebelles à partir du 30 septembre 2015.

⁷ Discours au club Valdaï, le 19 septembre 2013, région de Novgorod.

⁸ Héritage de la notion de Moscou, 3^{ème} Rome de Philote de Pskov, 1510.

⁹ Adresse à l'assemblée fédérale, 25 avril 2005, Moscou.

¹⁰ Ligne directe avec les lecteurs du quotidien *Komsomolskaïa Pravda*, le 9 février 2000.

- **Un empire panslaviste**

La notion panslave a toujours une valeur certaine en Russie, ce qui est prouvé par le sentiment russe de trahison sur la question du Kosovo. Elle est cependant trop large pour recouper une quelconque réalité et ne se traduit guère plus concrètement aujourd'hui pour des pays comme la Pologne ou la République tchèque.

- **Un empire eurasiatique**

Le concept *ad hoc* de l'Eurasie est confortable, car à géométrie variable, permet de s'adapter en toutes circonstances. Comme le rappelle souvent Poutine, la Russie a des racines chrétiennes européennes, mais 15 millions de Russes sont musulmans et la majorité de son territoire est en Asie. Il œuvre à une union eurasiatique et l'utilisation du rouble pour tous les pays. Cette union concerne en 2014 la Russie, le Kazakhstan et la Biélorussie, que rejoignent en 2015 l'Arménie et le Kirghizstan. Lorsqu'il est élu pour la troisième fois en mai 2012, il déclare «devenir le leader et le centre de gravité de toute l'Eurasie». Pourtant, il est illusoire de croire que les pays baltes, l'Ukraine, la Géorgie et certains pays d'Asie centrale la rejoindront. Le succès n'est que partiel.

Mais c'est également son rapprochement avec la Chine qui est à noter ici. Poutine la courtise dès son arrivée au pouvoir. «La Russie prendra toujours appui sur ses deux piliers, l'europpéen et l'asiatique»¹¹. Bien que les deux pays se rejoignent sur certaines valeurs (méfiance vis-à-vis de l'Europe, volonté de contrer les États-Unis, affirmation de la souveraineté nationale) et qu'ils soient membres de l'OCS¹² et des partenaires économiques de premier ordre, il est peu crédible que les relations aillent au-delà de la normalisation des rapports. La Chine tient à suivre sa voie propre en matière de relations internationales et la Russie prendrait le risque de jouer le «junior partner» dans une alliance très déséquilibrée en faveur des Chinois.

Une politique réaliste d'influence

Malgré les avancées notables sur la scène internationale qu'a conférées à la Russie la stratégie réaliste de son président, celui-ci reste conscient des faiblesses structurelles du pays, économiques et démographiques. Vladimir Poutine est soucieux de développer une réelle stratégie d'influence pour appuyer sa politique étrangère. D'une part, cela lui permet d'exalter cette voie propre à la Russie, et d'autre part, de contrer l'exportation des valeurs européennes et américaines dans le monde, valeurs que les Russes ne considèrent pas comme universelles. Vladimir Poutine veut mettre à profit l'importante diaspora russe dans le monde pour développer sa stratégie d'influence. Il va jusqu'à distribuer des passeports russes à ceux qui en font la demande en Géorgie, en Arménie et en Ukraine, pour augmenter le poids des minorités russes dans les pays voisins. Il souhaite rallier à la cause de la patrie les Russes expatriés pour qu'ils appuient l'action de rayonnement russe.

Ailleurs dans le monde, c'est par le développement de centres culturels russes que la langue et la culture russes sont mises en valeur. Mais en 2007, il crée également des instituts de la démocratie et de la coopération à Paris et New-York pour répondre aux critiques des Occidentaux sur les droits de l'homme en Russie et surveiller et rapporter les manquements dans ces pays d'accueil. Les médias ne sont pas en reste avec le développement de *Sputnik* et *Russia Today* qui commentent l'actualité du point de vue russe. Le premier diffuse l'information sur son site web dans plus de 30 langues; le second possède une chaîne de télévision qui diffuse en russe, en anglais, en arabe et en espagnol, en plus de plates-formes internet en allemand et en français. On peut enfin citer le cas de l'Église orthodoxe comme vecteur d'influence. Le patriarcat de Moscou tente de se rapprocher des autres orthodoxes, voire de récupérer certaines églises construites dans le monde avant la révolution. Ainsi en France, n'ayant pu récupérer la cathédrale *Alexandre Nevsky*, Moscou a fait construire celle de la Trinité, quai Branly, qui abrite un nouveau centre spirituel et culturel russe.

On pourrait enfin élargir les politiques d'influence aux ingérences supposées dans les élections aux États-Unis, comme au soutien que Vladimir Poutine apporte à certains candidats pro-Russes en Europe. Des partisans de la Russie pourraient ainsi faire lever les sanctions économiques contre la Russie. L'ensemble de ces actions d'influence sont autant d'objectifs mineurs qui viennent soutenir la vision réaliste de l'ancien agent secret.

La *Realpolitik* est une vision cynique où seuls les intérêts du pays sont pris en compte. Elle nécessite de s'appuyer sur un pays «sain» et peut-être jugée ainsi que périlleuse dans la situation actuelle de la Russie – la faiblesse de son PIB, la quasi monoculture industrielle pétrolière et gazière, l'absence de réformes économiques réelles, le poids des sanctions internationales, les problèmes démographiques. Mais les succès de chaque coup porté par Poutine permettent d'un autre côté de compenser cette situation économique auprès de la population russe, qui redécouvre la fierté patriotique. Pour elle, la Russie porte les germes du renouveau mondial après des années d'humiliation. C'est le jugement que porte Kissinger sur son héritier, Vladimir Poutine: «Il calcule froidement les intérêts nationaux russes tels qu'il les conçoit, ceux dont il pense, certainement à raison, qu'ils possèdent des caractéristiques uniques. Pour lui, la question de l'identité russe est particulièrement cruciale. Car, avec l'effondrement du communisme, la Russie a perdu près de 300 ans de son histoire. Et, ainsi, la question de savoir «Qu'est-ce que la Russie?» est très présente dans leur esprit. Et c'est un problème que nous n'avons jamais eu».

Saint-cyrienne de la promotion «Général de Galbert», le Commandant Alexandra GILHODES a servi au 1^{er} régiment d'hélicoptères de combat, en escadrille de maintenance. Commandant d'unité au centre de formation interarmées NH90, elle a ensuite servi en tant qu'officier adjoint à la division de formation des techniciens NH90. Après son année d'École de guerre, elle est actuellement en scolarité de russe à l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO).

¹¹ Entretien au quotidien chinois *Renmin Ribao*, à l'agence d'information *Chine nouvelle* et à la chaîne de télévision RTR, 16 juin 2000.

¹² L'Organisation de coopération de Shanghaï est une organisation intergouvernementale régionale asiatique créée en 2001 qui regroupe la Russie, la Chine, le Kazakhstan, le Kirghizistan, le Tadjikistan, l'Ouzbékistan, l'Inde et le Pakistan.

[illegible]

Sources : Le Monde.fr ; rattachement Chiffres d'après J.Radvanyi (dir.), Les États post-soviétiques – identifiés en construction, transformations politiques, caractéristiques démographiques, Armand Colin, 2011

I. Une aire historique d'influence de la Russie...

The diagram is divided into two main horizontal sections by a central line.

Top Section (Russia and EU):

- Left side (Russia):**
 - Icon: Flag of the Russian Federation.
 - Text: **Fédération de Russie**
 - Text: **Part des Russes dans la population des ex-républiques soviétiques**
 - Bar chart showing percentages: 1,1 % (light orange), 5,5 % (orange), 12,5 % (dark red).
 - Text: 0,5 à 4 %
- Right side (EU):**
 - Icon: Flag of the European Union.
 - Text: **Pays membres de l'Union Economique Eurasiatique (UEE)**
 - Text: **Siège de l'UEE**
 - Text: **Diagonale poutinienne**
 - Text: D'ouest en est : Transnistrie, Crimée, Ukraine orientale, Abkhazie, Ossétie du Sud
 - Text: **Axe de pénétration des séparatistes pro-russes**
 - Text: **Voies de contournement russes pour les hydrocarbures**

Bottom Section (Ukraine and NATO):

- Left side (Ukraine):**
 - Icon: Flag of Ukraine.
 - Text: **Arménie**
 - Text: **Biélorussie**
 - Text: **Pays membres du Plan d'action individuel de partenariat de l'OTAN**
 - Text: **Pays membres du Partenariat pour la paix de l'OTAN**
 - Text: **Contournement de la Russie pour les hydrocarbures de la Caspienne**
- Right side (NATO):**
 - Icon: NATO flag.
 - Text: **Pays membres de l'OTAN**

Additional Information:

- Text: **Flux d'hydrocarbures vers l'Europe via l'Ukraine et la Biélorussie**
- Text: **Présence militaire russe Biélorussie : base en cours d'installation**
- Text: **NB : L'Arménie est en cours d'adhésion (traité signé le 9/10/2014, en attente de ratification par le Parlement)**
- Text: **© novembre 2014 - C. Bezamat-Mantes/Diploweb.com**

sommaire

Directeur de la publication:
Gdi (2°s) MOINARD (*Association MINERVE*),

Comité éditorial:
Col GAUTHIER,
Col GOURDIN,
Col (H) MAZEL (*Association MINERVE*),
Col (R) MISSET,
Cba (TA) HEMEZ

Rédacteur en chef:
Cba (TA) HEMEZ

Rédacteur en chef adjoint:
Col (R) MISSET

Rédacteur en chef adjoint technique:
Col (H) MAZEL

Site intraterre: www.cdec.terre.defense.gouv.fr
(rubrique publications)

site Internet:
<http://www.penseemiliterre.fr>

Dépôt légal:
version impression: ISSN 2552-8750
ISBN: 978-2-11-151765-3
version électronique: ISSN 2553-6818
ISBN 978-2-11-151766-0

Impression - Routage: EDIACA
76 rue de la Talaudière BP 80508
42007 SAINT-ETIENNE CEDEX 01
Téléphone: 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25
Tirage: 1.800 exemplaires