

# Sommaire



➤	<b>L'adresse du Commandant de la DESTIA</b> _____	<b>p. 3</b>
	<i>Le Colonel Philippe TROISTORFF</i>	
➤	<b>..Histoire militaire et modernité</b>	
	<b>Avertissement</b> _____	<b>p. 5</b>
	<b>Foch et l'établissement d'une nouvelle doctrine défensive sur le Rhin (1<sup>ère</sup> partie)</b> _____	<b>p. 6</b>
	<i>Par le Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE</i>	
➤	<b>Articles d'intérêt général</b>	
	<b>Présentation de la DESTIA</b> _____	<b>p. 13</b>
	<i>Par le Colonel Philippe TROISTORFF</i>	
	<b>La contribution de l'armée de Terre à la normalisation: l'exemple Ivoire</b> _____	<b>p. 16</b>
	<i>Par le Lieutenant (CR) Antoine TISSERON</i>	
	<b>Ciel afghan: une gestion particulière de la troisième dimension</b> _____	<b>p. 20</b>
	<i>Par le lieutenant-colonel WENCKER, de l'armée de l'Air</i>	
➤	<b>Libres opinions<sup>1</sup></b>	
	<b>Relire «Le fil de l'épée» du Général de GAULLE</b> _____	<b>p. 27</b>
	<i>Par le Chef de bataillon Philippe OUTTIER</i>	
	<b>Primo Bravo: moral de la troupe</b> _____	<b>p. 30</b>
	<i>Par le Chef de bataillon Vincent MOUSSU</i>	
	<b>L'expérience des <i>Sturmtruppen</i> dans la transmission de la pensée militaire allemande</b> _____	<b>p. 33</b>
	<i>Par le Capitaine Gilles SIMONNIN</i>	
	<b>La technologie à l'épreuve des opérations de contre-insurrection</b> _____	<b>p. 37</b>
	<i>Par le Chef de bataillon Émilie PICOT</i>	
	<b>La vulnérabilité du soldat moderne</b> _____	<b>p. 40</b>
	<i>Par le Chef de bataillon Pierre-Antoine SIMON</i>	
	<b>Pour améliorer le renseignement satellitaire: la séparation aveugle de source en télédétection</b> _____	<b>p. 43</b>
	<i>Par le Capitaine (TA) Lilian MAÎTRE</i>	
	<b>Scolarités civiles contre scolarités militaires: l'enseignement militaire est-il «supérieur»? _____</b>	<b>p. 46</b>
	<i>Par le Chef d'escadrons Marc BONNET</i>	
	<b>Oman: le subtil usage du pouvoir par le sultan Qabous bin Saïd al Saïd</b> _____	<b>p. 49</b>
	<i>Par le Chef d'escadrons (TA) Arnaud LAFOLIE</i>	
	<b>Méthodes d'amélioration de la performance au sein des armées</b> _____	<b>p. 52</b>
	<i>Par le Chef d'escadron Olivier de PIACE</i>	
	<b>Pour un «ministère des Armées» et une politique de défense globale</b> _____	<b>p. 55</b>
	<i>Par le Chef d'escadron Thierry PERN</i>	
	<b>Doit-on enseigner Sun Tzu aux militaires?</b> _____	<b>p. 57</b>
	<i>Par le Chef de bataillon Yann COUDERC</i>	

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

➤ **Nouvelles d'Amérique**

**Réveil budgétaire!**

*Par le Colonel Patrick TEYSSERENC*

**p. 61**

➤ **On a aimé**

**CHURCHILL**

De François BÉDARIDA

**p. 63**

**La dissuasion nucléaire au XXI<sup>ème</sup> siècle**

De Thérèse DELPECH

**p. 63**

Directeur de la publication:

**Gca (2<sup>s</sup>) HOUBRON** (Association MINERVE)

Comité éditorial:

**Col ROCHET,**

**Col TROISTORFF,**

**Col de MADRE,**

**Col (H) MAZEL** (Association MINERVE),

**Lcl RIO**

**Lcl (R) MISSET**

Rédacteur en chef:

**Lcl RIO**

Rédacteur en chef adjoint:

**Lcl (R) MISSET**

Rédacteur en chef adjoint technique:

**Col (H) MAZEL**

# L'adresse du Commandant de la DESTIA

---



Par le Colonel Philippe TROISTORFF

L'année 2013 a connu un tempo opérationnel élevé, la diffusion du LBSDN, la préparation de la LPM... Dans cet environnement très dense, la réforme de l'enseignement militaire supérieur du second degré ne doit pas laisser imaginer que les ambitions des objectifs d'enseignement pour nos jeunes officiers pourraient être revues à la baisse, bien au contraire.

La DESTIA poursuit avec détermination la mission du CSEM. Elle prépare les officiers aux responsabilités qui leur incomberont dans les forces terrestres dès la sortie de l'École de guerre. Le dossier qui suit vous aidera à comprendre la mise en œuvre de la réforme.

Ces officiers stagiaires, qui sont la raison d'être de la DESTIA, ont accumulé dans leur première partie de carrière une expérience très riche et d'une grande diversité. Ils se préparent à assumer leurs responsabilités de haut niveau au sein des états-majors, sur le théâtre national, sur les théâtres extérieurs, en intégrant une complexité maîtrisée, et surtout dans une dynamique de «transformation» permanente. La DESTIA, comme l'ensemble des écoles de l'armée de Terre, s'attache donc à développer et à renforcer les savoir-faire et le savoir-être de ces officiers, ce qui leur assure une réelle compétence tactique mais aussi une intelligence de situation à un niveau de planification et de conception de composante.

Le concept de formation de l'armée de Terre met en évidence l'indispensable logique de milieu qui impose aux officiers de l'armée de Terre de maîtriser le milieu aéroterrestre avant d'entamer l'enseignement interarmées. À ce titre, pour l'enseignement militaire supérieur du 2<sup>ème</sup> degré, la DESTIA conçoit le programme et appuie la mise en œuvre des modules spécifiques terre à l'École de guerre au sein du groupement terre. Le cœur de l'enseignement est la tactique, l'effort se porte sur le niveau de la composante terrestre. La DESTIA est la garante du niveau atteint par les stagiaires.

Plus que jamais, la DESTIA considère les officiers en scolarité comme acteurs de leur propre formation. Ainsi, en amont de leur scolarité et de l'enseignement spécifique d'armée dispensé à l'École de guerre, la projection au sein d'un état-major opérationnel en immersion et l'enseignement à distance d'une durée de six mois participent à l'engagement de l'individu dans sa propre formation. Il s'ouvre à un niveau de réflexion, il diversifie ses contacts, il s'organise, il acquiert des connaissances. La DESTIA assure ce suivi et l'accompagne durant chaque étape, elle s'assure du bon niveau d'intégration, de la qualité des synthèses mais, surtout, elle entretient un lien avec les stagiaires auxquels elle fournit du fond et au profit desquels elle renforce les réflexions.

L'ambition est notre objectif. Au sein du CESAT, en lien avec l'EMSST et l'ESORSEM, la DESTIA s'attache à maintenir le niveau d'excellence pour les officiers sélectionnés de l'armée de Terre. Les spécificités du milieu demandent du temps pour intégrer certes des connaissances, mais surtout pour développer les capacités de raisonnement.



# Histoire militaire et modernité



## AVERTISSEMENT

Les Cahiers évoluent dans leur part consacrée à l'histoire militaire. En lieu et place des anciennes rubriques «Un penseur militaire» et «Un chef dans l'action», les lecteurs vont en découvrir désormais une nouvelle, «Histoire militaire et modernité», dans laquelle seront regroupés indifféremment des articles traitant de sujets diversifiés, se rapportant à toute époque. Avec néanmoins l'ambition de montrer, autant que faire se peut, que l'histoire militaire n'est pas une science poussiéreuse réservée à quelques passionnés, mais qu'au contraire elle contribue à la formation de tout honnête officier, et qu'elle peut même éclairer certaines réflexions opérationnelles très actuelles.

Cette directive de l'État-major des armées, parue il y a quelques années, décrit parfaitement cette ambition:

***«L'histoire militaire doit être considérée comme un élément indispensable et fécond, non seulement de la culture générale, mais aussi de la culture professionnelle des officiers.***

***La plupart des chefs qui ont illustré l'état militaire ont formé leur caractère et leur jugement par la méditation des faits historiques [...].***

***Cet enseignement s'attachera à l'exploitation des faits placés dans leur cadre. Il fera ressortir, à travers les grandes étapes de l'Histoire, le caractère évolutif de l'organisation militaire, la psychologie du chef et du combattant ».***

*La direction de la publication des Cahiers*

# Foch et l'établissement d'une nouvelle doctrine défensive française sur le Rhin (1<sup>ère</sup> partie)

Par le Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE

*Le Lieutenant-colonel Olivier Lahaie, affecté à l'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major et docteur en histoire, nous livre ici une magistrale étude sur le Maréchal Foch, relative à un pan peu connu voire méconnu de son action. On connaît en effet bien le chef militaire, le généralissime, celui qui a brillé dans ce domaine sensible de ce qu'on appelle aujourd'hui le «politico-militaire». Mais on sait moins que cette action a aussi concerné en grande partie le devenir après-guerre de l'Allemagne vaincue, ainsi que les conditions de son occupation et de son désarmement par les Alliés. Foch avait à ce sujet des vues très strictes, des vues sur lesquelles il s'est opposé, parfois violemment, aux gouvernants des pays vainqueurs. C'est cet épisode que nous décrit le Lieutenant-colonel Lahaie. Compte tenu de la densité de son étude, nos lecteurs nous pardonneront de la publier exceptionnellement dans deux numéros successifs, la suite étant donc programmée dans les Cahiers du printemps 2014.*

**M**oins de onze années après la signature de l'Armistice disparaît le Maréchal Foch. Successivement général en chef des armées alliées, président du comité militaire allié de Versailles chargé du contrôle de l'exécution des clauses du traité de paix et commandant en chef des troupes alliées d'occupation en Allemagne, l'homme a exercé des fonctions d'une importance exceptionnelle. Conscient de ses responsabilités comme de son aura, il souhaite faire comprendre que malgré la victoire, rien n'est définitivement acquis et que le *Reich* défait peut recouvrer sa puissance et redevenir une menace.

Avant même la victoire, Foch tente de faire valoir ses vues en matière de sécurité, persuadé que seules les considérations militaires assureraient un avenir plus sûr à la France.

L'armistice, annonciateur de la paix à venir, a renforcé la vigueur de son plaidoyer. «Le Rhin! Depuis Rethondes, il ne parlait que du Rhin», écrit Louis Madelin<sup>1</sup>. Jusqu'en 1929, Foch va littéralement «battiller»<sup>2</sup> pour le fleuve, voulant faire entériner ses conceptions sécuritaires face à l'Allemagne; mais ce combat, livré dans un contexte international en pleine mutation et de surcroît en période de réorganisation de l'armée française, va lui apporter les plus amères déceptions. Pugnace, ce grand capitaine le conduira jusqu'au crépuscule de sa vie, mais finira par le perdre.

## Pendant la guerre

Les conditions du déclenchement de la Grande Guerre et ses développements ultérieurs amènent Foch à réfléchir sur la question du Rhin.

Les gains territoriaux obtenus grâce au traité de Francfort ont permis à l'armée allemande de préparer son offensive d'août 1914 sur toute la longueur du fleuve, alors qu'en 1870, l'armée prussienne avait dû se contenter du Palatinat pour effectuer sa concentration. Foch pense qu'il ne faut plus de troupes germaniques sur la rive gauche afin de contrarier tout «déploiement stratégique», et même qu'il faut contrôler les ponts de Cologne, Coblenze et Mayence afin de pouvoir masser rapidement des troupes sur la rive droite pour une offensive. Faire de la Rhénanie un État indépendant, sorte de «marche» entre l'Allemagne et la France, sans forcément la délier du paiement des crimes allemands, lui paraît être une possibilité toute aussi viable que la création de la Belgique, un siècle plus tôt<sup>3</sup>. Il considère que la région peut constituer un «État-tampon» entre la France et l'Allemagne et qu'un glacis militaire, constitué par la rive gauche du Rhin, améliorera la sécurité de la France. Dans son esprit, ce concept n'est ni une nouveauté ni une hérésie de la pensée<sup>4</sup>: en 1805, les Anglais ont songé à réunir la Belgique et la Hollande pour se protéger de la France, et en 1814-1815, ils ont voulu créer un «État-lotharingien»<sup>5</sup> entre la France et le Rhin, avec le souci de contenir les visées expansionnistes françaises. Foch a conscience de la précarité des frontières de 1815; or la victoire «était l'occasion ou jamais de les corriger, de les reporter à Landau et à Sarrelouis, comme sous la Révolution»<sup>6</sup>. En 1870, le

1 L. Madelin, «**Foch**», Paris, Plon, 1929, p. 215.

2 C'est l'expression utilisée devant l'un de ses biographes. R. Recouly, «**Le Mémorial de Foch. Mes entretiens avec le Maréchal**», Paris, éd. de France, 1929, p. 180.

3 *Ibid.* p. 240.

4 Son argumentaire, dans lequel on peut voir à quel point l'analyse historique tient une large part, est repris dans le livre de Madelin, pp. 212-215.

5 Regroupant la Belgique, la Hollande, les pays à l'ouest de la Moselle et du Rhin.

6 C. Le Goffic, «**Mes entretiens avec Foch; suivis d'un entretien avec le Général Weygand**», Paris, Spes, 1929, p. 42.

*Reich* s'était emparé de Metz et de Strasbourg pour garantir sa sécurité; la France n'a-t-elle pas le droit de faire de même avec la Rhénanie pour épargner son sol des ravages d'une guerre future? Foch le pense, et il va même plus loin: il faut agir pour séparer la Rhénanie du reste de l'Allemagne, ceci afin d'affaiblir la Prusse, et occuper militairement cette région avec nos Alliés autant de temps que dureront les obligations du traité de paix. Une frontière douanière pourrait englober tous les États de la rive gauche «de manière à leur garantir des avantages économiques communs»<sup>7</sup>. En cas de nouvelle guerre, le territoire national serait préservé des destructions.

Il y a aussi des considérations mystiques à prendre en compte: les Rhénans sont majoritairement catholiques et le *Kulturkampf* prussien heurte leur sentiment religieux<sup>8</sup>. Or pour ce qui se rapporte à la nécessité de les protéger du protestantisme, Foch n'a pas une vision si éloignée de celle d'un Barrès<sup>9</sup>. Mais, quoi que l'on fasse de la Rhénanie, «il faut» que le fleuve devienne la frontière occidentale de l'Allemagne.

Le 8 octobre 1918, il écrit à Clemenceau: l'occupation de la rive gauche doit figurer comme condition à l'armistice et l'on doit exiger l'évacuation des troupes allemandes<sup>10</sup>. Des troupes alliées les remplaceront. L'essentiel est aussi de pouvoir disposer de têtes de pont sur la rive droite, à hauteur de Rastadt, Strasbourg, Neu-Brisach<sup>11</sup> «au cas où les négociations de paix n'aboutiraient pas»<sup>12</sup>. Il envisage aussi de ne pas restituer cette zone et de la partager en «États-tampons lotharingiens», indépendants et neutres<sup>13</sup>. Le lendemain, il s'entretient de ces questions avec le Tigre<sup>14</sup>: «La question du Rhin domine toutes les autres. Si nous le tenions solidement, la France pouvait être tranquille. Elle aurait à la fois les réparations et la sécurité. Si elle ne le tenait pas, elle n'aurait ni l'un ni l'autre. Tout ce qu'on lui offrirait, tout ce qu'on lui donnerait en échange, ne serait qu'illusion»<sup>15</sup>.

Le 16, Foch demande que le Quai d'Orsay lui explique la politique rhénane française (et également celle des Alliés), de manière à formuler avec précision les conditions d'armistice. «La question de la sécurité me concernait au premier chef», affirme-t-il<sup>16</sup>. Dans son esprit, ces conditions doivent servir de préalable à celles figurant dans le traité de paix ultérieur<sup>17</sup>, lesquelles doivent «à coup sûr» contraindre l'Allemagne à payer les réparations de guerre. Nouvelle lettre de Foch au Tigre: «L'évacuation de la Belgique, du Luxembourg et de l'Alsace-Lorraine ne nous fournira aucune garantie pour les réparations nécessaires, et si l'armistice était rompu, ne nous fournirait aucun moyen de briser la résistance ennemie derrière le Rhin dont elle ne nous donnerait aucune porte»<sup>18</sup>. Clemenceau répond qu'il ne revient pas aux conseillers militaires de débattre de problèmes économiques ou diplomatiques dans la définition des gages à imposer à l'Allemagne; ils seront consultés, mais uniquement sur des questions militaires.

Le 25 à Senlis, Pétain plaide pour l'occupation de la rive gauche du Rhin et de têtes de pont sur la rive droite par des contingents alliés; il est rejoint dans cette idée par Pershing. Haig se montre en revanche plus réservé, demandant uniquement l'occupation de Metz et Strasbourg, l'évacuation par l'armée allemande des territoires occupés et de l'Alsace-Lorraine. Foch fait valoir ses vues concernant le Rhin devant ses grands subordonnés: retrait des forces allemandes, occupation de la ligne du Rhin et de la rive gauche par des forces alliées. Il expédie le 26 un rapport à Clemenceau sur les conditions militaires à présenter par les Alliés en cas de demande d'armistice par le *Reich*: évacuation des pays envahis (Belgique, France, Alsace-Lorraine, Luxembourg) en 14 jours, des pays rhénans en 11 jours supplémentaires, maintien des administrations locales puis occupation par les forces alliées, occupation de têtes de pont de 30 km de rayon à Mayence, Coblenz, Cologne, Strasbourg et création d'une zone neutre de 40 km de large à l'est du Rhin, de la Suisse à la Hollande.

Le 1<sup>er</sup> novembre a lieu une séance plénière du conseil suprême de guerre pour examiner les conditions d'armistice à imposer à l'Allemagne; Lloyd George et Haig s'opposent à Foch sur la question de l'occupation de la rive gauche du Rhin et des villes de Mayence, Coblenz et Cologne. Le généralissime insiste: «les armées alliées pouvaient perdre le bénéfice de leurs dures victoires»<sup>19</sup>; [il] «ne consentirait jamais à un rétablissement allemand derrière l'obstacle du Rhin; [finalement] Lloyd George se rendit aux raisons du maréchal»<sup>20</sup>, puisqu'entre les mains des Alliés, «le Rhin consoliderait leur victoire définitive et donnerait aux gouvernements les moyens d'imposer la paix»<sup>21</sup>.

On attend de grands résultats de l'offensive en Lorraine, prévue le 14. Poincaré souhaite la signature d'une paix à Berlin. Mais pour éviter les pertes<sup>22</sup>, Clemenceau et Foch penchent pour la cessation des hostilités si les Allemands acceptent les conditions de l'armistice<sup>23</sup>.

## De la victoire au traité de Versailles

7 Foch cité dans «*D'une guerre à l'autre; souvenirs (1919-1939)*» du Général E. Requin, Paris, Lavauzelle, 1949, p. 15.

8 E. Gachot, «*La dispute du Rhin*», Paris, Payot, 1952, p. 315.

9 Voir à ce sujet les articles de Barrès dans la *Revue des Deux Mondes* (1920), ou son livre «*Le Génie du Rhin*».

10 L. Madelin, op. cit. p. 199.

11 Maréchal F. Foch, «*Mémoires pour servir à l'histoire de la guerre 1914-1918*», Paris, Plon, 1931, t.2, p. 270.

12 Maréchal Foch, cité dans R. Recouly, op. cit. p. 40.

13 Commandant C. Bugnet, «*En écoutant le Maréchal Foch*», Paris, Grasset, 1929, p. 224.

14 Général M. Weygand, «*Foch*», Paris, Flammarion, 1947, p. 262.

15 Maréchal Foch, cité dans R. Recouly, op. cit. p. 40.

16 Idem p. 199.

17 L. Madelin, op. cit. p. 208.

18 Citée dans «*Foch, l'armistice et la paix*» du Commandant Lhôpital, Paris, Plon, 1938, p. 32.

19 Maréchal Foch, op. cit. pp. 283, 286.

20 Général M. Weygand, op. cit. p. 270.

21 Commandant Lhôpital, op. cit. p. 106.

22 F. Gaquère, «*Le Maréchal Foch*», Paris, Mame, 1938, pp. 208, 231.

23 R. Poincaré, «*Au service de la France*», tome X, Paris, Plon, 1933, p. 385.

À Rethondes, les Allemands ont été contraints de céder l'Alsace-Lorraine et la rive gauche du Rhin, et «il a été reconnu que le front des Alliés devait franchir le cours du Rhin et englober sa rive droite pour constituer une base offensive avantageuse s'il fallait se remettre en campagne»<sup>24</sup>. Foch est satisfait: «la main mise sur le Rhin suffisait pour consacrer les résultats de la victoire»<sup>25</sup>.

Le 15 novembre, il fixe les principes de l'administration civile des territoires occupés par une instruction; ce sont aux généraux alliés, chacun dans leur zone de responsabilité, mais sous l'autorité du commandant en chef, de contrôler les administrations allemandes. Le 27, Foch adresse une note à Clemenceau, puis le 28 aux états-majors alliés, où il recommande de fixer à la rive droite du Rhin «la frontière militaire occidentale des peuples allemands. Il faut tenir au Rhin la barrière commune de sécurité nécessaire à la Société des Nations démocratiques», dit-il. «Pour arrêter les entreprises vers l'ouest de cette nation, de tout temps belliqueuse et envieuse du bien d'autrui, entraînée à la conquête par la force, au mépris de tous les droits et avec les procédés les plus contraires aux lois, aspirant à l'hégémonie du monde, la nature n'a disposé qu'une barrière: le Rhin. Il faudra donc y maintenir longtemps des forces importantes. Aucune nation ne peut à elle seule y suffire. Seule l'alliance permet d'y répondre. Encore ne faut-il pas d'efforts dispersés, mais concentrés sous une direction unique [et] la préparer en organisant toutes les ressources de l'Europe occidentale»<sup>26</sup>. Son souci d'avoir des troupes alliées en Rhénanie montre qu'il désire conserver dans la paix les alliances nouées durant la guerre. De plus, «l'occupation de la Rhénanie, en vertu de l'armistice, constituait aux mains des Alliés, une hypothèque capable de garantir le règlement des indemnités qu'ils allaient avoir à réclamer»<sup>27</sup>.

Foch préconise de détacher politiquement de la Prusse la Rhénanie et le Palatinat, auxquels il faudra accorder un statut politique particulier. Son souhait est d'arriver à persuader la population rhénane d'intégrer progressivement un système militaire occidental<sup>28</sup>.

Le 1<sup>er</sup> décembre, les Alliés entrent en Allemagne. Lors du renouvellement de l'armistice, Foch – à qui les gouvernements alliés ont confié la présidence d'une commission interalliée «chargée d'étudier et de leur présenter un projet de statut militaire auquel serait réduit l'ennemi vaincu»<sup>29</sup> et désarmé – impose aux Allemands le droit d'occuper «quand il le jugerait convenable, à titre de nouvelle garantie, la zone neutre de la rive droite du Rhin, au nord de la tête de pont de Cologne et jusqu'à la frontière hollandaise»<sup>30</sup>. Il rappelle à Clemenceau l'urgence de fixer les frontières militaires de l'Allemagne, son désarmement ne pouvant «forcément produire que des résultats relatifs et provisoires»<sup>31</sup>.

Justifiant la légitimité de ses initiatives par l'état de siège, Foch place des organismes français aux côtés des administrations allemandes en Rhénanie; le 28 décembre, le contrôle général de l'administration des territoires rhénans occupés est institutionnalisé et placé sous la direction de Paul Tirard<sup>32</sup>.

Depuis Rethondes, Foch est au faite de son pouvoir, mais cette situation est temporaire; il a été l'homme de l'armistice mais ne sera pas celui de la paix<sup>33</sup>. «Pour l'armistice, étant le premier juge, j'ai fait, non sans difficulté, triompher mes vues sur la ligne du Rhin. Pour la paix, malgré mes objurgations, mes appels réitérés, on a passé outre», confiera-t-il<sup>34</sup>.

Certes, il acquiert après la victoire un statut d'«expert militaire» qu'on va consulter en amont de l'ouverture de la conférence de Paris à propos des dossiers: *rive gauche du Rhin, clauses militaires, clauses aériennes, garanties d'exécution*<sup>35</sup>; mais parce que la conférence de la paix va embrasser bien des aspects, soulever des questions très diverses, on ne se satisfera pas de ses seuls avis.

Le 3 janvier 1919, il rédige un mémoire pour Clemenceau<sup>36</sup>, bien accueilli par Tardieu. Il en envoie un autre aux gouvernements alliés le 10<sup>37</sup>. Après y avoir dressé le bilan démographique de part et d'autre du fleuve, il souligne l'importance militaire de l'obstacle constitué par les 600 km de la ligne du Rhin et l'importance qu'il y a à la conserver puisque le contrepoids offert par la Russie a disparu: «L'Allemagne reste pour longtemps encore, jusqu'à l'achèvement de sa transformation politique et philosophique, une menace redoutable pour la civilisation»<sup>38</sup>. Il insiste pour que l'occupation militaire interalliée des rives du Rhin transforme cette région en zone tampon, «barrière commune» garantissant la sécurité européenne. «Sans cette frontière du Rhin, les puissances d'Occident verraient se renouveler le passé»<sup>39</sup>. Dans son esprit, la menace germanique mettra une trentaine d'années à se reconstituer, et ce jour-là il faudra pouvoir livrer bataille loin du sol français.

Bien qu'il soit un militaire, Foch ne dissocie pas la question des réparations de celle de la sécurité; il compte sur l'occupation de la Rhénanie pour contraindre l'Allemagne à s'acquitter de ses dettes en menaçant la Ruhr<sup>40</sup>. Il est suivi dans ses conclusions par Clemenceau et Tardieu qui décident de s'en inspirer pour exposer les revendications françaises aux Alliés.

À la mi-janvier, Foch redéfinit ses exigences sur le Rhin. À titre de nouvelle garantie, les Alliés occuperaient le secteur de Strasbourg, constitué par les forts de la rive droite et une bande de terrain de 5 à 10 km plus avant<sup>41</sup>. Le 2 février, il ordonne l'occupation de Kehl pour contraindre les Allemands à obéir aux clauses de l'armistice.

24 R. Lecomte, «*La sécurité de la France et la vallée du Rhin*», Paris, E. Leroux, 1919, p. 12.

25 Général M. Weygand, op. cit. p. 270.

26 Extrait des cahiers du Maréchal Foch cité par Weygand, *Revue historique de Armées* 1948-4, p. 14 et Général Weygand, op. cit. p. 289.

27 Maréchal Foch, op. cit. p. 322.

28 A. Tardieu, «*La paix*», Paris, Plon, 1921, p. 162.

29 Général Weygand, op. cit. p. 286.

30 Maréchal Foch, op. cit. p. 328.

31 Récit fait par Foch à Recouly, op. cit. p. 188.

32 Ancien maître des requêtes au Conseil d'État, apprécié par Lyautey et Foch.

33 L. Madelin, «L'armistice et les militaires», *Revue hebdomadaire*, 16/11/18.

34 Maréchal Foch, cité dans R. Recouly, op. cit. p. 40.

35 Il n'est pas le seul militaire associé à la réflexion; citons les Généraux Duval et Le Rond, l'Amiral de Bon, le Colonel Réquin.

36 Il y fait le point de ses actions en faveur du développement de l'influence française en Rhénanie, parle des possibilités de la détacher du *Reich*.

37 SHD-Terre 1K130, dos. 1.

38 Foch, cité dans Commandant Lhôpital, op. cit. pp. 135, 148.

39 Idem dans Général Réquin, op. cit. p. 14.

40 Foch à R. Recouly, op. cit. p. 257.

41 Maréchal Foch, op. cit. p. 329.

À partir du 12 février et jusqu'au 24 mars 1919, le Conseil des Dix siège deux fois par jour à propos des dispositions du traité de paix. Wilson doit néanmoins retourner aux États-Unis pour la campagne présidentielle. Mis au courant des prétentions françaises, House en apprécie la portée. «Du côté anglais, au contraire, une forte résistance se dessinait et le ton amical dont elle s'enveloppait n'en diminuait pas la fermeté»<sup>42</sup>.

Le 16 février, Clemenceau développe ses ambitions territoriales devant la commission des Affaires étrangères du Sénat: en plus de l'Alsace-Lorraine, il souhaite que la France recouvre ses frontières de 1790 qui incluaient une partie de la Sarre. Il défend la transformation de la Rhénanie en un État autonome, occupé et rattaché par une union douanière à la France, libre un jour de choisir son destin par un plébiscite: «On occupera jusqu'à ce que le pays soit disposé à se réunir à la France», déclare-t-il sans ambages. Le lendemain, Foch fait savoir aux Allemands que les Alliés sont disposés à reprendre les hostilités sur préavis de trois jours.

Mais «l'Angleterre ne pouvait pas voir d'un bon œil la France, même au titre de représentante des Alliés, installée militairement sur le Rhin, non plus qu'une Rhénanie soustraite à l'Allemagne, appelée par cela même à graviter plus ou moins politiquement, économiquement, dans l'orbite de la France. Tout cela signifiait, aux yeux de l'Angleterre, une Allemagne trop faible vis-à-vis d'une France trop forte»<sup>43</sup>.

Le 19, il adresse une note aux commandants en chef des armées alliées où il insiste sur l'importance stratégique à considérer le Rhin comme frontière de l'Allemagne et écrit: «Il appartiendra au traité de paix de fixer le statut des populations de la rive gauche du Rhin non comprises dans les frontières françaises ou belges».

Le 25, la délégation française<sup>44</sup> remet un mémoire aux Alliés<sup>45</sup>. Mis en forme par Tardieu, il suit dans les grandes lignes les recommandations sécuritaires de Foch à propos du Rhin et s'attache à expliquer les prétentions françaises. La France a délibérément choisi de placer sa propre sécurité sur un plan interallié et demande de faire du Rhin la «frontière de liberté des démocraties d'Occident» car, selon les idées du maréchal, «c'était bien au Rhin qu'il fallait couvrir les débarquements des Alliés en Europe»<sup>46</sup>. Ainsi que l'expliquera plus tard Foch, «c'était la meilleure réponse à ceux qui accusaient la France de poursuivre, en demandant le Rhin, des intérêts particuliers, des visées annexionnistes. Le Rhin n'était pas la frontière de la France, mais celle de tous les peuples ayant combattu avec elle pour la défense du droit»<sup>47</sup>.

«Il fallait que la frontière militaire de l'Allemagne fût fixée de telle sorte que ni la rive gauche du Rhin, ni les ponts, ni la zone voisine de la rive droite ne pussent redevenir contre la France l'offensive place d'armes du passé. Il fallait qu'aussi longtemps que l'Allemagne disposerait de plusieurs millions d'hommes entraînés, l'occupation de la rive gauche et des têtes de pont assurât à notre pays une garantie matérielle. La démilitarisation totale de la rive gauche du Rhin et d'une zone de 50 km à l'est du fleuve fut acceptée»<sup>48</sup>.

Sur le plan politique, la France propose de reconnaître une Rhénanie indépendante et neutre, dont le territoire démilitarisé serait garanti par la SDN. Nulle revendication d'annexion. Sur le plan économique, elle serait incorporée dans une union douanière avec la Belgique et la France. Il y aurait donc trois frontières pour l'Allemagne: celle de 1870 comme frontière politique, le bassin de la Sarre donné à la France comme frontière économique, et une frontière militaire tenue par des contingents interalliés de la Lauter à la Wesel avec des têtes de pont sur la rive droite.

Le 11 mars, les Alliés discutent des propositions françaises concernant le Rhin; Italiens et Anglo-saxons se montrent très réservés. Ce n'est pas que les Anglais minimisent le besoin de sécurité des Français, mais ils s'opposent aux moyens qu'ils souhaitent employer pour y répondre; Lloyd George déclare: «Maintenant que nous allons désarmer l'Allemagne, vous n'avez plus besoin de troupes sur le Rhin», indignant le président du Conseil et Poincaré<sup>49</sup>.

Le lendemain, Tardieu remet une seconde note<sup>50</sup> au nom du gouvernement français<sup>51</sup>. Il y reprend les conseils de Foch et propose une occupation interalliée de la ligne du Rhin «en vertu d'un mandat de la Ligue des Nations», de constituer en Rhénanie un ou plusieurs États indépendants placés sous la protection de la Ligue des Nations, de fixer la date et les conditions de l'évacuation des têtes de pont de la rive droite et des territoires de la rive gauche par le traité de paix, en fonction des garanties à prendre pour l'exécution au moins partielle des clauses financières.

Jusqu'au 7 mai 1919, le Conseil des Quatre doit en effet aborder les problèmes territoriaux de l'Europe. Or malgré toutes les précisions clarificatrices, la France se heurte au double refus anglais et américain. Lloyd George et Wilson lui ont soumis l'idée d'un pacte de garantie dès le 14 mars: «Il n'y aura ni constitution d'États indépendants sur la rive gauche du Rhin, ni occupation de la ligne du Rhin, [mais une] aide à donner à la France en cas d'agression allemande non provoquée: dans le cas où les stipulations suivantes, concernant la rive gauche du Rhin et contenues dans le traité de paix avec l'Allemagne (art. 42 à 44) n'assureraient pas à la France la sécurité et la protection appropriées, la Grande-Bretagne et les États-Unis consentent à venir immédiatement à son aide dans le cas de tout acte non provoqué d'agression dirigée contre elle par l'Allemagne»<sup>52</sup>.

Clemenceau est réservé: «Rien ne prouve que le sénat américain ratifiera ce traité. Si la France abandonne la Rhénanie, l'Amérique et l'Angleterre sont bien loin pour aider la France, en cas d'attaque, à garnir à temps sa frontière de l'est complètement ouverte»<sup>53</sup>. Il en parle à Poincaré (qui ne dit mot) puis se ravise: «Je ne vois pas très bien comment je proposerais au peuple

42 A. Tardieu, op. cit. p. 188.

43 Foch à Recouly, op. cit. p. 192.

44 Clemenceau, Pichon, Tardieu, J. Cambon.

45 Cf. A. Tardieu, op. cit. pp. 165-188

46 Général Réquin, op. cit. p. 245.

47 Foch à Recouly, op. cit. p. 184.

48 A. Tardieu, op. cit. p. 149.

49 R. Poincaré, «*Histoire politique (15/09/21-15/01/22)*», Paris, Plon, 1922, p. 229.

50 Cf. A. Tardieu, op. cit. p. 194.

51 Wilson et Lloyd George sont retournés dans leurs pays; la négociation continue avec Mèze et Keer.

52 Cité dans Commandant Lhôpital, op. cit. p. 149.

53 Cité par le Général Mordacq, *Revue des Deux Mondes* 1929-3, p. 763.

français, alors qu'il a vaincu l'Allemagne avec les Anglais et les Américains, de refuser la garantie militaire de ces deux peuples pour assurer la paix»<sup>54</sup>.

Foch proteste devant ce qu'il voit comme «une solution de paresse, une combinaison hasardeuse et instable»<sup>55</sup>: «Si nous n'avons pas de contrôle permanent sur le Rhin, il n'y aura pas de neutralisation, de désarmement, de clause écrite d'aucune nature qui puisse empêcher les Allemands de le traverser pour envahir notre territoire en s'assurant une position dominante. En pareil cas, aucune aide anglaise ou américaine ne pourrait intervenir à temps et sauver la France d'une complète défaite», prévient-il. Etant bien informé par des amis américains, il doute également que Wilson puisse imposer ses vues devant son propre sénat<sup>56</sup>. Dès lors, que vaudront ses promesses?

Pour Clemenceau, il semble primordial pour l'avenir d'éviter un blocage avec les Alliés. Sans repousser l'idée de ce pacte, il leur demande un certain nombre de garanties pour s'assurer du respect par l'Allemagne des clauses de l'armistice, souhaitant que la France recouvre sa frontière de 1814 et obtienne aussi le droit d'occuper, sans l'annexer, la partie du bassin sarrois à l'extérieur de cette frontière.

Le 17 mars, Tardieu remet une note répondant aux propositions anglo-saxonnes. Il martèle la **nécessité de garder militairement le Rhin, «seule bonne position défensive»** (même si on limite l'outil militaire germanique), de démilitariser la rive gauche et 50 km de la rive droite, tout en acceptant bien volontiers l'idée d'un pacte à faire jouer en cas d'attaque de la France ou de la Belgique par l'Allemagne. La France demande également à ce que le retrait des têtes de pont sur la rive droite et la fin de l'occupation de la rive gauche soient conditionnés par le paiement des réparations<sup>57</sup>. Rien n'y fait.

Clemenceau tente vainement de convaincre Foch d'accepter l'idée du pacte: «le fossé qui allait séparer les deux hommes était creusé. [Ce] dissentiment ne fit que grandir en raison de la tournure prise par les débats et les sépara jusqu'à leur mort»<sup>58</sup>.

«L'annexion à la France de la Sarre et des régions à l'ouest du Rhin n'a pas de base historique suffisante. Une partie de ces territoires n'a été française que pendant 22 ans; le reste a été séparé de la France pendant plus de 100 ans», finit par déclarer Wilson le 28.

Réaliste, Clemenceau fait un double constat: il y a une parfaite collusion entre les Anglais et les Américains et il semble qu'un consensus soit impossible, raison pour laquelle il faut accepter le pacte. Tardieu et lui se doutent de la réaction prévisible de Foch, mais ainsi que l'écrira le premier, «la paix était une œuvre politique, une œuvre d'harmonie succédant à une période de lutte. Deux conséquences en résultaient. La première, c'est que les motifs techniques devaient, à l'heure des solutions, être parfois primés par des raisons d'ordre général, dont les experts n'étaient point juges. La seconde, c'est que, pour aboutir, il fallait l'unanimité»<sup>59</sup>.

Effectivement, Foch se met hors de lui lorsqu'on l'informe de l'état des tractations, tempêtant contre Clemenceau et Tardieu, dénonçant le marché de dupe proposé à la France par les Anglo-saxons<sup>60</sup>. Le 31 mars, il rédige une note qu'il développe devant le Conseil des Quatre, en présence des généraux alliés<sup>61</sup>. Il déploie une carte sur laquelle il a tracé à la plume trois frontières: celle de 1815 en vert, celle de 1814 en rouge, et celle qu'il propose en bleu, cette dernière suivant grossièrement le tracé de la précédente, mais à 80-100 kilomètres plus au nord<sup>62</sup>. Cette carte «qu'il avait étalée sur le tapis, faute d'un endroit plus convenable pour le faire»<sup>63</sup>, doit servir à appuyer son propos, mais l'auditoire ne daignera pas la regarder<sup>64</sup>.

Foch affirme parler «pour le salut des peuples de l'Europe occidentale» et rappelle les souffrances de la France et de la Belgique. Il craint l'alliance possible de l'Allemagne avec les bolcheviks, ce qui aurait pour conséquence d'augmenter d'autant la masse d'ennemis à contenir sur le Rhin. Les Quatre paraissent distraits<sup>65</sup>. Wilson conclut: «Je remercie le maréchal de la manière si forte et si lumineuse dont il a présenté ses vues», puis l'invite à sortir.

Foch est dépité; il a conscience du bien-fondé de ses arguments, mais comprend qu'il est trop tard: en acceptant le pacte, Clemenceau a fait des concessions sur lesquelles il est impossible de revenir<sup>66</sup>. Il voit la situation lui échapper et ses propositions rejetées; il écrit le 6 à Clemenceau: «À mesure que les pourparlers entre les chefs de gouvernements alliés avancent, des engagements peuvent être pris sur lesquels il sera difficile de revenir. Il me semble donc indispensable d'être réuni avec les délégués plénipotentiaires français afin de connaître l'état exact des négociations»<sup>67</sup>. Il se raidit encore, déclarant le lendemain à Tardieu et Cambon: «Il y aura peut-être un jour une haute cour pour nous juger parce que la France ne comprendra pas que de la victoire, nous ayons fait sortir la faillite. Ce jour-là, je me présenterai la conscience tranquille et mes papiers en règle»<sup>68</sup>.

Le 9, il reçoit une lettre du Tigre<sup>69</sup>; on lui expose qu'il ne fait pas partie des délégués plénipotentiaires, et qu'en tant que généralissime, il est uniquement autorisé à prendre la parole sur des questions militaires pour faire profiter les membres du gouvernement de son expertise. En revanche, il n'est pas autorisé à délibérer avec les membres de la délégation (qui ne sont pas eux-mêmes qualifiés pour traiter des questions militaires). Le 12, Wilson envoie une note à Clemenceau où il rappelle ses

54 Cité dans G. Clemenceau, «*Grandeurs et misères d'une victoire*», Paris, Plon, 1930, p. 201

55 L. Madelin, op. cit. p. 221.

56 Général Weygand, op. cit. p. 292.

57 Citée dans A. Tardieu, op. cit. pp. 197-200.

58 Général Weygand, op. cit. p. 292.

59 A. Tardieu, op. cit. p. 104.

60 Cité dans Général Réquin, op. cit. p. 3.

61 Ceux-ci n'appuient pas ses idées. A. Tardieu, op. cit. p. 204.

62 Figurant dans les cahiers que Foch a remis à Recouly pour son *Mémorial*; col. part.

63 Général Weygand, op. cit. p. 295.

64 Général Mordacq, «L'évacuation anticipée de la Rhénanie», *Revue des Deux Mondes* 1929-3, p. 763.

65 Idem.

66 R. Recouly, op. cit. p. 203.

67 Cité dans R. Recouly, op. cit. p. 205.

68 Cité dans C. le Goffic, op. cit. p. 43.

69 SHD-Terre 9Y<sup>d</sup>528.

positions, son unité de vue avec Lloyd George, ainsi que les garanties offertes à la France par le pacte, lesquelles «représentent le maximum de ce [qu'il] juge nécessaire à la sécurité de la France et possible de la part des États-Unis»<sup>70</sup>. Clemenceau repousse finalement les idées que Foch défendait, et que jusque-là il avait faites siennes: il renonce à exiger le Rhin comme *frontière militaire permanente avec l'Allemagne*, acceptant en contrepartie le pacte et une «occupation temporaire et interalliée de la rive gauche du fleuve» dont il reste à négocier la durée. Foch rencontre Paul Deschanel et demande à être entendu par la commission de l'armée de l'Assemblée mais n'obtient pas l'autorisation voulue<sup>71</sup>.

*Le Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE est affecté à l'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major. Il est diplômé technique de l'enseignement militaire supérieur et docteur en histoire. Il est chercheur associé au Service historique de la Défense – département de l'armée de Terre. Il a également été membre du corps professoral aux Écoles militaires de Saint-Cyr Coëtquidan (56), en tant que chef du cours d'histoire militaire (2005 à 2009), puis chef du département histoire et géographie (2009-2013). Il est toujours chercheur associé au centre de recherches des Écoles. Nombre de ses travaux ont été consacrés à la Grande Guerre.*



[Retour Sommaire](#)

---

<sup>70</sup> Cité dans A. Tardieu, op. cit. p. 202.

<sup>71</sup> P. Deschanel, «La politique extérieure de la France», *Revue des Deux Mondes* 15/06/22.

# Articles d'intérêt général



# Présentation de la DESTIA

---

Par le Colonel Philippe TROISTORFF

À l'heure où l'enseignement militaire supérieur achève une longue mue, commencée il y a plusieurs années, il a semblé important de préciser quelle place prend maintenant en particulier le côté «Terre» de cet enseignement au sein de l'École de guerre.

Cette place est tenue par la Direction de l'enseignement supérieur tactique interarmes (DESTIA), qui s'inscrit dans la continuité historique du Cours supérieur d'état-major (CSEM). Le Colonel TROISTORFF, son chef, nous décrit ici ce nouvel organisme, en complément du mot qui figure en tête de ce numéro des Cahiers.

## Mission:

Dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur du deuxième degré (EMS2) de l'armée de Terre, la DESTIA a comme missions<sup>1</sup> de:

- concevoir et appuyer la conduite du module d'enseignement spécifique Terre (EST) dispensé à l'École de guerre;
- dispenser un enseignement à distance dans le domaine organique propre à l'armée de Terre dans le domaine tactique ainsi que dans celui de l'enseignement de l'anglais;
- permettre aux lauréats du concours de l'École de guerre de réaliser une OPEX qui constitue un véritable stage dans un état-major multinational.

Pour l'ensemble de ces missions, la DESTIA est la garante de l'acquisition, par les lauréats, des prérequis Terre nécessaires à la scolarité de l'École de guerre et détient également l'expertise Terre délivrée lors du module enseignement spécifique Terre, dispensé à l'École de guerre. À ces missions principales, il faut adjoindre la participation à la mission de rayonnement de l'armée de Terre, à des études opérationnelles spécifiques au combat terrestre et à la veille opérationnelle sur les différents conflits actuels (RETEX).

## Organisation

La DESTIA est placée sous l'autorité du général commandant le collège de l'enseignement militaire supérieur de l'armée de Terre (COMCESAT). Pour remplir sa mission, la DESTIA est organisée autour:

- d'un bureau enseignement études;
- d'un bureau enseignement à distance (EAD) et opérations extérieures (OPEX);
- d'un secrétariat.

## Un cursus renoué

Suite à la réussite au concours de l'École de guerre, le lauréat entre dans une période de sa carrière particulière qui va l'amener jusqu'à l'obtention du brevet de l'enseignement militaire supérieur. Cette période doit lui permettre d'acquérir la connaissance et la maîtrise des sujets interarmes et interarmées dans les domaines opérationnels et organiques.

À ce titre, le lauréat aura au cours de l'année scolaire précédant l'intégration à l'École de guerre, trois phases de formation. Il aura ainsi une OPEX de six mois afin de compléter son expérience professionnelle. Il aura également à suivre au sein de sa formation d'emploi une période d'enseignement à distance de treize semaines qui sera validée lors d'une période d'enseignement dirigé d'une semaine à l'École militaire. La scolarité à l'École de guerre débutera par une période de trois mois d'enseignement opérationnel spécifique Terre.

## Modalités de l'enseignement à distance

Il s'agit pour les lauréats d'acquérir les prérequis nécessaires pour un suivi efficient de la scolarité à l'École de guerre. Ils suivront un enseignement à distance par le biais de la plate-forme Intranet/Internet FORM@T. L'enseignement s'articulera autour des cinq modules suivants:

- Le **module «tactique»**; *objectif*: connaissance de l'emploi des grandes unités terrestres en cohérence avec le continuum de la formation tactique des officiers en s'appuyant sur un exercice tactique du niveau brigade.

---

<sup>1</sup> Référence : Directive pour l'enseignement spécifique Terre du 10 juin 2013.

- Le module «**territoire national**»; *objectif*: connaissance des spécificités de l'engagement des forces terrestres sur le territoire national, notamment à travers la gestion d'une crise en environnement civil.
- Le module «**organique Terre**»; *objectif*: permettre la compréhension des enjeux relatifs aux problématiques organiques de l'armée de Terre dans les domaines des finances, des ressources humaines et des équipements. Deux matières facultatives (préparation opérationnelle et soutien) pourront faire l'objet d'un enseignement complémentaire.
- Le module «**culture militaire**»; *objectif*: en s'appuyant sur un mandat de lecture, faire appréhender l'expression écrite propre à un article de presse exposant une réflexion approfondie propice au rayonnement de la pensée militaire.
- Le module «**anglais**»; *objectif*: perfectionner le niveau d'anglais académique par une pratique régulière du programme civil de formation en langue anglaise «*Education First*».

### Chronologie de l'enseignement par E@D

Cet enseignement à distance se déroule sur quinze semaines et s'articule autour de trois périodes:

- une journée d'accueil sur le site du CESAT, visant à présenter la formation et ses modalités;
- un E@D de treize semaines au moyen de cours disponibles en ligne et d'un suivi personnalisé entre l'officier et son tuteur;
- une formation sur le site du CESAT organisée en période d'enseignement dirigé (PED) d'une durée de cinq jours, destinée à compléter, conclure et faire le bilan du niveau atteint en fin de formation.

	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Journées d'accueil		Organique - Finances	Organique - RH	Organique - Equipement	Tactique - Exercice BIA				Tactique - Cours TTA 904		Territoire national				
		Anglais - Education First													
		Culture militaire													
		Période d'enseignement dirigé													

### Mandat OPEX

Dans l'année précédant son entrée à l'École de guerre, le lauréat du concours effectuera une OPEX de six mois afin de compléter son expérience professionnelle avec un objectif de formation. Celui-ci est de donner une expérience opérationnelle du travail en état-major multinational du niveau de l'officier breveté avec les priorités suivantes:

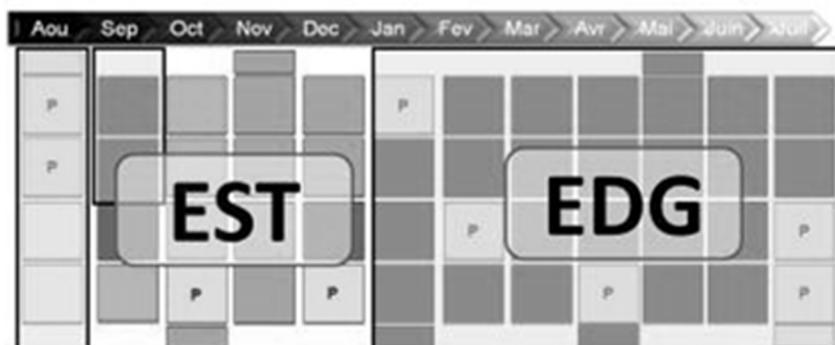
- un emploi en état-major opérationnel;
- la découverte de nouveaux emplois et/ou théâtres;
- la pratique de la langue anglaise;
- l'ouverture à un environnement multinational.

### L'enseignement spécifique terre (EST)

L'enseignement militaire supérieur du second degré dispensé aux officiers admis à l'École de guerre comprend désormais un enseignement spécifique d'armée d'une durée de trois mois.

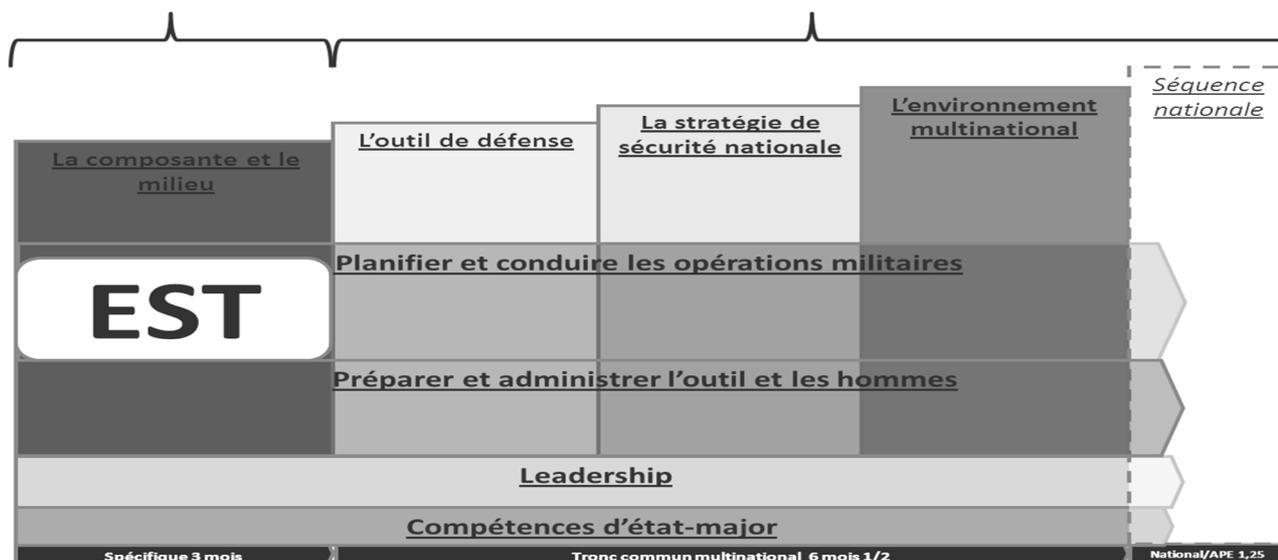
S'adressant à des officiers qui, pour l'essentiel, ont occupé des postes à dominante opérationnelle, l'EST a pour objectif la maîtrise de l'emploi de la composante terrestre dans son environnement opérationnel (du niveau tactique au niveau tactico-opératif). Il vise notamment à faire acquérir aux officiers une meilleure connaissance des procédures interarmées, interalliées et interministérielles en prenant soin, d'une part, d'éviter toute redondance avec l'enseignement délivré dans le cadre du tronc commun, et, d'autre part, de favoriser la pratique de l'anglais opérationnel. Une fois ce but atteint, les stagiaires pourront comprendre d'emblée le rôle et le fonctionnement des niveaux opératif et stratégique abordés au cours des modules interarmées du tronc commun.

12 semaines - 4 modules



Les objectifs généraux sont les suivants:

## L'EST : une formation intégrée à l'EMS2 / EDG



- comprendre l'ensemble des principes présidant aujourd'hui au commandement des opérations terrestres dans un cadre national comme interallié (OTAN);
- connaître et savoir mettre en œuvre dans un environnement opérationnel complexe l'ensemble des fonctions opérationnelles de la composante terrestre;
- maîtriser la méthode et les procédés de planification d'une campagne terrestre appliqués au sein du PC Terre de niveau tactico-opératif;
- maîtriser la méthode et les procédés de conception et de conduite des opérations mis en œuvre par les PC des grandes unités tactiques terrestres (BIA).

*Le Colonel Philippe TROISTORFF, issu de l'EMIA promotion «Valmy» (1988-1990), est diplômé de l'enseignement militaire supérieur (10<sup>ème</sup> promotion du CID). Il a exercé de nombreuses fonctions d'instructeur aussi bien à Saint-Cyr qu'à l'École de l'arme blindée cavalerie ou même auprès de l'armée ghanéenne. Il a également participé à de nombreuses opérations en Bosnie, en RCA, au Tchad, et enfin, après avoir commandé le régiment d'infanterie de marine du Pacifique-Nouvelle-Calédonie en Côte d'Ivoire et en Afghanistan. Il est depuis 2013 le commandant de la DESTIA, cette nouvelle structure de formation des officiers futurs stagiaires de l'École de guerre.*



[Retour Sommaire](#)

## La contribution de l'armée de Terre à la normalisation: l'exemple ivoirien

Par le lieutenant (CR) Antoine TISSERON

*Au Mali, les unités de l'armée de Terre française sont engagées dans des opérations relevant pour certaines d'entre elles de la stabilisation et pour d'autres de la normalisation. D'un côté, elles cherchent à diminuer puis contenir la violence pour créer les conditions du retour à la paix, de l'autre elles veillent à la « mise en place » et à l'« affermissement d'un système politique, juridique et social durable et accepté par les protagonistes du conflit »<sup>1</sup>. Complexes, ces missions imposent des modes d'action particuliers qui ne sont pas à proprement parler guerriers, mais n'en sont pas moins exigeants pour la force, avec des acteurs politiques et militaires parfois peu prompts à organiser des élections ou favoriser une transition remettant en cause leur pouvoir et leurs ressources. Chaque théâtre impose ses contraintes propres et requiert des solutions spécifiques. Cependant, l'exemple de la force Licorne en Côte d'Ivoire illustre la manière dont des forces terrestres peuvent contribuer à une phase de normalisation pour accompagner la transition d'une situation de guerre à une situation de paix.*

### Une situation fragile

Le 6 avril 2005, les principaux acteurs de la crise ivoirienne se réunissent à l'invitation du président sud-africain Thabo Mbeki pour trouver une solution politique à la crise. Cette médiation permet la signature des accords de Pretoria, destinés à mettre fin à la division du pays entre un nord aux mains des rebelles et un sud contrôlé par Laurent Gbagbo. Pour cela, ils prévoient concrètement une relance des négociations sur le désarmement et fixent les modalités de l'élection présidentielle prévue en octobre 2005. Lorsque le mandat constitutionnel de Gbagbo prend fin le 30 octobre 2005, aucune nouvelle élection n'a toutefois eu lieu en raison de la persistance des blocages. Jugeant que les conditions nécessaires à la tenue d'un scrutin ne sont pas réunies, les Nations unies maintiennent Gbagbo au pouvoir, même si celui-ci doit composer avec Charles Konan Banny, Premier ministre intérimaire désigné par la communauté internationale, et un groupe de travail international (GTI) chargé de superviser la transition<sup>2</sup>.

Le président ivoirien prend cependant ses adversaires à contre-pied en marginalisant la communauté internationale. Contrairement à ce que lui demande le GTI, Laurent Gbagbo refuse de se rendre à une réunion de haut niveau à New York le 20 septembre 2006. Dans la foulée, il dénonce les accords et les résolutions de l'ONU, réfute les forces internationales et annonce la proposition imminente à l'Union africaine d'une solution interafricaine de sortie de crise. Le 20 décembre, il propose, dans un discours télévisé « l'instauration, en vue du désarmement et de la réunification du pays, d'un dialogue direct avec la rébellion ». Après un refus initial, Guillaume Soro, le chef des Forces nouvelles, accepte. Parrainées par le président burkinabé Blaise Compaoré, les négociations aboutissent à la signature de l'accord de Ouagadougou le 4 mars 2007. Soro devient Premier ministre et Gbagbo conserve son fauteuil présidentiel. La phase de normalisation commence.

Le 16 avril 2007, la réunification du pays commence. Le *check point* de Djébonoua, entre Yamoussoukro et Bouaké, est progressivement démantelé même si des combattants maintiennent plusieurs mois un contrôle des passages. Le 30 juillet, une grande cérémonie dans le stade de Bouaké est organisée pour marquer la fin du conflit. 30.000 personnes, rebelles, jeunes patriotes ou anonymes, accueillent le Président et son Premier ministre avec une grande ovation. « Nos turpitudes nous ont conduits à la guerre mais la paix est là », affirme Guillaume Soro – qui a échappé à un attentat le 29 juin – du haut de la tribune dressée sur la pelouse et décorée aux couleurs ivoiriennes. « Je décrète Bouaké capitale de la paix » continue-t-il. De son côté, Laurent Gbagbo, après avoir souligné l'importance du « dialogue direct » sans interférences extérieures et de l'accord signé à Ouagadougou, déclare que « la guerre est finie » puis appelle à des élections.

La cérémonie de la flamme de la paix ne fait toutefois pas illusion longtemps. Fin décembre, des éléments des Forces nouvelles envahissent à plusieurs reprises Bouaké pour demander le paiement de leur solde. Surtout, le processus de sortie de crise patine. Les points de friction sont au nombre de deux: la désignation de l'opérateur indépendant chargé de coordonner les opérations d'identification en vue des élections, et le désarmement des groupes armés. Quatre accords complémentaires sont signés à Ouagadougou, mais sans réel effet. Soro et Gbagbo rejettent la faute sur l'autre, chacun profitant d'une situation lui permettant

<sup>1</sup> *Gagner la bataille. Conduire la paix*, FT-01, CDEF, janvier 2007, pp. 12-13.

<sup>2</sup> Créé par la résolution 1633 du 21 octobre 2005, il regroupe la France, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud, plusieurs pays voisins de la Côte d'Ivoire et plusieurs organisations internationales dont l'ONU, l'Union africaine et l'Union européenne.

de rester au pouvoir<sup>3</sup>. En dépit de cette inertie, les casques bleus de l'ONUCI et les soldats français de l'opération Licorne se retirent entre mi-avril et mi-septembre 2007 de la zone de confiance coupant le pays en deux depuis 2002. Des brigades mixtes composées de troupes gouvernementales, d'anciens rebelles et de policiers de l'ONU prennent le relais et forment une «ligne verte» composée en principe de 17 postes d'observation s'appuyant sur des moyens logistiques très faibles.

Avec le démantèlement de la zone tampon, l'administration revient dans le nord sans pour autant entraîner un réel transfert d'autorité. «La situation politique dans le nord de la Côte d'Ivoire», analysent en effet en octobre 2009 les experts de l'ONU, «ressemble plus à l'heure actuelle à une économie de chefs de guerre qu'à une administration gouvernementale qui fonctionne». En dépit du retour des autorités locales, les commandants de zone contrôlent la population, l'administration et l'économie. «Ils exploitent et exportent les ressources naturelles [...] et perçoivent des taxes sur le commerce routier et des services apparemment publics, y compris l'électricité, que le gouvernement ivoirien fournit gratuitement à la population». Tout aussi inquiétant si ce n'est davantage, chaque camp se prépare à l'affrontement. «Malgré l'embargo sur les armes», poursuivent les experts de l'ONU, «les parties ivoiriennes dans le nord et le sud se réarment ou se rééquipent de façon connexe»<sup>4</sup>.

## Les missions de Licorne

Entre 2005 et 2010, les différents mandats de la force Licorne ont deux missions principales. La première s'inscrit dans le cadre de l'article 8 de la résolution 1739 du conseil de sécurité des Nations unies. Il s'agit de soutenir l'ONUCI en intervenant à son profit et sur demande en tant que force d'action rapide. Dans cette perspective, les commandants de l'ONUCI et de Licorne se rencontrent au moins une fois par semaine et, à partir de mars 2007, ils se réunissent également avec les commandants des forces ex-belligérantes. Les deux états-majors, PCIAT et *Force Headquarters* (FHQ), ont également un contact hebdomadaire régulier qui implique, en particulier, les officiers français insérés dans les unités de l'ONUCI. Il est destiné à partager l'information et à coordonner les éventuelles opérations. Ces échanges sont complétés par l'action des détachements de liaison (DL). Coordonnés par un chef des DL, ils sont placés auprès du FHQ, des états-majors des brigades et de chaque bataillon de l'ONUCI. Localement, l'articulation entre l'ONUCI et la force Licorne repose sur le positionnement des unités et la proximité entre les éléments des contingents avec, lorsque les moyens et la mission le permettent, un soutien au plus près des casques bleus avec des zones de déploiement proches.

En parallèle de sa mission de soutien à l'ONUCI, la force Licorne contribue à la normalisation de la Côte d'Ivoire. Cette mission prend différentes formes selon les périodes, en fonction des avancées ou non des discussions entre les belligérants. Lors des phases de tensions, comme durant les trois premiers mois de l'année 2005, la manœuvre est centrée sur une forte présence dans l'ancienne zone démilitarisée séparant les belligérants, au moyen de longues patrouilles visant à prévenir toute entreprise déstabilisatrice et à acquérir des renseignements complémentaires de ceux apportés par les DL. Sur des objectifs ponctuels, la section de recherche est également sollicitée. Les dialogues avec les acteurs ivoiriens sont d'ailleurs autant d'occasions d'appréhender l'ambiance dans la zone d'action de l'unité mais aussi d'expliquer la position de la France, voire de diffuser des messages sur la conduite de l'action de son gouvernement et de la force Licorne. Parfois tendus, ces contacts directs permettent d'atténuer les tensions et de dissuader les acteurs de la crise de reprendre le combat en affichant la fermeté du groupement et sa détermination.

La mise en œuvre de l'embargo sur les armes, décidée par le vote de la résolution 1584 du 1<sup>er</sup> février 2005 et confiée en zone nord à la force Licorne, est une autre occasion de recueillir du renseignement. Pour faire accepter les contrôles par le chef d'état-major des forces armées des Forces nouvelles (FAFN), ils sont présentés comme un moyen de donner un signal fort de bonne volonté à la communauté internationale et menés progressivement, de sorte que les FAFN valident la procédure adoptée afin de ne pas susciter de tensions avec une démarche pouvant être perçue comme autoritaire. Peu à peu, le rythme des visites d'unités est alors accéléré et les contrôles sont élargis à l'extérieur de Bouaké, permettant à Licorne de s'informer sur les unités FAFN, leur organisation, leur armement, leur moral et aussi leurs insuffisances<sup>5</sup>.

## Les opérations de présence

Avec les progrès politiques et le démantèlement de la zone tampon, les opérations de présence (OP) constituent le mode d'action privilégié de la force Licorne. Initialement conçues par le Général Clément-Bollée comme des démonstrations de force incluant une recherche du renseignement<sup>6</sup>, elles évoluent vers un appui au processus de normalisation. Loin d'être secondaires, «ce sont de véritables opérations militaires planifiées, coordonnées et réalisées selon des objectifs politiques et opérationnels, visant à acquérir le renseignement d'ambiance et sécuritaire qui permettra à la force d'être en mesure de s'engager sur l'ensemble du territoire, dans les meilleures conditions et les plus brefs délais, pour soutenir l'ONUCI»<sup>7</sup>, alors que la force était absente de certaines régions du théâtre depuis plusieurs années.

3 Sans alliance politique, Gbagbo ne peut remporter l'élection, son ethnie étant minoritaire et son bilan catastrophique. Quant à Soro, il est Premier ministre du sud et bénéficie donc des revenus directs et indirects liés à cette fonction, tout en demeurant le chef réel de la zone septentrionale.

4 Rapport du groupe d'experts de l'ONU sur la Côte d'Ivoire, octobre 2009. En avril 2011, les experts renouvellent leurs inquiétudes sur le réarmement des camps Gbagbo et Ouattara. En outre, ils dénoncent l'absence de libre accès aux sites et installations militaires et recommandent à l'ONUCI de ne plus prévenir les protagonistes 48 heures à l'avance de leur arrivée (rapport du groupe d'experts de l'ONU sur la Côte d'Ivoire, avril 2011 – à noter que ce rapport est terminé en septembre 2010 mais n'est rendu public que sept mois plus tard, vraisemblablement en raison des élections à venir).

5 Le GTIA chargé de la mise en œuvre initiale des contrôles n'a cependant pas pu lutter contre le trafic d'armes, comme prévu initialement, son commandant estimant ne pas avoir suffisamment de moyens à sa disposition pour mener à bien cette mission.

6 On parle alors d'OP2R (opération de présence et de recherche du renseignement).

7 Général Yves Jacops, *Retour d'expérience opération Licorne. Entretiens d'autorités. Été 2007-été 2008*, CDEF, non daté. La notion d'OMI regroupe plusieurs actions différentes destinées à influencer sur l'environnement: les ACM, les relations publiques, la communication opérationnelle, la communication locale, les opérations d'information, les opérations militaires d'influence, l'aide médicale gratuite.

D'une durée de deux semaines en général, les OP consistent à mettre en synergie les capacités de la force relevant de la restauration de la confiance que sont les actions civilo-militaires (ACM), le génie, le soutien santé et les opérations militaires d'influence (OMI). Conséquence de la faible durée de chaque opération, mais aussi car elles sont perçues comme plus efficaces que les projets importants à la dimension affective souvent forte, les petites ACM rapides à mener (réfection d'une école, construction d'un pont...) sont privilégiées par le commandement. Pour renforcer l'efficacité des OP dans le cadre de la normalisation, les combattants ivoiriens sont dans la mesure du possible associés. Ainsi, le bataillon Licorne du mandat 22 (octobre 2009-février 2010) intègre des éléments des forces de défense et de sécurité (FDS) à ses OP de moyenne durée. En moyenne, huit à neuf OP sont réalisées par chaque GTIA durant la période 2007-2008 à la demande du commandement de théâtre, auxquelles s'ajoutent les OP exécutées à l'initiative des chefs de GTIA. Pour assurer la cohérence de l'ensemble, le commandement de Licorne crée au sein de l'état-major un poste de sous-chef et une fonction « environnement » regroupant le J9 et les OMI<sup>8</sup>.

Dans la ville d'Abidjan, les missions sont globalement comparables à celles réalisées dans le reste du pays. Il s'agit à la fois de contribuer à la sécurisation du camp de Port Bouët, de fournir des éléments d'intervention (un état-major tactique et deux sections d'alerte à trois heures) pour intervenir dans Abidjan ou sur le reste du théâtre ivoirien au profit d'un GTIA et, quotidiennement, de rechercher du renseignement d'ordre civil, politique ou militaire. À ces missions principales s'en ajoutent d'autres plus ponctuelles: sécurisation des opérations de déchargement ou de chargement dans le port d'Abidjan (principalement au moment des relèves), escortes de convois logistiques, formation d'une unité d'alerte au profit des éléments de l'ONUCL contrôlant l'embargo mis en place par la communauté internationale. Certaines particularités sont cependant inhérentes à la capitale économique, à commencer par la présence d'une population nombreuse et prompte aux manifestations violentes sous l'effet des rumeurs. Les OP de la période 2007-2008 nécessitent ainsi une adaptation des modes d'action. En raison de l'importance des sources de renseignement présentes dans la ville, les unités sont cantonnées dans le renseignement d'ambiance, tandis que des contacts progressifs sont noués avec les « corps habillés »<sup>9</sup>, puis les autorités administratives, enfin avec la population locale par le biais d'activités sportives ou culturelles suivant une répartition par compagnie puis par section. À noter que ces activités ne sont pas sans risques, en premier lieu « celui de se faire instrumentaliser ou manipuler » ou de « se substituer aux structures existantes ». De même, et à moins de mettre bas les efforts déjà réalisés, rappelle le Général Yves Jacops « il ne faut ni créer d'habitudes ni abandonner les gens une fois le contact établi »<sup>10</sup>.

## Des mandats exigeants

Pour les jeunes commandants d'unité et chefs de section, les OP sont particulièrement exigeantes. Occasions d'exercer leur commandement dans un environnement interarmes et loin de leur base, elles les placent devant leurs responsabilités de cadre pendant une durée relativement longue, imposant une discipline en matière de comportement, de relations humaines, d'organisation et d'intelligence de situation. Les OP ne sont en effet « pas des opérations anodines et sont plus risquées qu'il n'y paraît car il s'agit de conserver une totale liberté d'action pour obtenir le renseignement indispensable à toute action future sans heurter les populations et en créant les conditions d'un retour à une situation normale »<sup>11</sup>. Alors que tout dérapage peut avoir des conséquences fortes, non sans rappeler la notion de caporal stratégique développée par le Général des *Marines* américains Charles Krulak, l'aptitude des officiers à mener des OP ne s'improvise donc pas. Elle se prépare à travers une formation, des entraînements, mais aussi des contacts entre jeunes chefs de section, chefs de section plus anciens et commandants d'unité, ou encore entre jeunes officiers et sous-officiers expérimentés.

Intervenant initialement pour la protection des ressortissants de la communauté internationale, la force Licorne a également été amenée à adopter des modes opératoires très différents compte tenu des situations. Coercition lors des affrontements de Duékoué ou de Man, maîtrise de la violence sur le reste du territoire avec notamment des actions de contrôle de foule à Abidjan, Bouaké ou Alangouassou, les soldats français ont dû à la fois gérer la montée des tensions et être capables d'y répondre en étant crédibles pour limiter au maximum l'emploi de la force<sup>12</sup>. Les mandats après la signature de l'accord de Ouagadougou ne sont en effet pas à proprement parler des « mandats guerriers », même si les groupements sont amenés à ouvrir le feu. L'accent est mis sur l'apaisement et la maîtrise de la force. Au quotidien, il s'agit essentiellement de dissuader les belligérants de reprendre le combat par des démonstrations de force et une attitude ferme, puis d'accompagner le processus de paix.

Dans ce contexte, il importe de garder à l'esprit la fragilité de la situation et l'indispensable réversibilité des modes d'action, des comportements et des équipements. Les compagnies doivent pouvoir passer d'une organisation légère à la mise en œuvre rapide de leurs armes d'appui afin de pouvoir répondre de manière adéquate et graduée à un ennemi disposant de matériels lourds, ou pouvoir basculer d'une mission à l'autre sans délais. De même, l'aptitude des unités à appréhender rapidement les spécificités du théâtre et à s'y acclimater sont des éléments essentiels de la capacité des soldats français à maîtriser la violence pour rester crédibles et légitimes auprès des acteurs locaux et de l'opinion française et internationale. Or, si l'engagement au Kosovo ainsi que la connaissance du continent africain à travers des projections comme troupes pré-positionnées ou lors d'opérations extérieures ont bien évidemment joué un rôle évident en matière de préparation, la compréhension de l'autre ne repose toutefois pas exclusivement sur l'expérience, son partage ou encore une sensibilité. Une culture de l'ouverture, sans arrogance, et des contacts locaux permettant d'obtenir des informations pertinentes et de s'adresser aux bons interlocuteurs sont autant si ce n'est plus importants dans la réussite de la mission en phase de normalisation.

8 À l'échelle du théâtre, la cohérence des OMI pâtit de deux limites: l'échelon central, au niveau opératif, tend à prendre des initiatives avec ses moyens spécialisés sans avertir le GTIA responsable dans sa zone d'action; la sélection et la formation des équipes tactiques d'opérations militaires et d'influence (ETOMI) sont insuffisantes, notamment dans les domaines de la psychologie et de la culture locale.

9 Cette expression désigne les forces de sécurité.

10 Général Yves Jacops, *op. cit.*

11 Général Yves Jacops, *op. cit.*

12 En Côte d'Ivoire, contrairement à la Bosnie entre 1992 et 1995, les règles d'engagement autorisent l'emploi de la force et permettent aux soldats français de rester crédibles auprès des acteurs locaux.

*Antonin TISSERON est docteur en Histoire et chercheur associé au centre de recherche des Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan et à l'Institut Thomas More. Il travaille sur l'emploi de la force armée et les questions internationales, en particulier sur le continent africain. Après un stage d'un an au CDEF en 2003-2004, il y exerce aujourd'hui des fonctions de chercheur au sein de la DREX, avec le grade de lieutenant de réserve. À ce titre, il rédige des études RETEX et participe à l'animation d'exercices.*



*[Retour Sommaire](#)*

## Ciel afghan: une gestion particulière de la troisième dimension

Par le Lieutenant-colonel WENCKER, de l'armée de l'Air

**La gestion de la troisième dimension en coalition est une science absconse a priori réservée à des spécialistes. Comprendre sa complexité permet néanmoins de mieux appréhender les rouages de l'appui aérien et d'entraîner l'envers du décor.**

**Par le nombre d'acteurs concernés, les spécificités géographiques du terrain, la taille restreinte des zones de responsabilités et la persistance du trafic aérien civil, l'Afghanistan a été un cas concret particulièrement intéressant dans ce domaine. Tout en gardant à l'esprit que l'organisation et l'action sur ce théâtre ne pouvaient être considérées comme des normes, et bien que les opérations y soient maintenant terminées pour les forces françaises, il a semblé intéressant pour les lecteurs des Cahiers de mesurer cette complexité. C'est l'ambition de cet article, initialement paru dans *Penser les ailes françaises*, et reproduit ici avec l'aimable autorisation du Centre d'études spatiales et aéronautiques.**

L'aviation de chasse, à l'instar de l'aviation de transport et des drones de l'armée de l'Air, participe à l'effort de guerre en Afghanistan. L'activité y reste intense même si le nombre de munitions tend à beaucoup diminuer et, de fait, la visibilité de l'appui aérien. Pour autant, cet appui continue à être indispensable alors que son cadre devient de plus en plus délicat et les missions de plus en plus difficiles.

Cet espace d'évolutions est désormais la conjonction d'une architecture particulière des volumes aériens et de procédures strictes



qui ne permettent pas à l'aviation d'exprimer tout son potentiel. Il s'agirait pourtant de respecter certaines règles intangibles. Ces lois demeurent unicité de contrôle, homogénéité de milieu et expertises.

Enfin, dans ce type de mission, ce sont aussi de nouveaux rapports de gestion qu'il s'agit de développer avec le soutenu (*supported*). Ces nouveaux modes seraient autant la conséquence des progrès techniques que la difficulté à assurer la mise en œuvre, le soutien mais aussi la conduite d'un nombre croissant de vecteurs aériens concentrés dans des volumes à l'échelle du terrestre. L'Afghanistan est à ce sujet sans équivoque et doit militer pour une gestion zonale de l'appui aérien, respectueuse des qualités intrinsèques de vecteurs de plus en plus perfectionnés et qui resteront (aussi) rapides.

Le détachement de l'aviation de chasse française est basé à Kandahar, dans le sud du pays. Cette région, berceau pachtoune et taliban, est le siège de violents combats. La mission des chasseurs est d'assurer un support aérien aux troupes au sol qui évoluent.

En vertu d'une vraie cohérence opérationnelle, les chasseurs français effectuent des missions de CAS<sup>1</sup> à proximité immédiate de leur base. Ces missions se déroulent quasi exclusivement dans la région de Kandahar au profit de troupes américaines ou anglaises dans les vallées d'Helmand et de Sangin. Parfois, ce sont des forces espagnoles ou italiennes engagées dans le nord et l'ouest du pays qui bénéficient de ce support aérien, au gré des arbitrages faits par les centres de commandement régionaux terrestres. Les troupes françaises bénéficient, sur demande, du support aérien des vecteurs basés à Bagram dans le nord-est du pays. Le détachement drones de l'armée de l'Air est également positionné à Bagram. Avec six chasseurs, un détachement

1 CAS: *Close Air Support* (appui aérien rapproché)

composé d'une centaine de personnes, ce sont plus d'une trentaine de missions aériennes aux multiples ravitaillements en vol qui sont réalisées chaque semaine, de jour comme de nuit.

L'enjeu pour un aviateur est, avant toute chose, de dominer l'espace aérien, préalable incontournable à toutes actions armées. En Afghanistan, la domination aérienne est totale et ce ne sont pas les attaques terrestres des insurgés qui grèveront sur le moyen terme le potentiel aérien global de la coalition (majoritairement des attaques roquettes sur les bases et du tir d'armes légères en vol). Cette domination totale ne variera donc pas. Cette domination totale ne doit pas pour autant être tenue pour acquise: la techno-guérilla à laquelle se livrent certains groupuscules comme le Hezbollah nous montre qu'il faut rester prudents en ce domaine, et vigilants.

Il ne s'agit pas de revenir sur les éléments techniques qui composent la mission de CAS ni sur les enjeux de géopolitiques générales qui jalonnent l'action dans cette région. Ces deux seuls sujets méritent un traitement particulier. Il s'agit de livrer quelques pistes de réflexion concernant le mode de gestion de l'espace aérien au regard de l'expérience pratique vécue. Ces interrogations ne sont pas polémiques mais légitimes car elles sont le reflet réaliste de situations de terrain. Elles ont pour ambition de susciter le débat et proposent quelques voies d'exploration. Evidemment, le cadre interarmées à forte connotation américaine ne participe pas à la souplesse de gestion ni à la célérité potentielle des évolutions. Pour autant, certains aspects sont ou seront incontournables. Ils doivent nous alerter et nous préparer à bien définir dans le concert interarmées la place de l'aviation et à défendre les règles intangibles qui la gouvernent.

## L'espace manque d'espace

- **L'absorption du flux: un défi pour l'environnement aérien des bases**

Le premier élément marquant est celui de la congestion de l'espace aérien sur les zones d'intérêt mais aussi aux abords des bases aériennes. Les bases de Kandahar et de Bagram accueillent un concentré extraordinaire de moyens de tous types. Les zones de travail sont situées à proximité des circuits de piste. Cela ne facilite pas le travail de décongestion. Kandahar et Bagram ne disposent que d'une seule piste. Le trafic y est l'un des plus denses au monde et n'a rien à envier aux plus grands aéroports internationaux (plus de 1.000 mouvements par jour à Kandahar). C'est parfois 45 minutes d'attente avant le décollage et une gestion du vol qu'il faut déjà revoir avant même d'avoir quitté le sol (créneaux de CAS, rendez-vous avec les ravitailleurs). À l'atterrissage, le temps d'attente est fatalement beaucoup moins long. Les avions se présentent avec peu de pétrole. Les priorités à l'atterrissage entre les différents postulants sont donc définies avec beaucoup de finesse. Le chef de patrouille doit intégrer l'ensemble de ces paramètres pour présenter sa formation avec une réserve d'attente suffisante. Cette réserve d'attente avant le décollage doit être savamment dosée car le temps utile sur la zone d'intérêt en est directement impacté. Une tonne de carburant représente 25 minutes de CAS. Le cadre est posé.

La co-localisation des moyens aériens opérant dans le sud du pays se justifie pleinement par la faiblesse structurelle interne de l'Afghanistan et par des données purement tactiques. Appartenir à une coalition et y être présent au cœur permet aussi de disposer d'une visibilité qui n'est pas sans avantages. Kandahar accueille la chasse seulement depuis 2007, soit cinq ans après l'entrée effective au combat des moyens offensifs d'appui de l'armée de l'Air dès 2002. On a tendance à déjà l'oublier. C'est enfin la conséquence du nombre limité d'infrastructures capables d'accueillir et de soutenir des moyens aériens avides de pétrole, d'oxygène, d'armements ou de réseaux SIC robustes. Il s'agit de garantir ces flux, de protéger efficacement les vecteurs stationnés et de rationaliser leur localisation en fonction de la nature même de leurs missions. La capacité d'un vecteur à assurer une permanence au-dessus des zones de combats terrestres est particulièrement importante en mission d'appui aérien. Le besoin de présence aérienne est immense et toutes les voies permettant de la rationaliser se doivent d'être exploitées. Ainsi, le schéma classique autorisé par la nature même d'un avion de chasse n'a pas été retenu. Ce schéma se déclinerait par une fulgurance de frappe au-delà de l'horizon sur un objectif planifié, à partir d'une plate-forme totalement sécurisée garantissant le soutien technique, logistique et la protection du personnel.

L'impact sur la permanence aérienne, sa réactivité et le coût global par effet domino sur la coalition est immédiat (principalement le pétrole délivré par les avions ravitailleurs dont la disponibilité est toujours un des éléments clés). Chaque demi-heure de transit est ainsi déclinée en minutes à déduire du bilan utile d'une mission aérienne et à sommer en tonnes de carburant. Nos camarades marins de l'aéronautique navale, situés en mer, font également ce genre de quotient. La fatigue des équipages n'est pas considérée comme une variable de l'équation finale même si ces heures de vol ont, indirectement, un impact sur l'entraînement et la formation en métropole. C'est un autre débat, un autre défi, celui du MCO<sup>2</sup> aéronautique et de la disponibilité des vecteurs dédiés à la mise en condition opérationnelle.

Situé à moins de trois minutes de la ville de Kandahar, zone stratégique, l'espace aérien de la base est géré de manière exemplaire et admirable par des contrôleurs virtuoses. Cette remarquable compétence, alliée à la rigueur des équipages et à la précision des procédures, permet de maintenir la sécurité des mouvements à un niveau plancher. La situation n'en demeure pas moins très délicate mais les marges de progrès significatifs semblent avoir déjà toutes été épuisées. Cela fait quatre ans que les experts du flux aérien travaillent à dégager des lambeaux de créneaux pour intercaler toujours plus de mouvements. Mais la limite est atteinte, et elle est aussi physique. Il n'y a plus de parkings disponibles<sup>3</sup>. Il s'en construit toutefois de nouveaux même si la construction d'une deuxième piste n'est pas à l'ordre du jour. Le nombre d'hélicoptères continue à augmenter. La base accueille désormais 30.000 hommes.

Le constat en termes de gestion: on touche à Kandahar à l'excellence du contrôle aérien et il ne viendrait à l'esprit d'aucun équipage de ne pas suivre scrupuleusement les ordres donnés. Ces ordres sont affinés, réfléchis et efficaces.

---

<sup>2</sup> MCO: maintien en condition opérationnelle

<sup>3</sup> Les ATT ne sont autorisés à stationner qu'une heure pour effectuer leur rotation.

- **Des volumes tactiques saturés**

Ce qui est beaucoup plus surprenant c'est la difficulté technique à évoluer dans les zones tactiques. Le nombre de vecteurs aériens évoluant au même endroit en même temps est très important. C'est même systématique. Cette congestion engendre différentes problématiques, toutes majeures. La difficulté pour assurer l'anti-abordage n'est pas la moins importante. En effet, c'est souvent deux, voire trois patrouilles qui s'empilent au dessus d'une petite zone avec des fréquences radio et des objectifs tactiques différents. C'est alors une vigilance de tous les instants qui est requise pour effectuer les changements de niveau, assurer les départs en zone, les arrivées, et ce à chaque ravitaillement en vol. Dire que cela n'impacte pas le travail de support ne serait pas honnête. Au regard des capacités optroniques des POD<sup>4</sup>, du point de recherche requis par la troupe au sol, des niveaux disponibles et du volume d'espace encore libre, c'est l'effet militaire qui est impacté. Au pire, cela prend du temps. Dans ce ballet incessant, l'action cinétique reste cependant sanctuarisée et prioritaire sur toute autre considération. Au besoin, l'espace est libéré sur ordre. Au besoin, le pilote ouvrira aussi les yeux en grand et s'affranchira de ce qui n'est plus l'essentiel. La survie du fantassin restera toujours essentielle en CAS.

De nuit, voler sous JVN<sup>5</sup> permet de découvrir l'ensemble des vecteurs qui orbitent dans la même zone (ainsi que tous les tirs au sol). Mais il ne faut pas s'y tromper, les JVN ne sont pas le gage d'une sécurité absolue. Le pilote a une perception erronée des vitesses relatives et de la profondeur de son champ de vision. Par ailleurs, le vol de nuit restera toujours plus délicat. On peut légitimement penser que la L16<sup>6</sup> permettra de mieux gérer cet aspect. Mais à la condition de ne jamais se laisser éblouir par les informations présentées. Les vecteurs amis qui ne sont pas référencés dans le réseau et tous ceux qui ne sont pas détectés par un système de recueil n'apparaîtront pas. Ils sont pourtant bien présents. Pour autant, ce réseau constituera toujours une aide très appréciable pour positionner le ravitailleur en vol qui a une fâcheuse tendance à souvent ne pas être au point prévu: il le fait toujours pour d'excellentes raisons tactiques et elles sont très nombreuses. Ce sont alors de précieux quintaux de pétrole qui sont dilapidés. Au regard des innombrables services rendus quand la contraction pétrole/temps/distance/portée radio commence à cruellement peser sur le conscient de l'équipage, il faut se garder de les critiquer. Qu'ils soient au contraire félicités pour leur travail, indispensable.

### **La densité des opérations comme révélateur de certaines carences (et voies de progrès potentielles)**

Il y a encore deux ans, les vecteurs disposaient de suffisamment d'espace pour évoluer, et ce avec fluidité. Alors pourquoi n'est-ce actuellement plus possible? Plusieurs facteurs peuvent apporter un élément de réponse: la coordination entre des volumes d'espace dissociés et la perte massive des volumes de responsabilités dédiés au C2<sup>7</sup> air.

- **La coordination interne des troupes terrestres coalisées en question**

Les opérations terrestres ne se déroulent pas dans le même continuum de temps et d'espace que le vecteur aérien. C'est trivial de le dire, mais cette pédagogie élémentaire doit être encore poursuivie. Le vecteur aérien a besoin de volume pour évoluer. Ce volume est du niveau du régiment, non de la compagnie. Ainsi, l'espace aérien réservé pour un JTAC<sup>8</sup> donné n'est souvent pas suffisant. Attendre également ne serait-ce que quelques minutes pour disposer d'un contact radio, d'une autorisation ou pour effectuer un transfert vers un autre JTAC se chiffre en centaines de kilogrammes de carburant.

Au sein d'une même TF<sup>9</sup>, le TOC<sup>10</sup> est censé assurer la coordination entre tous ses propres JTAC. C'est le premier échelon de synthèse. La création du TOC, véritable chef d'orchestre au niveau du régiment, fait suite à l'impérieuse nécessité de coordonner l'action terrestre interarmes. La gestion de l'artillerie, le suivi des sections terrestres et la gestion de l'espace aérien font partie de ses missions. En vol, l'aviation de chasse s'appuie d'ailleurs en permanence sur cette structure. Le contact préalable est obligatoire avant de pénétrer son volume de responsabilité. Si la gestion au sein d'une même TF est satisfaisante, la coordination entre deux JTAC évoluant dans le même secteur (à l'échelle terrestre) mais n'appartenant pas à la même TF est très limitée et chronophage. La distance qui sépare deux patrouilles de chasseurs en support de deux JTAC travaillant dans la même zone est très faible voire nulle (un rayon de virage). La séparation se fait alors par différence d'altitude et ce jusqu'à ce que toutes les tranches soient utilisées. Ensuite, ce sont donc les marges de séparation d'altitude qui sont rognées. De nuit, pour des raisons évidentes de sécurité des vols, aucune concession ne peut être faite et la séparation est maintenue à 1.000 pieds par vecteur.

4 POD: système optronique de visée embarqué (laser, vidéo, électromagnétique...)

5 JVN: jumelles de vision nocturne

6 Liaison16: réseaux où les membres (disposant des autorisations électroniques) participent à une sorte de communauté et s'échangent toutes les informations relatives à leur position et à ce qu'ils détectent avec leurs capteurs embarqués (radar notamment). Ce système devient indispensable pour participer à une coalition de bon niveau. Le Rafale est équipé et le Mirage 2000D est en cours de transformation. Les premiers Mirage 2000D transformés ont été envoyés à Kandahar fin janvier 2011.

7 C2: *Command and Control*

8 JTAC: *Joint Tactical Air Controller*. C'est une personne située au sol (généralement de l'armée de Terre) et qualifiée pour dialoguer avec les vecteurs assurant un appui aérien pour une de ses propres sections. Son rôle est fondamental car le chasseur ne dialogue qu'avec cet élément qualifié qui donne tous les éléments du support (demandes spécifiques, objectifs, effets désirés, positions des troupes amies...). Le JTAC est le lien entre le GC (*Ground Commander*) et l'appui aérien. Un JTAC dispose de JFO (*Joint Forward Observers*) qualifiés et qui le renseignent sur les éléments au plus près du contact. Ainsi, un JTAC peut avoir la responsabilité de différentes sections terrestres et de différents JFO. Le JTAC est généralement situé en retrait immédiat du combat. Les JTAC français sont tous formés par l'armée de l'Air, au sein du CFAA (Centre de formation à l'appui aérien) à Nancy.

9 TF: *Task Force*. C'est l'échelon de commandement de l'armée de Terre qui se décompose ensuite en parties élémentaires. En Afghanistan, la TF française est la TF «Lafayette» qui regroupe 3.700 hommes. Le volume d'une TF est très variable et dépend surtout de la nationalité. Une des TF US située à Kandahar est composée de 20.000 hommes. Le détachement chasse français ne dépend pas organiquement de la TF «Lafayette» mais est subordonné au COMAIR, un colonel de l'armée de l'Air dont le mandat est de six mois. Le COMAIR dépend organiquement du REPFRANCE, un colonel de l'armée de Terre situé à Kaboul. La TF «Lafayette» est commandée par un général de l'armée de Terre.

10 TOC: *Tactical Operations Center*. Généralement situé sur une FOB (*Forward Operations Base*) très sécurisée et à distance des combats.

Dans ce cas de figure, les deux TOC différents n'ont pas connaissance de la présence d'un autre support aérien à proximité de leur propre JTAC. Quand ce sont trois TF canadienne, anglaise et américaine qui souffrent de ce déficit de coordination, la barrière de la langue ne peut pas être invoquée. C'est une réalité à laquelle les avions sont confrontés quotidiennement. La densité des opérations terrestres et le nombre de TF déployées aggravent cette situation.

- **Un volume d'espace interarmes très gourmand jusqu'à l'obstruction**

Conséquence du combat interarmes, l'espace aérien est désormais phagocyté par une multitude de zones à vocation terrestre. Ces zones sont, elles, à l'échelle de l'aérien. Elles sont le fait des ROZ<sup>11</sup> dédiées aux drones de l'armée de Terre, aux hélicoptères mais surtout aux tirs d'artillerie. Le plafond de ces zones est régulièrement de 16.000 pieds voire plus en fonction du calibre de la batterie. Leur forme est sans équivoque: elles sont soit rondes (pour les tirs omnidirectionnels), soit épousent parfaitement le gabarit sol/sol d'une batterie calée sur un axe de tir. Le vecteur aérien se retrouve donc face à un mur aux gestionnaires multiples et difficilement coordonnés comme cela a été décrit dans le paragraphe précédent. L'activation de ces ROZ se révèle être très limitative pour l'aviation. Pour la plupart, les plus importantes, l'activation est permanente. La tendance est de continuer à les multiplier.

Ce mur, dans une certaine mesure, trouve sa déclinaison physique avec tous les ballons captifs<sup>12</sup> qui hérissent le ciel afghan et qui montent pour certains à plus de 4.000 pieds sol. La justification de ces ballons n'est pas l'objet du débat. Leur utilité est évidente mais ce sont autant de câbles métalliques qui barrent physiquement le ciel afghan.

Le responsable de l'espace aérien n'est plus le C2 air disposant des compétences (un contrôleur aérien) et des moyens dévolus à la gestion d'espace (un radar). Les responsables de ces immenses volumes sont les gestionnaires terrestres qui ne disposent pas de radar (les TOC) et dont les qualifications pour coordonner un enchevêtrement aussi complexe de volume restent à être éprouvées.

Ainsi, ce sont deux, voire trois organismes différents qu'il faut contacter pour pénétrer une zone de support ou s'assurer du volume indispensable à la mise en action spécifique du vecteur (tir, SOF<sup>13</sup>). Activés initialement par radio, les niveaux de vol sont réservés et l'équipage prend bonne note de toutes les contraintes spécifiques du secteur.

En cours de mission, l'information de vol est faible voire dangereuse (ne reflétant pas une réalité électromagnétique faisant fi des vecteurs supposés être – ou non – dans la zone). C'est un réel cas de conscience qui est posé car la déconfliction «aux procédures» a déjà montré ses limites et l'action aérienne doit être menée. Les soldats au sol ont besoin d'appui et de réactivité.

Quelles sont alors les grands enseignements de ce laboratoire permanent, quelles en sont les constantes?

### **Quelques voies de recours: défendre des principes connus et robustes**

- **Expertise, unicité et homogénéité du milieu**

La nécessité de disposer d'échelons de synthèse de conduite pour gérer l'espace est une évidence. Au vu de la complexité des opérations, la nécessité de découper l'espace aérien en volumes élémentaires pour gérer le combat interarmées se justifie également. Ce découpage doit prendre en considération les contraintes physiques du chasseur et ne pas se contenter, *a minima*, des performances des vecteurs les plus lents. Le découpage en strates, naturel pour l'aviateur, peut intégrer l'ensemble des besoins: du bas niveau, celui des hélicoptères, des mini-engins volants de reconnaissance (mis en œuvre par le fantassin) jusqu'au très haut niveau, celui des ravitaillements en vol, des transits ou de la reconnaissance stratégique (drones inclus). L'architecture d'espace est donc fondamentale.

De plus, les procédures ne seront robustes et crédibles que par leur unicité. Dans ce domaine, l'armée de l'Air dispose d'une expertise que nul ne doit lui contester au risque d'être confronté aux maux qui nous occupent en Afghanistan. Il en va d'une meilleure sécurité mais aussi d'une plus grande efficacité d'action.

Mais cette expertise ne sera rien sans l'unicité de gestion et de commandement qui garantit la cohérence d'ensemble. Aux échelles qui sont celles de l'aviation, l'unicité est un facteur primordial en ce qu'elle permet de la souplesse d'emploi, de la réactivité, le «*retasking*», une gestion efficiente des moyens disponibles au niveau du théâtre, et ce en temps réel. Cela ne préjuge pas, le cas échéant et sur un temps limité, de raisonner et de conduire des actions aériennes au niveau local au sein des commandements régionaux. Mais le pilote, où qu'il soit, doit être en mesure de contacter ou de se faire contacter par la structure de conduite, de Mazar-I-Sharif (à l'extrême nord) à Spin Boldak (au sud). On dépasse allègrement le niveau tactique ou local. C'est une évidence. En dépit des contraintes techniques (relais radio/radar notamment), cette unicité de gestion doit être systématiquement recherchée pour les vecteurs aériens. On ne doit pas se laisser aspirer par d'autres considérations qui ne sont pas exclusivement spécifiques à la troisième dimension. Il faut donc être vigilant quant aux structures de conduite et aux procédures.

---

11 ROZ: *Restricted Operations Zone*. Espace spécifique qui est créé à chaque fois qu'il faut se réserver un volume. Les ROZ peuvent être temporaires, permanentes, avoir toutes les formes (en fonction du besoin). La pénétration d'une ROZ est soumise à autorisation. En Afghanistan, chaque TF, chaque FOB dispose de ses propres ROZ. Généralement ces volumes montent jusqu'au FL 160. Elles sont intégrées à l'architecture d'espace du théâtre et mises à jour quotidiennement.

12 Ces ballons captifs sont généralement employés pour la surveillance d'un périmètre grâce à l'emploi de moyens optroniques (jour + nuit) accrochés aux nacelles. Ils sont reliés au sol par un câble métallique. Ce câble monte ou descend en fonction de la MTO et du vent.

13 SOF: *Show of Force*. C'est un passage à très basse altitude au-dessus de la position ennemie. Le SOF constitue un ultime avertissement avant une action létale. Cette manœuvre est beaucoup utilisée en Afghanistan.

L'action aérienne tire une des ses qualités propres de sa capacité à s'affranchir des frontières physiques. Il ne faut donc pas s'en créer, ne pas accepter que les procédures, le découpage d'espace, le mode de gestion deviennent autant de contraintes qui grèvent l'efficacité de l'arme aérienne. Certes, les opérations passées ont pu laisser penser que cet aspect n'était qu'un détail technique, mais on ne peut confondre une opération dans le vide du désert africain et la complexité d'une opération interarmées, interalliées qui constitue le sens de l'histoire. Le C2 air doit être en mesure de garantir au vecteur aérien l'homogénéité de son espace d'évolutions, «du sol au plafond».

En Afghanistan, si la moitié de l'espace aérien échappe au contrôle du C2 air, c'est aussi tout l'espace aérien nécessaire au CAS.

- **Gestion zonale: économie des moyens, efficacité identique**

Enfin, il faut aussi intégrer la capacité des vecteurs aériens à se déplacer vite. Ils disposent de moyens optroniques performants, de moyens de localisation précis et d'une capacité de frappes métriques tous temps. Si le niveau de ces performances doit faire l'objet d'évolutions constantes, il n'en demeure pas moins que ces qualités ne sont pas toutes mises à profit. En effet, si chaque opération terrestre désire disposer de son propre appui aérien (ce qui est légitime au regard de la protection assurée), il n'en demeure pas moins que la congestion de l'espace et même le coût global milite, *in fine*, pour une gestion zonale du soutien aérien. Ainsi, une patrouille peut aussi assurer un support aérien pour différentes sections terrestres, dans le même tempo et dans la même zone géographique. Le temps d'intervention est le quotient entre la distance et la vitesse. Quelques minutes et des dizaines de kilomètres qui ne représentent pas un critère dimensionnant au regard de la densité des actions terrestres.

Il faut donc casser définitivement ce mythe qui veut qu'une patrouille ne puisse pas assurer de protection zonale (et non plus exclusive à une demande spécifique d'une section terrestres donnée). Au cas où il ne se passe rien de particulier dans la zone de responsabilité, la hiérarchisation de la présence restera à défaut possible. Un «*tasking*» tournant est également facilement envisageable. Le cas échéant, la réserve constituée par les patrouilles en alerte au sol pourra aussi absorber une part de l'activité si les patrouilles en vol se révèlent insuffisantes. C'est déjà le cas et les procédures sont rodées.

Par ailleurs, les systèmes actuels permettent d'acquérir rapidement les points sol clés. Une permanence totale au-dessus d'une progression terrestre avec une description exhaustive et précise au fil de l'eau n'est plus indispensable pour assurer la sécurité des troupes au sol ou l'efficacité de l'action aérienne. Si les éléments de situation indispensables à la bonne compréhension de l'action terrestre continuent à être fondamentaux, le JTAC, la qualité de son dialogue, sa formation, ainsi que la précision des systèmes embarqués ont une importance plus capitale encore que la permanence radio avec un JTAC donné. Le fameux continuum de temps et d'espace qui est si différent. En quelques minutes la situation est connue avec précision. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille s'affranchir d'un support planifié: au contraire, au niveau tactique, bien discriminer les zones et les périodes à risques permet de multiplier le soutien sur le plan opératif.

Or, on constate que nous sommes encore loin de ce mode de gestion courant en dépit des démonstrations quotidiennes lors des supports impromptus durant les TIC<sup>14</sup>. Le délai de réponse est quasi immédiat. Les patrouilles de chasseurs sont déroutées en moyenne une mission sur deux pour appuyer une autre section terrestre en difficulté. Par sa capacité à agir vite à des distances relativement importantes, le chasseur se démarque par ailleurs fondamentalement des drones armés actuels (qui disposent d'autres qualités complémentaires). C'est important de le noter. Cette gestion zonale a été appliquée avec succès lors des élections de septembre 2010. Le nombre de TIC traités par des appareils positionnés préventivement de manière rationnelle et capable de mailler l'ensemble du territoire fut la preuve de la cohérence de ce type de raisonnement. Malheureusement, ce sujet de débat qui animait déjà le CJOC<sup>15</sup> (ex IJC<sup>16</sup>) il y a trois ans peine toujours à s'imposer.

Ce qui est indéniable: le volume aérien n'est pas indéfiniment extensible. Les gammes de fréquences radio ou le spectre électromagnétique non plus.

## Conclusion

La troisième dimension et sa gestion doivent rester l'apanage de spécialistes, ce que démontrent tous les jours les contrôleurs aériens de Kandahar, véritables orfèvres d'un espace des plus complexes au monde. Cette expertise, que l'armée de l'Air développe depuis son origine, permet de garantir des procédures optimisées et robustes. L'unicité de gestion de l'espace aérien doit aussi garantir ce qui fait le propre de l'aviation: sa faculté à évoluer dans un système homogène affranchi de toutes frontières physiques. C'est fondamental si l'aviation veut conserver son efficacité, profiter de son extraordinaire mobilité et peser sur le plan tactique à la juste hauteur de ses capacités.

Pour ce qui est de l'appui aérien, le débat reste ouvert entre gestion zonale, respectueuse des qualités intrinsèques du vecteur chasse, et la gestion actuelle des demandes (hiérarchisation des JTAR<sup>17</sup> et soutien particulier, au cas par cas). La gestion zonale est indirectement réalisée pour les TIC. La structure de conduite air du théâtre (ASOC<sup>18</sup>) y veille. Ce mode de gestion a aussi fait

14 TIC: *Troops In Contact*. Accrochage direct d'une force amie avec des insurgés.

15 CJOC: *Combined Joint Operations Center*. Centre de commandement interarmées et interalliés. Situé à Kaboul dans le quartier des ambassades (zone verte), ce centre de commandement dirigeait les opérations en Afghanistan. Le CJOC s'appelle désormais l'IJC qui est situé maintenant sur l'aéroport de Kaboul.

16 IJC: *ISAF Joint Command*

17 JTAR: *Joint Tactical Air Request*. Le JTAC (cf. note 8 de bas de page) fait individuellement son expression de besoin d'appui aérien via ce format. Tous les éléments nécessaires au support y sont présents (fréquences radio, coordonnées, ..). Le JTAR est ensuite classé par ordre de priorité par les différents commandements terrestres avant d'être définitivement priorisé par l'IJC au niveau global. Tous les JTAR sont traités au cas par cas. La règle de classement est confidentielle. L'armée de l'Air assure le soutien aérien en fonction d'un numéro d'ordre donné au JTAR.

18 ASOC: *Air Support Operations Center*. Organiquement rattaché au CAOC, c'est la cheville ouvrière du centre de commandement et de coordination de l'armée de l'Air (le CAOC). Basé au sein même de l'IJC qui est un centre de commandement interarmées, l'ASOC assure la conduite en temps réel de tous les avions au dessus du théâtre afghan. L'ASOC traite en particulier de la conduite des missions de CAS (*retasking*, ravitaillement en vol...). Son rôle est fondamental. C'est le décideur unique pour le théâtre en ce qui concerne l'action aérienne. Sa localisation au sein de l'IJC doit permettre une meilleure réactivité avec le «client»: les forces terrestres. L'ASOC est «*4 eyes only*», ce qui signifie que les aviateurs français ne disposent pas d'un accès direct à l'ASOC comme les US/UK/CAN/Australiens

ses preuves préventivement durant les élections de septembre 2010. Le CAOC<sup>19</sup> a pu appliquer ce qu'on appelle à l'École de guerre<sup>20</sup>, et qui agite tout particulièrement les groupes de planification opérationnelle du moment, la stratégie (faussement moderne) de la tâche d'huile<sup>21</sup>. Le pilote de chasse l'applique naturellement depuis toujours même si elle s'apparente davantage dans le domaine aérien à de l'influence. Ce ne sont pas les pilotes de défense aérienne qui le contrediront, eux les spécialistes de l'«interdiction<sup>22</sup>». Les bombardiers, eux, font peser leur menace à une distance directement proportionnelle à la portée des vecteurs et des armements air/sol.

Les deux choses ne sont pas tant éloignées, à y regarder de plus près. La tâche d'huile aérienne ne doit pas être épongée par des structures et des modes de gestion d'espace inadaptés. Il est du devoir de l'aviateur de veiller au respect de ces principes fondamentaux qui forgent l'action aérienne depuis sa création. L'Afghanistan ne fait pas exception, au risque de subir des critiques qui seraient cette fois justifiées.



[Retour Sommaire](#)

---

19 CAOC: *Command Air Operations Center*

20 Ex CID (Collège interarmées de défense). Cette formation reprend une de ses anciennes appellations pour mieux marquer son caractère militaire.

21 Stratégie qui a démontré son efficacité durant la guerre d'Algérie. Il s'agit de créer des points d'ancrage solides sur le territoire et y rayonner. La multiplication de ces points doit permettre d'étendre, peu à peu, son autorité locale jusqu'à la jonction d'une autre sphère d'influence. Et ainsi de suite.

22 La mission de défense aérienne a pour objectif principal de gagner et ensuite conserver la supériorité aérienne (*SWEEP* – nettoyer). Ainsi, chaque volume d'espace fait l'objet d'un traitement particulier par la chasse amie pour interdire à l'aviation ennemie la possibilité de le pénétrer. Généralement, un vecteur de défense aérienne a la responsabilité d'un volume donné dont il est le garant (zone de responsabilité). Mis bout à bout, chaque volume constitue l'espace global dont la maîtrise est recherché. Depuis 1916 et la bataille de Verdun, la *Sweep* travaille ainsi.

# Libres opinions<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> 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.

## Relire «*Le fil de l'épée*» du Général de GAULLE



Par le Chef de bataillon Philippe OUTTIER

**Traitant de l'action de guerre, du caractère, du prestige, de la doctrine, des rapports entre le politique et le soldat, «*Le fil de l'épée*» du Général de Gaulle, qui s'appuie sur de nombreux exemples historiques, littéraires et philosophiques, pourrait être un des ouvrages de référence pour la formation des officiers et des décideurs civils.**

Lorsque j'étais chef de peloton au régiment d'infanterie-chars de marine, mon commandant d'unité m'offrit pour mon anniversaire l'ouvrage suivant: «*Le fil de l'épée et autres écrits*»<sup>1</sup>. Sa lecture me passionna et vint confirmer ce que ma jeune expérience de chef militaire au quartier ou en opération venait de m'apprendre. Interrogeant les officiers de ma génération à ce sujet, la plupart me répondirent qu'ils connaissaient «*Le fil de l'épée*»; mais quasiment aucun ne l'avait lu. Cité comme un incontournable de la culture militaire sur le site des Écoles de Coëtquidan, il ne fait pas partie des ouvrages dont la lecture est imposée aux officiers dans les directives de culture générale. Interrogeant alors les cadres civils de mon entourage, je réalisai que peu en avaient entendu parler.

En situation de responsabilité, pourquoi tâtonner et se priver de la réflexion poussée d'un de nos anciens? Pourquoi cet ouvrage n'est-il pas plus lu? Est-il dépassé? Pourtant, ce livre, très bien écrit et s'appuyant sur des références historiques diverses, me semble intemporel et mérite d'être lu et relu par tous les officiers et décideurs désireux de fonder l'exercice de leur responsabilités sur de solides bases.

Traitant de l'action de guerre, du caractère, du prestige, de la doctrine, des rapports entre le politique et le soldat, ce livre, s'appuyant sur de nombreux exemples historiques, littéraires et philosophiques, constitue une étude très claire sur le chef et ce qu'il doit être. Il pourrait figurer parmi les ouvrages de référence pour la formation des officiers et des décideurs civils.

### Un ouvrage peu lu car son auteur est marqué politiquement

Cet ouvrage n'est peut-être pas lu pour des raisons politiques et sociologiques, car «le plus illustre des Français»<sup>2</sup> et son héritage divisent la société française. Cet ouvrage, de plus, est perçu de façon partisane dans une partie de la société française du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Sauf pour Arnaud Montebourg qui, d'après *Le Point* du 28 novembre 2010, se définit comme un «gaulliste de gauche», le Général de Gaulle est controversé, sinon sulfureux, dans certains cercles qui voient en lui l'homme du coup d'État permanent<sup>3</sup> dénoncé par François Mitterrand en 1964.

Parallèlement, le Général de Gaulle est perçu dans d'autres cercles comme l'homme qui a trahi l'Algérie française, qui a trompé leurs parents ou un membre de leur famille: ceux-ci ont cru tout d'abord qu'il adhérerait au programme d'intégration de l'Algérie à la France, selon ses déclarations au Forum d'Alger le 13 mai 1958 avec la formule «Je vous ai compris» ou en criant à Mostaganem «Vive l'Algérie française»<sup>4</sup>. Puis ils ont subi les dramatiques conséquences de la politique d'indépendance du chef de l'État en perdant tout, et pour certains leur vie ou celle de proches parents. Si le nombre des témoins de ces événements se réduit naturellement, les traditions familiales transmettent cette défiance à l'égard du général et perpétuent une franche déconsidération de son œuvre.

Inversement, pour une autre frange de la population, «*Le fil de l'épée*» constitue le livre de référence du gaulliste: il est la base philosophique du mouvement politique qui a survécu au général et qui structure encore aujourd'hui une partie de la vie politique française. D'après le «*Dictionnaire de Gaulle*»<sup>5</sup>, il est bien un «manifeste gaulliste avant la lettre, exaltant la grandeur et l'unité de la nation au-delà des idéologies». Ainsi, les rééditions récentes revêtent clairement une vocation politique, ne serait-ce que par

1 «*Le fil de l'épée et autres écrits*», Charles de Gaulle, Plon 1999.

2 Selon la formule du président de la République René Coty.

3 «*Le coup d'État permanent*», Essai politique de François Mitterrand, Plon 1964.

4 Avec un temps d'arrêt entre «Algérie» et «française», selon son gendre Alain de Boissieu dans «*Pour servir le Général*», page 101, Plon 1982.

5 «*Dictionnaire de Gaulle*», sous la direction de Claire Andrieu, Philippe Braud et Guillaume Piketty, Robert Laffont, 2006.

l'identité des personnalités qui introduisent le texte: Alain Peyrefitte en 1996<sup>6</sup> ou Hervé Gaymard en 2010<sup>7</sup>.

Le marquage politique de l'ouvrage et de son auteur semble donc freiner un certain nombre de cadres à promouvoir ou à aborder ce livre pour la formation des élites.

Il convient de passer outre ces considérations politiciennes pour constater que les thèmes abordés par Charles de Gaulle sont consubstantiels à l'état d'officier et plus généralement de chef.

## Un ouvrage toujours actuel et pas seulement réservé aux militaires

En 2012, un ouvrage de 1932 est-il toujours d'actualité?

Effectivement, à l'heure de l'approche globale, du combat des espaces lacunaires et de la cyberdéfense mondialisée, l'expérience du Général de Gaulle basée sur la première guerre mondiale peut de prime abord sembler désuète. En poussant ce raisonnement, il serait alors aussi inutile de relire Sun Tzu<sup>8</sup> ou encore d'étudier l'histoire. Ne pas tirer parti de l'expérience passée serait une insulte à l'intelligence. Toutefois, si l'on peut tirer des enseignements du passé, le général nous prévient lui-même qu'il serait dangereux d'en tirer des lois. D'ailleurs, l'objet des conférences de 1927 que le Capitaine de Gaulle a prononcées est bien de faire comprendre aux stagiaires de l'École supérieure de guerre que la guerre est contingente et que les circonstances ne se reproduisent jamais. Aussi, il serait bien dangereux, d'après le Colonel Pétain cité par de Gaulle, d'arrêter *a priori* la forme de toute action de guerre.

Le caractère cartésien français nous conduit à vouloir mettre toute situation, toute action et en particulier la guerre en équation. Le général nous en prévient d'ailleurs dans la partie de son ouvrage *De la doctrine*: «Il semble que l'esprit militaire français répugne à reconnaître à l'action de guerre le caractère empirique qu'elle doit revêtir. Il s'efforce sans cesse de construire une doctrine qui lui permette, *a priori*, d'orienter l'action et d'en concevoir la forme, sans tenir compte des circonstances qui devraient en être la base».

Pour élaborer sa décision, le chef militaire fait face à un ensemble complexe de données plus ou moins établies, plus ou moins complètes et plus ou moins actuelles. Le Général Vincent Desportes démontre dans «*Décider dans l'incertitude*» toute l'actualité de cette problématique<sup>9</sup>.

Pour Charles de Gaulle, l'élaboration de la décision se fonde donc à la fois sur l'intelligence et l'instinct du chef, qui sont alors indispensables et indissociables, idée illustrée de nos jours par David Petraeus<sup>10</sup>: «Il est en effet notable que toute expérience de la guerre non complétée par la réflexion intellectuelle n'est qu'une longue suite d'horreurs absurdes. De même, toute théorie militaire échafaudée en l'absence d'expérience vécue est vaine».

D'une manière plus générale tant la contingence et l'incertitude de notre monde sont importantes, le premier chapitre du «*fil de l'épée*» intitulé «De l'action de guerre» qui développe les notions ci-dessus pourrait se nommer plus simplement «De l'action».

Une fois la décision élaborée par l'instinct et l'intelligence, il faut la transformer en action, faire bouger les masses, faire changer les habitudes. Pour cela, le chef doit alors faire preuve d'autorité. À la fin de «De l'action de guerre», le général aborde les problèmes de la formation, du recrutement et de l'avancement des chefs: «D'ailleurs les personnalités puissantes, organisées pour la lutte [...] ne présentent pas toujours ces avantages faciles, cette séduction de surface qui plaisent dans le cours de la vie ordinaire. Les caractères accusés sont, d'habitude, âpres, incommodes, voire farouches. Si la masse convient, tout bas, de leur supériorité et leur rend une obscure justice, il est rare qu'on les aime et, par la suite, qu'on les favorise. Le choix qui administre les carrières se porte plus volontiers sur ce qui plaît que sur ce qui mérite». Quelle réflexion saisissante sur la formation et la sélection de nos élites!

C'est hélas certainement la partie la plus actuelle de cet ouvrage. Dans un récent essai<sup>11</sup>, Ollivier Saby nous désole en nous dévoilant comment est formée et sélectionnée l'élite de l'administration à l'École nationale d'administration. Son témoignage nous apprend qu'il n'y faut surtout pas faire preuve de caractère en exprimant des idées différentes, mais bien plaire au noteur et ne pas faire de vagues pour bénéficier d'un classement permettant l'accès aux plus prestigieux corps de l'État.

Comme on y rentre sans intérêt pécuniaire ni ambition sociale, on ne retrouve pas ce même travers chez les officiers. On peut toutefois, dans une moindre mesure, s'interroger sur l'influence du classement de sortie de Saint-Cyr sur la notation et l'avancement des officiers de l'armée de Terre, parfois encore bien longtemps après leur sortie d'école.

Pour posséder l'autorité nécessaire à l'action, le chef doit être un homme de caractère, ce qui fait l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage: «Du caractère». La lecture de cette partie résonne de nos jours à différents niveaux:

- Quel jeune chef d'aujourd'hui n'a jamais rencontré de difficultés pour imposer une solution intelligente à un problème qui rompait avec les habitudes de subordonnés expérimentés? Quel jeune chef n'a pas ressenti combien la force de caractère était indispensable pour avoir l'audace d'entreprendre, puis avoir la volonté de s'y tenir?

- À plus grande échelle, en France, nous assistons à une crise généralisée de l'autorité, détaillée en 2011 dans l'ouvrage de la documentation française *Crise de l'autorité et socialisation des jeunes*. Dans le domaine de l'éducation nationale, la crise de l'autorité des maîtres est illustrée par Bruno Robbes, maître de conférences en sciences de l'éducation à Cergy.

- Nous assistons aussi à une montée de l'individualisme et à une baisse de la réflexion personnelle chez nos concitoyens, remplacée par les raisonnements imposés par les médias nous bombardant d'informations et nous imposant un prêt à penser. Dans ces conditions, celui qui parvient à s'extraire de cette fange, à se faire ses propres idées et à s'y tenir, n'est autre que l'homme au caractère suffisamment développé.

- De plus, la montée du relativisme religieux, politique et social transparaît aussi sur les individus: quand un gouvernement

6 «*Le fil de l'épée*» de Charles de Gaulle, Plon / imprimerie nationale Édition 1996.

7 Librairie Académique, Perrin, 2010.

8 Général chinois du VI<sup>ème</sup> siècle avant J.C., auteur de l'ouvrage de stratégie militaire le plus ancien: «*L'Art de la guerre*».

9 «*Décider dans l'incertitude*» Economica – 2<sup>ème</sup> édition - 2007. Préface du Général d'armée Bruno Cuhe

10 David Petraeus, né le 7 novembre 1952 dans la petite ville de Cornwall-on-Hudson dans le comté d'Orange (New York), ancien général de l'armée américaine et commandant de l'ISAF en Afghanistan, fut nommé directeur de la Central Intelligence Agency (CIA) le 6 septembre 2011.

11 «*Promotion Ubu roi. 27 mois sur les bancs de l'ENA*», Essai: Flammarion-Documents 2012.

change fréquemment et irrationnellement les règles qu'il impose, pourquoi à bas niveau un subordonné ne se permettrait-il pas de remettre en cause une règle éditée par son supérieur? Là aussi, l'homme de caractère se doit de s'imposer.

Cet extrait de ce chapitre daté de quatre-vingts ans semble alors d'une étonnante fraîcheur «Face à l'évènement, c'est à soi-même que recourt l'homme de caractère. Son mouvement est d'imposer à l'action sa marque, de la prendre en compte, d'en faire affaire. Et loin de s'abriter sous la hiérarchie, de se cacher dans les textes, de se couvrir de comptes rendus, le voilà qui se dresse, se campe et fait front. Non qu'il veuille ignorer les ordres ou négliger les conseils, mais il a la passion de vouloir, la jalousie de décider».

Sans dévoiler toute la profondeur de la pensée du général sur le caractère du chef, suivons le fil de l'épée et intéressons-nous à cet aspect du commandement humain, «Le prestige», constituant la troisième partie.

Ce terme peut au XXI<sup>ème</sup> siècle passer pour arriéré. En effet, lors des dernières élections présidentielles françaises, un des arguments phares d'un candidat consistait à promettre une présidence normale. Certains opposants lui ont reproché sa mollesse. Au-delà de la formule politicienne, est-il vraiment envisageable pour asseoir son autorité, pour décider et agir dans un contexte de crise, d'être normal? Le Général de Gaulle semble nous démontrer en s'appuyant sur l'histoire des grands hommes le contraire. Se définissant par: «autorité morale d'une personne, séduction qu'elle exerce sur l'imagination des hommes», on comprend bien que le prestige constitue un instrument indispensable pour un chef pour faire adhérer ses subordonnés à son projet.

Pour cela, le chef doit garder une part de mystère, donc de l'éloignement. Alors, qui n'a pas ressenti la solitude du chef? Qui n'a pas ressenti de doute qu'il ne pouvait partager, de peur de faire douter ses subordonnés? Citant Émile Faguet, le général nous rappelle que «le sentiment de solitude est la misère des hommes supérieurs».

Ayant déjà évoqué la partie «De la doctrine» au début de cet article, la dernière partie du *fil de l'épée* intitulée «Le politique et le soldat» reste elle aussi d'une actuelle fulgurance en ces temps de réduction de format des armées: «Aussi longtemps que la patrie n'est pas directement menacée, l'opinion répugne aux charges militaires. [...] Comment le gouvernant, qui ne peut se passer du suffrage des foules, ferait-il fi de tels sentiments? D'ailleurs, il lui revient d'établir les budgets où l'entretien des armées creuse des trous effrayants»; ou encore sur les relations entre politiques et militaires: «C'est qu'en effet le train des choses d'aujourd'hui ne met guère les politiques et les soldats dans le cas de s'exercer à l'action commune, ni même de bien se connaître. [...] Ils n'en trouvent point, d'ailleurs, l'occasion, sauf en quelques commissions ou conférences où les guerriers, qualifiés d'«experts», s'en tiennent à leur technique...»

En conclusion, faisant fi des clivages politiques, «*Le fil de l'épée*» pourrait être un ouvrage de référence pour la formation des officiers et des décideurs. Il mérite d'être lu et médité tout au long d'une carrière.

Particulièrement pédagogique, bien écrit et truffé d'exemples historiques, littéraires et philosophiques, ce court ouvrage de quatre-vingts pages est particulièrement agréable à lire. Comme le dit Alain Peyrefitte dans sa présentation «la pensée qui aiguise «*Le fil de l'épée*» est une pensée en action, une pensée de terrain, empreinte de décision mais aussi d'attention aux circonstances»<sup>12</sup>.

Enfin, cet ouvrage est par-dessus tout exceptionnel car l'histoire a permis à l'auteur de mettre en œuvre sa pensée, et ce au plus haut niveau. Comme l'a écrit François Mauriac: «Treize ans avant la catastrophe imprévisible, inimaginable à cette époque, ce jeune chef de trente-sept ans, d'avance sait ce qu'il fera et ce qu'il sera».

*Saint-cyrien de la promotion «Chef d'escadrons RAFFALLI», le Chef de bataillon Philippe OUTTIER est stagiaire à l'École de guerre. Officier des troupes de marine, il a servi principalement au régiment d'infanterie-chars de marine. Il a été engagé plusieurs fois en opérations extérieures en Afrique.*



*Retour Sommaire*

# Primo Bravo: moral de la troupe



Par le Chef de bataillon Vincent MOUSSU

**Le moral de la troupe en opérations est un facteur clé dans la réussite d'une mission. À ce titre, sa prise en compte mérite une attention toute particulière de la part du chef qui doit, à l'instar des autres thèmes des paragraphes de son ordre d'opération, l'inclure dans sa réflexion tactique sur la «situation amie». Le commandement est alors confronté à la difficulté d'influer sur un élément à la fois immatériel, intime mais aussi mû par de nombreuses dynamiques collectives. Dès lors, quel rôle le chef peut-il réellement jouer pour s'assurer de l'équilibre moral précaire de son unité au combat?**

«Pour rendre décisif le choc supérieur d'une masse, il faut que le général ne donne pas moins de soins au moral de son armée»  
Antoine-Henri Jomini, «Précis de l'art de la guerre», volume 1

Le combat et sa préparation exposent les hommes à des épreuves et des succès impactant leur moral, voire leur équilibre psychologique lorsque ces épreuves aboutissent à des chocs post-traumatiques. Si ces derniers font aujourd'hui l'objet de nombreux écrits de la part de spécialistes ou de blessés, la gestion plus classique du moral de la troupe au quotidien lors d'un engagement demeure peu traitée. Elle est pourtant un critère déterminant dans la réussite d'une mission : le moral de la troupe est en effet l'assurance d'une volonté de se battre. À ce titre, sa prise en compte mérite une attention toute particulière de la part du chef qui doit, à l'instar des autres thèmes des paragraphes de son ordre d'opération, l'inclure dans sa réflexion tactique sur la «situation amie». Le commandement est alors confronté à la difficulté d'influer sur un élément à la fois immatériel, intime mais aussi mû par de nombreuses dynamiques collectives.

Dès lors, quel rôle le chef peut-il réellement jouer pour s'assurer de l'équilibre moral précaire de son unité au combat?

## Questionnement individuel, actions collectives: le chef doit s'astreindre à saisir la complexité des dynamiques morales qui animent son unité

Tout militaire ayant connu un engagement au combat sait que le moral de la troupe en opération est une construction instable variant au gré des événements rencontrés, tant individuels que collectifs. Confronté à ce phénomène, le chef doit chercher à comprendre les dynamiques – positives ou négatives – qui peuvent affecter son unité, ses hommes et lui-même en opération.

La complexité de ces dynamiques impose de partir d'une analyse du moral de l'individu, particule élémentaire du moral d'une unité en opérations. Dans le cadre d'un engagement opérationnel, cet individu est extrait de son quotidien. Il se retrouve confronté à des incertitudes, à des questions parfois existentielles comme celles du sacrifice de sa vie ou du droit de donner la mort. L'individu, y compris le chef, peut alors être fragilisé, d'où la nécessité de prendre le temps de mieux se connaître avant et pendant l'engagement en cherchant une réponse à ces questions fondamentales. Le fait que, chez les hommes engagés en opération, la maturation de cette introspection ne suive pas les mêmes règles ou rythmes engendre des fluctuations récurrentes du moral de la troupe. Certains, refusant cette réflexion en amont de la projection, se retrouvent fragilisés durant l'engagement, violemment confrontés à une réalité qu'ils avaient délibérément mise de côté.

Cependant la meilleure des préparations morales avant opération ne peut écarter l'incertitude des réactions individuelles face au feu. De la perte totale de ses moyens à l'acte de bravoure, le spectre des possibilités est en effet très large. L'observation des premiers comportements au combat est ainsi riche d'enseignements pour le chef, qui peut redécouvrir ses hommes, et ce même si elle ne garantit pas forcément une vérité unique pour les engagements ultérieurs. Certains soldats traditionnellement introvertis s'expriment pleinement tandis que d'autres plus bravaches s'effacent. Cette méconnaissance de soi pèse sur le combattant. Aussi n'est-il pas étonnant de voir les hommes pressés de connaître leur baptême du feu, une étape nécessaire à leur construction personnelle et morale.

Le moral de la troupe, s'il repose bien sur celui des individus qui la compose, s'apparente néanmoins à une mécanique beaucoup plus complexe. Il ne se résume pas en effet au produit d'une simple agrégation de caractères individuels; il résulte aussi d'un ensemble d'interactions dynamiques évoluant au fil du contexte des opérations.

Si les contrecoups moraux liés aux engagements sont le plus souvent considérés dans leur acception négative, à l'instar d'une baisse de moral liée à des pertes ou à des échecs opérationnels, il existe également une tendance opposée mais tout aussi dangereuse: l'euphorie. Les succès engendrent en effet chez le combattant un regain de confiance naturel et positif. Mais un excès de confiance est à proscrire en opération pour deux raisons opposées. Comme le souligne l'historien Delbruck mentionnant Frédéric II, «une armée n'est jamais moins bien disposée à combattre immédiatement qu'après la victoire. Chaque homme en est tout retourné de joie, la masse est ravie d'avoir échappé au danger extrême auquel chacun était exposé, et aucun n'est pressé de

s'y frotter de sitôt»<sup>1</sup>. Cette euphorie du succès peut également engendrer un sentiment d'invulnérabilité tout aussi néfaste puisqu'il peut affaiblir l'une des qualités les plus utiles au combattant: son instinct de survie.

Il est dès lors nécessaire de tempérer l'ampleur des succès pour écarter ces effets néfastes. Les sensibilisations aux menaces encourues lors des briefings d'avant mission sont, dans cette quête de tempérance, très utiles. Mais là encore, ces rappels doivent se faire avec mesure et optimisme, afin d'éviter toute psychose qui s'avèrerait contre-productive. En effet, les échanges d'informations, voire leur déformation, ne manqueront pas d'avoir lieu au sein du microcosme que représente une unité isolée en opération, terrain particulièrement fertile pour toutes sortes de rumeurs et d'exagérations. Le cas des sensibilisations à la menace des engins explosifs improvisés en Kapisa est révélateur de ce phénomène. Si chacun doit avoir conscience des procédés utilisés par les insurgés, une trop grande focalisation sur cette menace peut paralyser non seulement la manœuvre mais aussi les esprits. Les dynamiques de groupe jouent donc un rôle clé dans l'évolution morale des unités en opération au gré des événements rencontrés. Il est donc nécessaire pour le chef de repérer les périodes durant lesquelles ces dynamiques se développent. S'il est généralement difficile d'anticiper les coups durs, certaines phases des mandats opérationnels peuvent cependant être identifiées comme particulièrement sensibles pour le moral de la troupe. Outre le premier engagement au feu déjà évoqué, les pauses opérationnelles et l'approche de la fin du mandat sont des périodes clés pour le moral de la troupe. L'influence psychologique de l'approche du retour au foyer est bien connue. Le désir naturel de l'individu de se préserver si près d'un retour auprès des siens se confronte avec la nécessité pour le groupe de poursuivre la mission. L'impact sur le moral de la pause opérationnelle est, lui, plus subtil. Ces périodes d'inactivité sont en effet à double tranchant. Si une pause brève combinée à un changement d'ambiance est généralement bénéfique pour le moral – elle est d'ailleurs parfois appelée *welfare* (bien être en anglais) – une pause imposée par exemple par les ordres ou les conditions météorologiques est généralement nuisible au moral de l'unité: les esprits restent sous pression, en proie aux rumeurs, sans avoir l'exutoire psychologique que représente la réalisation d'une mission. De plus, l'oisiveté donne le temps au combattant de ressasser certaines situations délicates vécues.

Le chef a les moyens d'influer sur la situation morale de son unité par son comportement.

Face à ces interactions complexes, il est difficile pour le chef en opération de pouvoir prétendre maîtriser le moral de sa troupe. Il a cependant les moyens réels d'influer sur celui-ci.

Certains principes pour favoriser ce moral, notamment en amont de la mission, sont bien connus. Ils consistent à conserver des groupes identiques et à développer la compétence de tous les échelons via un entraînement. Les questionnaires renseignés post-opérations par les unités combattantes de Kapisa en 2010 faisaient ainsi ressortir l'importance sur le moral de la perception de la compétence de chaque échelon de commandement de l'unité.

Mais d'autres actions peuvent être entreprises par le chef. La première d'entre elles n'est pas la plus aisée. Elle repose en effet sur sa capacité à identifier ses propres limites et faiblesses pour adopter un comportement lui permettant de durer. Il ne doit pas chercher à être omniprésent s'il veut éviter de se disperser et de perdre ainsi de son efficacité lors de la période d'engagement. Le chef doit être serein et lucide, ce qui passe par des plages de repos et d'entretien physique lui permettant de prendre du recul. Son efficacité et sa confiance, donc son moral, en dépendent. Si la guerre est avant tout l'opposition des volontés des chefs bâties sur cette force morale, on comprend alors l'influence sur la troupe du moral affiché par le commandement. L'effondrement moral du Général Gamelin en 1940, s'il n'est pas la cause de la défaite militaire, a ainsi joué un rôle de catalyseur sur la débâcle française. L'historien P. Masson souligne l'absence de combativité du généralissime qui, dès le quatrième jour suivant l'offensive allemande de mai 1940, résignait, annonçait au ministre de la Défense nationale et de la Guerre Daladier, lui-même effondré : «oui, c'est la fin de l'armée française»<sup>2</sup>.

À ce besoin d'«être et durer» moralement, il est souhaitable pour le commandement d'adjoindre une communication choisie pour influencer positivement sur le moral de la troupe. Ainsi le calme du chef rassure ses subordonnés. S'il faut savoir ponctuellement donner de la voix pour dynamiser une manœuvre, il est indispensable de conserver son sang-froid dans les moments de tension. Un ordre transmis calmement permet de diffuser une certaine forme de sérénité aux subordonnés et de leur permettre de prendre du recul par rapport à la situation du moment. De plus, l'affirmation de ce calme relativise la gravité de la situation en donnant un sentiment de maîtrise des événements.

Et pourtant, le chef est conscient qu'il ne peut tout maîtriser au combat. En effet, «il n'y a pas de hasard mais il faut de la chance». Cette phrase prend tout son sens au quotidien en opération. «Pourquoi le véhicule blindé précédent est-il touché et pas le mien? Pourquoi cette balle a-t-elle heurté mon fusil et non ma main?». Autant de questions qui se multiplient au cours d'un mandat et nourrissent des interrogations, voire des états d'âme. Les combattants réalisent que le succès de la mission se bâtit non seulement sur une préparation minutieuse, afin de ne rien laisser au hasard, mais aussi sur une part de réussite, de chance. Le rôle du chef est non seulement de ne pas ignorer cette dernière mais également d'en faire prendre conscience à ses subordonnés. Le «fatalisme serein» qui en résulte est un gage d'efficacité opérationnelle: tout en étant conscient des risques pris, le combattant sait qu'il a mis tous les atouts de son côté pour remplir sa mission et, en paix avec sa conscience ou son âme, part au combat.

### **La manière de concevoir et de conduire la manœuvre: un levier moral pour le chef**

Le chef peut donc, à partir d'un travail sur lui-même, avoir une action sur le moral de sa troupe. Il peut amplifier ses effets en s'appuyant sur des procédés de conception et de conduite de la manœuvre.

Le processus de déroulement des ordres avant opération s'inscrit dans une mécanique bien identifiée depuis la préparation matérielle au niveau individuel jusqu'au *rehearsal*, ultime répétition générale. Cette mécanique joue un rôle non négligeable dans la préparation psychologique de la troupe. Elle permet à chaque homme d'intégrer une mission qu'il s'approprie progressivement. La confiance mutuelle construite par les étapes de la préparation collective de la mission et leur vérification par le chef permet à tous de se rassurer. Les hommes prennent conscience des moyens mis en œuvre à leur profit (appuis et soutiens), de la présence

<sup>1</sup> Cité dans «*Tactique théorique*», Colonel M. Yakovlev, éditions Economica, p.372

<sup>2</sup> «*Histoire de l'armée française de 1914 à nos jours*», P. Masson, éditions Perrin, p.215

des unités amies dans leur environnement immédiat ou encore de leur propre capacité de feu. Le combattant qui se couche à la veille d'une mission est ainsi nourri d'une conscience collective, d'un sentiment d'appartenance à un groupe et de la certitude de pouvoir compter sur l'autre. Il est moralement prêt.

De plus, quelle que soit la mission, il revient au chef de bâtir sa manœuvre. La manière dont il choisit de concevoir celle-ci est un autre signal psychologique fort. La part d'initiative qu'il laisse à ses subordonnés, mais aussi le souci de leur laisser des délais suffisants pour leur permettre de s'approprier la future mission et de l'intellectualiser, sont autant de façons pour lui de mettre en confiance ses hommes et de favoriser ainsi leur stabilité morale.

Au cours du déroulement de l'opération, d'autres aspects du commandement exercent une influence sur le moral des subordonnés sans qu'ils aient fait pour autant l'objet d'études approfondies. Dépassant le seul impératif tactique, la notion de place du chef est ainsi primordiale. Trop présent, le chef peut devenir castrateur pour un subordonné qui pourrait considérer être sous tutelle, donc inutile. À l'opposé, trop absent, il peut faire naître chez ses subordonnés un sentiment d'abandon préjudiciable à leur volonté de s'engager davantage. D'où la nécessité pour le chef de prendre en compte dans l'enchaînement des opérations cet aspect psychologique lorsqu'il conçoit sa manœuvre. La place du chef n'est pas seulement celle d'où il pourra le mieux commander, elle est aussi celle qui lui permettra de rassurer ou de partager, même ponctuellement, le risque physique de la bataille. Dans «**L'homme en guerre, de la Marne à Sarajevo**», P. Masson insiste sur le cas que faisait le Général Patton du moral de ses hommes et de sa place auprès de ses unités. Conscient de l'impact psychologique de la présence du chef, il veillait ainsi régulièrement à visiter ses troupes au front de manière ostensible et évitait systématiquement d'en repartir au vu de tous.

### **Par le biais de la répartition des missions confiées, le chef possède un autre levier pour agir sur le moral de ses hommes**

Toutes les missions, malgré leur utilité, n'ont pas la même valeur aux yeux des combattants. Les missions dites «captives» car indispensables, mais dans lesquelles la posture est avant tout défensive, sont peu appréciées. Les défenses de sites ou les escortes de convois sont l'illustration de ces missions durant lesquelles l'initiative est limitée et les risques tout aussi nombreux. Il est donc important de veiller à l'équité entre les unités dans la répartition de ces missions, sous peine de créer des déséquilibres fâcheux pour le moral de la troupe. Une bonne alternance permet à tous les combattants d'être engagés régulièrement sur des missions plus offensives ou apparaissant comme plus utiles et valorisantes. Cette perception que les combattants ont de leurs missions se rattache directement à deux notions clés pour le moral de la troupe: l'initiative et la reconnaissance. Elles doivent donc être encouragées par le commandement.

Dans un combat asymétrique tel que celui rencontré au Mali ou en Afghanistan face à un ennemi souvent invisible, la reprise au plus tôt de l'initiative par le chef est essentielle d'un point de vue tactique et technique. Elle permet de redonner confiance au soldat et de lui faire plus facilement oublier, à la fin de sa mission, la violence endurée. Le combattant se focalisera davantage sur le dernier coup porté, même en réaction. L'observation du moral de la troupe lors des attaques indirectes sur les FOB en KAPISA est révélatrice: lorsque les tirs d'artillerie sur les zones de départ de coup succèdent à l'agression, les troupes affichent un moral supérieur: elles n'ont pas le sentiment de subir le cours des événements.

La seconde notion, la reconnaissance, ne prend son importance qu'*a posteriori*. Qu'elle s'incarne dans un regard, un article de presse ou une récompense officielle, elle est essentielle au combattant. Lors de la Première Guerre mondiale, l'absence de médiatisation des affrontements durant les années 1915-1916 a favorisé l'effondrement moral progressif des troupes dont le sacrifice ne semblait pas reconnu. Lorsqu'en 1917, le Général Pétain porta ses efforts sur le moral de la troupe suite à des mutineries, il décida ainsi, parmi ses nombreuses actions au profit direct du Poilu, de renouer avec une communication médiatique officielle permettant une meilleure prise de conscience par l'opinion publique de l'effort consenti par les soldats. Ce fut un succès, comme le prouva la capacité de l'armée française à se relever moralement en l'espace de quelques mois.

Parce qu'il est fondateur de la capacité des hommes à endurer la souffrance et à combattre, le moral de la troupe doit être un souci permanent pour le commandement. Le chef, par son comportement et ses actions, a une réelle influence sur sa conservation. Il ne peut pourtant prétendre le maîtriser totalement. En effet, le moral est une notion complexe qui touche à la fois à l'intime et aux dynamiques de groupe. Son aspect non quantifiable est, de surcroît, peu en adéquation avec notre culture actuelle fondée sur le résultat.

D'où une tentation pour le commandement de minimiser cet aspect moral dans les réflexions actuelles sur l'art de la guerre. La multiplication des écrits sur une approche technologique du combat est révélatrice de cette tendance.

Mais chercher refuge dans un combat où le progrès technique viendrait atténuer cette part d'incertitude que représente l'homme est tout à la fois un aveu de faiblesse et une utopie. La guerre est en effet fondamentalement liée à l'homme. Et sans une réelle prise en compte de cette dimension humaine du combat, le chef ne pourra espérer la victoire.

*Le Chef de bataillon Vincent MOUSSU est Saint-cyrien de la promotion «Bicentenaire de Saint-Cyr» (1999-2002). Fantassin, il a servi de 2003 à 2010 dans les troupes de montagne, au 13<sup>ème</sup> bataillon de chasseurs alpins de Chambéry au sein duquel il a participé à quatre opérations extérieures en République de Côte d'Ivoire (2005, 2007), République centrafricaine (2008) et en Afghanistan (2009-2010). Il a ensuite été commandant d'unité d'une promotion de Saint-cyriens (2010-2012). Il appartient à la 126<sup>ème</sup> promotion du CSEM.*



[Retour Sommaire](#)

## D'une guerre à l'autre: l'expérience des *Sturmtruppen* dans la transmission de la pensée militaire allemande



Par le Capitaine Gilles SIMONNIN

**Dès l'automne 1914, les opérations de la Grande Guerre se figent et les belligérants s'installent dans une guerre de tranchées. La recherche de la percée devient la préoccupation des états-majors, lesquels vont réagir différemment face à cette situation. La solution la plus innovante vient du côté allemand. Elle s'inscrit dans la tradition militaire impériale et contribue à la transmission de ses valeurs au-delà de sa dissolution.**

« La défensive est une action d'ordre inférieur qui développe chez celui qui l'emploie une infériorité morale qu'aucun avantage matériel n'est capable de racheter »<sup>1</sup>, affirmait le Colonel de Grandmaison<sup>2</sup> en 1911 lors d'une conférence à l'École de guerre. Cet enseignement illustre la pensée militaire en vigueur. La victoire décisive s'obtient par le mouvement et l'offensive. Or, dès l'automne 1914, les opérations de la Grande Guerre se figent et les belligérants s'installent dans une guerre de tranchées. La recherche de la percée devient la préoccupation des états-majors, lesquels vont réagir différemment face à cette situation. À l'ouest, bien qu'installé par pragmatisme dans une posture défensive jusqu'en 1917, la solution la plus innovante vient du côté allemand.

La création des *Sturmtruppen* (troupes d'assaut) apparaît comme un exemple d'adaptation tactique face à une situation figée. Il s'agit de désorganiser brutalement et par surprise l'adversaire, en saisissant l'opportunité qui se présente grâce à l'initiative du chef tactique. L'objectif est d'obtenir la rupture pour enchaîner sur la victoire stratégique. Le succès de ces bataillons oblige l'état-major allemand à ériger en doctrine un mode opératoire généré par ses troupes. Cette expérience s'inscrit dans la tradition militaire impériale et contribue à la transmission de ses valeurs au-delà de sa dissolution.

Cette initiative, dans un premier temps mitigée, apportera en 1918 une réponse tactique efficace qui ne pourra à elle seule conduire à la victoire décisive. Toutefois, l'esprit et l'expérience qui en découleront alimenteront durant l'entre-deux-guerres la réflexion allemande pour conduire à la victoire de 1940.

### La naissance des *Sturmtruppen*

Dès l'hiver 1914-1915, le front occidental s'immobilise dans la guerre de siège moderne. Aux accrochages permanents succèdent des batailles qui cherchent la rupture<sup>3</sup>. Cette situation impose de créer des troupes spécialisées dans la reconnaissance et la rupture du front. Dans cette perspective, l'armée allemande forme dès 1915 des bataillons d'élite : les *Sturmtruppen*. Empirique, l'emploi de ces unités se généralise et se formalise suite aux succès de Caporetto et de Riga en 1917. Plusieurs raisons expliquent leur emploi en 1918 sur le front occidental.

- **1917: La nécessité allemande de percer**

Puissance continentale, l'Allemagne est encerclée et ses ressources se tarissent. Les effets du blocus maritime organisé par les flottes britanniques et françaises, l'entrée en guerre des Américains en mai 1917 qui inverse le rapport de force à l'ouest, ainsi que l'armistice conclu le 15 décembre 1917 avec le gouvernement bolchevique, poussent l'état-major allemand à agir rapidement pour obtenir la victoire décisive. Le défi consiste à retrouver du mouvement, franchir plusieurs lignes de défenses, exploiter la brèche et atteindre différents points névralgiques afin d'éviter l'usure que le pays, économiquement, politiquement et socialement, ne semble plus capable de supporter. Il y a donc une nécessité d'innover pour franchir des murailles défensives jusque-là imperméables.

- **Des approches alliées différentes**

Les armées françaises et anglaises vont réagir différemment. Certes, des « corps francs » seront créés, comme en témoigne Joseph Darnaud faisant prisonnier un état-major allemand le 14 juillet 1918, mais ils demeurent cantonnés à des missions de harcèlement et de reconnaissance au sein d'unités régulières<sup>4</sup>. Contrairement au projet allemand, il n'y aura pas d'unité d'élite mais une volonté d'améliorer le niveau général de l'infanterie française. Ainsi, dès 1915, le manuel du Capitaine Laffargue *Étude*

1 Jean-Jacques Becker, « *Prévisions des états-majors et effondrement des plans* », *Encyclopédie de la Grande Guerre 1914-1918*, Bayard 2004.

2 Jean-Baptiste Duroselle, « *La Grande Guerre des Français 1914-1918* », Perrin, 2002.

3 On peut citer, bien que tous les historiens ne soient pas unanimes sur les objectifs, la bataille de Verdun en 1916.

4 On peut également citer sur le front oriental le roman de Roger Verdel, « *Capitaine Conan* ».

sur l'attaque dans la période actuelle de la guerre s'efforce de préciser les tactiques de l'infanterie aux conditions de la guerre de positions<sup>5</sup>.

Les Anglais ne modifient pas leur approche malgré les terribles pertes de l'été 1916 sur la Somme. L'infanterie gardera le même mode opératoire durant toute la guerre car la bataille décisive n'est pensée qu'à travers la «masse» de fantassins. La nouveauté vient en 1917 de l'utilisation des chars qui combinent feu concentré, blindage et capacité de mouvement. Toutefois, la grande vulnérabilité des chars, leur nombre limité et l'absence de troupes d'accompagnement ne permettent pas d'exploiter la percée obtenue.

C'est en Italie que le principe des *Sturmtruppen* est copié à travers la création en 1917 des *Arditi* (audacieux). Tout comme en Allemagne, les coûteux assauts frontaux sur l'Isonzo obligent l'état-major italien à repenser la percée autour de détachements autonomes. Les *Arditi* constituent un bataillon à part entière qui, face à un front figé, avec des équipements plus efficaces, cherche à bousculer les lignes autrichiennes.

Les Allemands souhaitent créer et équiper un corps d'élite capable d'emporter la victoire décisive, les Alliés misent sur un processus cumulatif de succès opérationnels qui usent l'adversaire<sup>6</sup>.

- **Une première expérience mitigée**

La première expérience des *Sturmtruppen* se solde en 1915 par un échec. Le premier engagement se fait sans doctrine ni manuel d'emploi. De fait, malgré un effort d'équipement, d'instruction et de sélection, le commandement ne sait pas utiliser cette nouvelle unité. Elle est employée en mai 1915 dans la région de Vimy à effectuer des travaux de terrassement et renforcer l'infanterie. Sans armes d'appui ni préparation, elle est sollicitée pour mener une contre-attaque qui occasionnera de lourdes pertes et ne démontrera pas la plus-value espérée. Mal employés, dispersés et privés d'autonomie, les *Sturmtruppen* repartent à l'instruction. Néanmoins, les grandes vagues d'assaut trop coûteuses en hommes étant proscrites, les Allemands demeurent convaincus que la clé repose sur la coopération et la manœuvre de bas échelons complémentaires et autonomes. Une nouvelle chance leur est donnée dans les Vosges en 1915. Les détachements, qui bénéficient d'une grande latitude, s'infiltrèrent puis submergent les Français sur l'Hartmannswillerkopf. Preuve est faite qu'un détachement autonome combinant en son sein des appuis efficaces (*Flammenwerfer*) peut localement désorganiser le dispositif ennemi.

### L'expansion des *Sturmtruppen*

L'expansion des *Sturmtruppen* se fait sous le commandement de Ludendorff, qui remplace Falkenhayn au commandement suprême de l'armée de terre à partir de 1916. Après les succès tactiques de Caporetto et Riga en 1917, Ludendorff décide de l'emploi massif de ces bataillons et de la généralisation de leur mode opératoire. Le 1<sup>er</sup> janvier 1918, le document *L'attaque dans la guerre de positions* consacre ce mode opératoire en véritable doctrine interarmes.

- **Une tactique du chaos**

Ludendorff renoue avec les pratiques de l'armée impériale qui, depuis 1811 et la création de la *Kriegsakademie*, impose autonomie et décentralisation du combat jusqu'aux plus bas échelons. On ne forme pas des stratèges, mais des techniciens de la tactique à qui l'on donne une large autonomie. Dans le cadre d'attaques, les bataillons d'assaut se divisent en plusieurs détachements de groupes d'assaut autonomes associant sapeurs, voltigeurs, mitrailleurs, capables de détruire les obstacles et fixer l'ennemi. Les assauts se déroulent en trois vagues successives. La première vague sonde le dispositif ennemi à la recherche des points faibles. La seconde, 250 mètres derrière, isole les nids de résistance sans chercher à les neutraliser pour ne pas perdre de temps. Il s'agit de créer le désordre et empêcher tout renforcement. La troisième vague, équipée de matériels lourds (mortiers), appuie la seconde et protège les flancs afin de permettre au reste de la division de neutraliser les résistances et de s'engager dans la brèche<sup>7</sup>. L'ensemble est appuyé au plus près par le feu roulant de l'artillerie. Cette tactique est qualifiée par l'historien militaire britannique Liddell Hart d'«*expanding torrent*». La vitesse et l'initiative sont cruciales, la saisie de l'opportunité est essentielle. La surprise est telle dans les lignes alliées qu'en 1917 le général commandant la 29<sup>th</sup> *Division* britannique dût fuir en pyjama pour ne pas être fait prisonnier. On s'intéresse à «ce qui doit arriver» et non «comment y arriver». Les prérequis demeurent la surprise et la préparation. À cet effet, l'artillerie concentre ses feux dans un temps et un espace limité afin de préserver l'effet de surprise en ciblant les centres de commandement<sup>8</sup>. L'appui aérien s'impose comme un excellent complément à l'artillerie en mitraillant et bombardant les nids de résistance. Le *drill* et le *rehearsal* des *Sturmtruppen* deviennent permanents à l'instruction et souvent exécutés avant une opération «Nous répétâmes les formes presque oubliées du combat de tirailleur et de la guerre de mouvement»<sup>9</sup>.

- **Synergie des moyens**

L'industrialisation et l'évolution technique permettent de développer de nouvelles armes. Le mérite de l'armée allemande est d'associer l'utilisation de ces armes au sein de la même unité de combat afin d'obtenir une synergie des effets sur le terrain ou contre un ennemi. Ainsi, le *Sturm-bataillon Nr. 5* est composé, en plus des quatre compagnies de pionniers d'assaut, d'une compagnie de mitrailleuses (8 à 12 pièces), d'un détachement de *Minenwerfer*, d'un groupe lance-flammes et d'un groupe de canons d'assaut. «La puissance de feu de l'unité n'a pas d'équivalent à l'époque»<sup>10</sup>. Guderian, officier d'état-major, voit l'engagement de ces unités. Il comprend la nécessité d'une bonne communication pour coordonner l'appui/mouvement, la proximité nécessaire de l'échelon de commandement dans la conduite des opérations, et entrevoit les faiblesses de l'Allemagne dans une guerre d'usure<sup>11</sup>.

5 Philippe Naud, «Les Sturmtruppen de l'armée allemande», *Batailles* HS n°9.

6 Anne Duménil, «1918: les ruptures de l'équilibre», dans *Encyclopédie de la grande guerre*, Bayard 2004.

7 Jean Claude Laparra, «Des grenadiers aux gladiateurs, les formations offensives dans l'armée allemande», *Revue 14-18*.

8 «Ballets à la *Brunchmuller*»

9 Ernst Jünger, «*Orages d'acier*», 1920.

10 Philippe Naud, «Les Sturmtruppen de l'armée allemande», HS n°9 *Batailles*.

11 Heinz Guderian, «*À la tête des panzers, souvenirs d'un soldat*», Plon 1963.

- **Un état d'esprit et une expérience**

Le sentiment d'appartenir à une élite sélectionnée et mieux entraînée apparaît comme un facteur de motivation et d'adhésion. L'exigence des entraînements contribue au perfectionnement et à la diffusion des savoir-faire. Le fantassin d'assaut devient un technicien aguerri. Dans «*Orages d'acier*», Ernst Jünger souligne l'intérêt de voir l'un de ses sous-officiers recevoir, puis diffuser les enseignements reçus. Cet investissement est «un premier enseignement majeur. Un surcroît d'investissement humain donne généralement des résultats tactiques étonnants»<sup>12</sup>. Les troupes d'assaut nourrissent un esprit de cohésion qui consacre le culte de la guerre parfois au détriment du reste de l'armée<sup>13</sup>. Cette vision, idéalisée et politisée par le 3<sup>ème</sup> Reich, contribuera au mythe du *panzergrenadier* de la Seconde Guerre mondiale. Cette expérience des troupes d'assaut alimentera les réflexions de nombreux chefs militaires allemands de 1940, comme en témoigne l'ouvrage «*L'infanterie attaque*»<sup>14</sup> du Maréchal Rommel. Rommel décrit la nécessité de commander depuis l'avant et l'importance de surprendre son adversaire par un appui feu massif. Le passage de l'expérience à la doctrine se fait du terrain vers les états-majors. Le vécu de ces hommes inspire les chefs allemands, s'impose aux états-majors qui l'érigent en doctrine, et alimente les réflexions de l'entre-deux-guerres. L'esprit et les hommes de ces bataillons influenceront la nouvelle armée de Weimar.

Malgré d'incontestables succès tactiques, ces troupes ne pourront offrir à l'Allemagne la victoire stratégique tant espérée. Cet échec de «la tacticisme de la stratégie»<sup>15</sup> s'explique par une logistique défailante, des pertes importantes et l'absence de réserves nécessaires à l'exploitation de la percée.

## La transmission d'un héritage intellectuel

L'expérience des bataillons d'assaut est préservée et enrichie tout au long de l'entre-deux-guerres. Invariant de la pensée allemande, l'état-major réfléchit à une guerre courte sur un front unique: il faut rapidement emporter la décision afin de faire «d'une misère stratégique, une vertu opérationnelle»<sup>16</sup>.

- **Expériences et réflexions**

L'expérience atypique et éphémère des corps francs entre 1919 et 1923 poursuit les principes appliqués par les bataillons d'assaut durant la Grande Guerre: initiative, autonomie, mobilité. Certes, ces unités irrégulières opèrent avec des moyens limités face à un ennemi non conventionnel, le plus souvent dans un espace restreint. Toutefois, des liens maintenus, voire des intégrations dans la nouvelle armée contribuent à la transmission des savoirs.

D'autre part, l'état-major de la *Reichswehr*, «qui vivait alors dans le passé pour préparer l'avenir»<sup>17</sup>, engage une réflexion doctrinale. Le traité de Versailles, qui limite les capacités de l'armée allemande, conduit à orienter sa doctrine vers la mobilité, la concentration des moyens, et favorise la création d'une élite professionnelle dans le commandement. Limités à 4.000, les officiers allemands renouent par tradition, mais aussi par obligation, avec les enseignements de la *Kriegsakademie* qui les forme à la fonction immédiatement supérieure. Ils peuvent apprécier et inscrire leur action dans un cadre plus global. C'est donc une armée sur-encadrée, élitiste, qui privilégie les techniciens de la tactique aux stratèges, qui s'ébauche. Dans ce contexte, Manstein et Guderian reprennent les principes et expériences des bataillons d'assaut pour les transposer au niveau opératif (*expanding torrent*) adapté aux blindés. Les chefs de 1940 conduisent une réflexion doctrinale puisant sa source dans l'expérience de 1918 en y associant les progrès techniques.

- **Un commandement de l'avant**

Le commandement, calqué sur le modèle de 1917-1918, se fait par objectif, «ce qui doit arriver», avec des officiers qui dirigent depuis l'avant afin de saisir la faveur de l'instant. Le chef doit prendre des initiatives, interpréter les ordres, trouver des solutions<sup>18</sup>. Ainsi, en 1940, Guderian franchit la Meuse avec ses unités de tête. Rommel «incarne toute une génération de "nouveaux hussards" formée à prendre des décisions et dissiper le brouillard de la guerre par l'action»<sup>19</sup>. Les divisions blindées et motorisées sont regroupées sous un commandement unique. Commandement autonome, conduite par objectifs, formation permettent une meilleure adaptation des officiers à prendre des initiatives et à saisir les opportunités qui se présentent à eux. Toutefois, ces qualités tactiques, en l'absence de concept de théâtre d'opération, ne peuvent conduire à la victoire totale.

L'emploi et la concentration des forces demeurent bien le fruit d'une réflexion tactique qui doit permettre de réaliser la percée et éviter la guerre d'usure. Le succès des chars allemands de 1940 avait des raisons historiques puisées dans l'expérience des bataillons d'assaut et la tradition militaire allemande. Comme le résume le Général Delestraint «Nous disposions de 3.000 chars comme les Allemands. Tandis que nous affectons trois chars par groupe à mille groupes différents, les Allemands en affectaient mille à seulement trois groupes»<sup>20</sup>. Il s'agit bien d'une victoire de l'esprit.

Cet état d'esprit associé aux progrès techniques permet le retour de la guerre de mouvement.

- **Cohérence et organisation des moyens**

La victoire allemande de 1940 n'est pas due aux capacités matérielles de la *Wehrmacht*, comme le montre le grand nombre d'unités hippomobiles. Toutefois, en limitant leurs moyens, le traité de Versailles oblige les Allemands à réfléchir à l'effet à obtenir. La parcimonie des moyens oblige à mener des guerres courtes et rapides. Le progrès technique permet de repenser à la guerre de mouvement, et c'est bien l'arme cuirassée qui va permettre d'y arriver.

Les chars allemands n'ont pas cherché à combattre mais à semer le désordre à travers les lignes françaises, entraînant chaos et

12 Michel Goya, préface de «*L'infanterie attaque*» du Maréchal Rommel, Le polémarque 2012.

13 Ernst Jünger, «*La guerre comme expérience intérieure*», Christian Bourgeois 1997.

14 Erwin Rommel, «*L'infanterie attaque*», Vögel Verlag, 1937

15 Hew Strachan, «Stratégie», dans «*Encyclopédie de la grande guerre*», Bayard 2004.

16 Karl Heinz Frieser, «*Le mythe de la guerre éclair*», Belin 2003, pp 358.

17 Karl Heinz Frieser, «*Le mythe de la guerre éclair*», *ibid.*

18 Jean Lopez, 1745-1945, «*Deux siècles de fureur et de mythes*», Guerres et histoires, juin 2012.

19 Michel Goya, préface de «*L'infanterie attaque*», Erwin Rommel, Le polémarque 2012.

20 Jean-Paul Pallud, «*Blitzkrieg in the west*», 1991

folie<sup>21</sup>. On retrouve l'esprit des bataillons d'assaut, adapté à la vitesse et à la mobilité de l'arme cuirassée. Comme les attaques de chars, calquées sur les opérations des groupes francs de la Première Guerre mondiale, ressemblaient à des coups de boutoir, le succès reposait avant tout sur le moment de surprise. L'intégration de l'infanterie à partir d'unités mécanisées, dans le cadre du combat blindé, constitue une innovation complémentaire importante.

L'aviation opère en accompagnement et appui direct des troupes au sol. Cet outil illustre les préoccupations tactiques de la pensée allemande, orientée vers une guerre rapide et non dans un cadre stratégique mondial. La co-localisation sur le terrain des PC de la *Luftwaffe* et de la *Wehrmacht* permet de raccourcir les délais de commandement et d'obtenir des effets immédiats sur le terrain.

La victoire allemande de 1940 puise de façon éminente sa source dans la tradition militaire allemande, que le retour d'expérience des bataillons d'assaut met en exergue.

La création des *Sturmtruppen* constitue une réponse tactique innovante face à une situation figée. Elle s'inscrit éminemment dans la pensée militaire allemande et contribue à la transmission des valeurs que l'on retrouve en 1940: initiative, surprise autonomie. Cette expérience consacre la «technicité tactique» de l'armée allemande. Toutefois, si la victoire de 1940 apparaît avant tout comme une victoire tactique spectaculaire comme Sadowa, Sedan ou Tannenberg, elle ne permet pas d'emporter la victoire décisive. En effet, ce conflit mondial consacre la stratégie globale des nations. Moltke avait déjà alerté: «Tous les succès isolés que nos troupes courageuses remportent sur le champ de bataille sont inutiles s'ils ne sont pas guidés par une pensée ample concentrée et orientée sur l'objectif de la campagne et même de toute la guerre»<sup>22</sup>. Ce constat nous amène à nous interroger sur l'existence de la bataille décisive et le rôle du militaire dans la guerre totale.

Après avoir effectué son service national au 12<sup>ème</sup> RA, le Capitaine SIMONNIN est affecté au 35<sup>ème</sup> RI où il commande sa compagnie, puis est muté à l'état-major de la 1<sup>ère</sup> BM en 2010. Il appartient à la 126<sup>ème</sup> promotion du CSEM et est actuellement stagiaire à l'École de Guerre.



*Retour Sommaire*

21 À ce sujet, il est intéressant de noter que les soviétiques appliqueront à partir de 1943 le même principe en s'inspirant du modèle allemand, mais surtout en reprenant les enseignements du Maréchal Toukhatchevski sur les opérations en profondeur.

22 Karl Heinz Friser, «**Le mythe de la guerre éclair**», Belin 2003.

# La technologie à l'épreuve des opérations de contre-insurrection



Par le Chef de bataillon Émilie PICOT

**Si elle apporte des atouts indéniables aux forces dans les opérations de contre-insurrection, la technologie peut rapidement s'avérer contre-productive lorsqu'elle est mal employée ou mal maîtrisée.**

**D**ans son ouvrage intitulé *L'utilité de la force*, le Général britannique Sir Rupert Smith<sup>1</sup> affirme que les structures militaires de la guerre froide nous ont été laissées en héritage et qu'ainsi «les organisations et les armées que nous possédons aujourd'hui sont issues de la nécessité de préparer la guerre totale». Les armées conventionnelles ne cessent en effet de se moderniser en se dotant d'équipements basés sur des technologies toujours plus avancées, laissant ainsi croire que la menace la plus probable serait de forme conventionnelle. Pourtant, depuis la fin de la guerre froide, la perspective d'une guerre symétrique ou dissymétrique s'éloigne alors que celle de guerres asymétriques de type contre-insurrectionnel est de plus en plus probable. Or, dans ces guerres, les forces armées combattent un adversaire aux moyens limités, donc peu armé sur le plan technologique, mais dont la volonté et les procédés n'ont pas de limites.

De prime abord, on pourrait croire que cette relation du fort au faible est un avantage décisif pour un État en lui permettant de remporter rapidement la victoire stratégique par écrasement de son adversaire. Mais les expériences les plus récentes nous montrent que la réussite d'une opération de contre-insurrection (COIN) n'est pas directement liée au degré de développement d'un État, et notamment au niveau technologique de sa force armée. Ainsi, on peut se demander quelle place doit prendre la technologie dans les opérations de COIN. Quel est l'impact de la prépondérance des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) dans la conduite de ces opérations?

L'étude de ces questions nous amène à affirmer que, si elle apporte des atouts indéniables aux forces dans les opérations de contre-insurrection, la technologie peut rapidement s'avérer contre-productive lorsqu'elle est mal employée ou mal maîtrisée.

## L'homme, clé de voûte des opérations de COIN

Selon David Galula, la guerre révolutionnaire est «un conflit intérieur [...] résult[ant] de l'action de l'insurgé qui tente de prendre le pouvoir [...], et de la réaction d'un loyaliste qui veut conserver son pouvoir»<sup>2</sup>.

Le loyaliste, ou contre-insurgé, dispose du pouvoir quand l'insurgé dispose seulement d'une puissance idéologique sur laquelle baser son combat. Ce décalage de puissance entre les deux parties est esquivé par l'insurgé, qui évite l'affrontement direct en s'engageant sur un autre terrain que celui de la force: la population. Celle-ci est donc le centre de gravité de ce type de guerre qu'il s'agit donc avant tout de conquérir en «gagnant les cœurs et les esprits»<sup>3</sup>. Dans cette entreprise, la force des relations que l'homme peut établir est irremplaçable.

Une des particularités des COIN réside également dans le fait qu'il n'y a ni front ni ennemi identifié. L'insurgé se fond dans la population et se rend insaisissable; le champ de bataille est intriqué. C'est par une vaste opération de contrôle du terrain que les forces peuvent parvenir à dénicher leur adversaire. Elles doivent dans ce cadre disposer d'un rapport de forces adapté: avant leur propre engagement au Vietnam, les Américains avaient estimé qu'un rapport de force d'un soldat pour quinze à vingt civils était nécessaire. Ce ratio a été confirmé par l'étude de l'opération ATLANTE<sup>4</sup>. En Algérie, Paris avait envoyé 450.000 hommes pour huit millions d'habitants, soit un militaire pour vingt civils. Nous nous trouvons donc dans un cas où la logique d'effectifs prime sur toute autre considération.

Si la place du combattant loyaliste est primordiale, l'opinion publique tient également un rôle majeur et s'impose en COIN comme un acteur à part entière. Selon le Général Sir Rupert Smith, le concept de «remarquable trinité» de Clausewitz reposant sur le triptyque État, armée, peuple, est fondamental dans tous les types de guerre<sup>5</sup>. Pour pouvoir atteindre le succès stratégique, les États doivent donc nécessairement parvenir à obtenir et conserver le soutien de l'opinion publique. Les conflits symétriques ou

1 «L'utilité de la force», *L'art de la guerre aujourd'hui*, Éd.2007, Chapitre 5, p192 – 193.

2 «*Contre-insurrection, théorie et pratique*», David Galula. Éd. 2008. Chapitre I, p 9 et 10.

3 David Kilcullen, théoricien australien de la contre-insurrection, définissait ce principe de la manière suivante: «gagner les esprits signifie que les populations ont la certitude d'être protégées; gagner les cœurs, que la satisfaction de leurs attentes réside dans le succès même des contre-insurgés». CDEF – doctrine 2007, stabilisation, fonction stratégique, phase décisive.

4 Indochine, janvier à juillet 1954; CDEF – doctrine 2007, stabilisation, fonction stratégique, phase décisive.

5 «L'utilité de la force», *L'art de la guerre aujourd'hui*, Éd.2007, Chapitre 1, p 56.

dissymétriques font l'objet d'enjeux aisément saisissables, ce qui n'est pas le cas des conflits asymétriques, souvent éloignés de nos frontières et pour lesquels la menace est complexe et mal identifiée. Pour l'opinion publique, ceux-ci ne valent bien souvent pas l'investissement financier et le sacrifice humain consentis.

Les opérations de COIN peuvent donc avant tout être définies comme un vaste « affrontement des volontés » dans lequel l'homme tient le rôle central. Dans ce contexte, quelle est donc la place de la technologie ?

## La technologie en appui des forces dans la lutte contre l'insurrection

Au regard du rôle prépondérant tenu par l'homme dans les opérations de COIN, la plus-value que peut apporter la technologie semble minime. Cette vision n'est que parcellaire à plusieurs titres.

Toute opération de COIN atteint un certain niveau de violence, nécessaire pour détruire ou chasser les insurgés des territoires qu'ils occupent. L'opération débute par une phase coercitive visant à conquérir ou reconquérir le terrain, justifiant la mise en œuvre de la force. Cela sous-entend donc l'emploi de certaines technologies, selon les méthodes classiques des guerres conventionnelles. Ultérieurement, en phase de stabilisation, le contre-insurgé recentre son action sur la conquête de la population, tout en continuant à traquer et à détruire l'ennemi. L'application d'une certaine violence est alors toujours valable, même dans une moindre mesure.

Il faut également garder à l'esprit que l'un des objectifs principaux des insurgés est de provoquer un maximum de pertes chez le loyaliste, pertes qui ont un impact sur le potentiel humain, sur le moral des troupes mais également sur l'opinion publique et, de manière induite, sur la liberté d'action du politique. Les équipements de protection s'inscrivent précisément dans la lutte contre cette intention et contribuent ainsi pleinement au succès de la force. L'investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros consenti par l'armée de Terre depuis l'année 2008 au profit de la sauvegarde des forces déployées en Afghanistan traduit l'importance de cet aspect dans ce conflit :

- surblindage des véhicules et technologies permettant de limiter les effets des munitions: GBC cabines blindées, filets RPG-NET<sup>6</sup>,
- implémentation de systèmes télécommandés dans des engins: TOP<sup>7</sup>,
- systèmes de lutte contre les IED<sup>8</sup>: SOUVIM<sup>9</sup>, brouilleurs RC – IED<sup>10</sup>
- etc.

La technologie offre également les moyens de détecter, surveiller et traquer l'ennemi notamment à travers ses capacités à remplir des missions ISTAR<sup>11</sup> en appui des forces au sol. De plus, elle peut dans certains cas se substituer à ces dernières, participant ainsi à l'économie des moyens. Les systèmes sans pilote, notamment les drones, armés ou non, s'acquittent de ce type de missions avec brio et sont devenus un outil indispensable en COIN. Au regard d'une défense anti-aérienne adverse inexistante, ils ont de plus l'avantage de pouvoir pénétrer loin en territoire rebelle où il est difficile de faire pénétrer des forces terrestres sans risque de pertes. Les robots ou UGV<sup>12</sup>, même s'ils sont encore peu sophistiqués, jouent également un rôle non négligeable. En Afghanistan, ceux-ci permettent la neutralisation d'explosifs et de munitions avec un taux de réussite de 90%<sup>13</sup>.

L'utilité des hélicoptères, quant à elle, n'est plus à démontrer en COIN. Ceux-ci permettent, d'une part, aux forces d'être extrêmement mobiles, pouvant aisément et rapidement atteindre des zones reculées pour déposer des troupes au plus près d'un objectif ou encore pour les extraire en cas de besoin, y compris au titre de l'évacuation sanitaire. Ils permettent, d'autre part, d'appliquer des feux en appui direct des troupes au sol avec lesquelles ils sont en liaison directe, et d'inverser localement un rapport de forces.

En somme, si elle ne peut remplacer l'homme, la technologie s'impose en COIN comme un appui indispensable pour emporter l'avantage sur les insurgés. Dans un contexte actuel marqué par un fort impact des médias et des contraintes budgétaires, il ne serait pas envisageable d'ignorer le gain qu'elle apporte.

## Quand la technologie sert la cause des insurgés

Les insurgés recherchent en permanence les déséquilibres dans tous les domaines pour exploiter les moindres faiblesses de la force. Dans ce cadre, la technologie devient facteur de désordre.

Dans le domaine de la sauvegarde, le niveau de protection obtenu engendre une baisse de mobilité des forces. Ainsi, un véhicule revalorisé offrant une protection accrue au combattant voit sa masse augmenter quand la puissance de sa motorisation n'évolue pas; sa mobilité est alors réduite. Le problème est identique pour le combattant. La sauvegarde de celui-ci se fait donc au détriment de sa mobilité, alors qu'il est opposé à un insurgé léger, manœuvrant plus rapidement dans un environnement qu'il maîtrise parfaitement.

En 2003, lors de l'opération *Iraqi Freedom*, l'armée américaine « ultra-technologisée » obtint la défaite de l'armée irakienne en trois semaines seulement. La technologie est coûteuse, mais doit permettre de mener des guerres courtes et donc économiques, grâce à l'obtention d'une victoire rapide par écrasement de l'adversaire. Cela ne se vérifie pas pour les opérations de COIN, qui sont longues: depuis 1945, elles ont duré en moyenne quatorze ans<sup>14</sup>. L'exemple irakien illustre une fois de plus parfaitement cet

6 Les filets RPG-NET ont notamment été adaptés sur les VBCI via une opération d'adaptation réactive et ont été déployés en Afghanistan en 2010.

7 Tourelleau télé opéré.

8 *Improvised Explosive Device*.

9 Système d'ouverture d'itinéraire miné.

10 *Radio Controlled – Improvised Explosive Device* ou engin explosif improvisé – radio commandé (EEI – RC).

11 ISTAR: *intelligence, surveillance, target aquisition and reconnaissance*.

12 *Unmanned Ground Vehicles*.

13 Rapport de commission OTAN 2011, session annuelle. « Lutte contre l'insurrection en Afghanistan: menaces de faible niveau technologique, solutions de haut niveau technologique ».

14 Article « La contre-insurrection, l'autre victime de l'Afghanistan », publié par *Le Figaro* le 26 mars 2012.

état de fait, puisqu'à la victoire éclair obtenue par l'armée américaine contre l'armée irakienne ont succédé neuf années de lutte contre l'insurrection. Les forces armées fortement évoluées sur le plan technologique, engagées dans des opérations de COIN, atteignent en réalité des objectifs limités car le tout technologique est mis en échec par les insurgés qui le contournent. Les COIN sont donc des opérations onéreuses, et le sont d'autant plus que le niveau technologique des moyens engagés est élevé. Les ressources financières d'un État étant comptées, cette combinaison temps – technologie est finalement facteur d'usure. L'importance prise par les NTIC dans nos sociétés est également pleinement exploitée par le camp insurgé. Il utilise ces moyens (internet, médias) pour influencer l'opinion publique du camp loyaliste qu'il sait fragile, mais aussi les individus, qu'il cherche à endoctriner pour renforcer son réseau. Ensuite, les NTIC s'avèrent être une importante source d'informations et donc de renseignement quant à l'action de la force. En effet, les militaires ont facilement tendance à délivrer des informations touchant à leur vie professionnelle sur les réseaux civils, sans se rendre compte des conséquences que cela peut avoir en termes de sécurité individuelle et surtout sur les opérations en cours.

## Ébauche de solutions

Les technologies jouent un rôle fondamental dans la lutte contre l'insurrection mais elles présentent cependant des vulnérabilités majeures. Il est légitime de se demander comment sortir de cette impasse.

L'adoption d'une politique consistant à se doter des équipements strictement adaptés aux besoins des forces déployées doit être à la base de toute action. Le Général (2S) Desportes parle de «suffisance» technologique<sup>15</sup>. Le tout-technologique issu de la transformation ou de RMA<sup>16</sup> n'est pas adapté aux opérations de COIN car, s'il permet d'atteindre des objectifs tactiques, il ne permet pas de produire les effets stratégiques escomptés.

Ensuite, l'intelligence de situation et les qualités du militaire engagé en COIN sont bien plus déterminantes que le degré d'avancement des technologies dont il dispose. Selon le Général américain David Petraeus, les qualités fondamentales du militaire en COIN sont son adaptabilité à la situation ainsi que sa capacité d'initiative. Les troupes doivent être capables de comprendre la situation et de réagir rapidement de manière adaptée. En 2008, il définit 25 articles qui correspondent aux grandes idées qui doivent guider l'action des commandants d'unité en Irak<sup>17</sup>. Voici un extrait de l'un d'entre eux:

«Apprendre et s'adapter. Telle est la tâche du contre-insurgé au quotidien. Il faut continuellement prendre la mesure de la situation et ajuster la tactique, la politique et les programmes. [...] En contre-insurrection, le camp qui apprend et s'adapte le plus acquiert un avantage décisif».

De plus, l'engagement en COIN nécessite de mener des opérations de stabilisation et de coercition de manière simultanée, c'est-à-dire dans un même cadre espace-temps. Cette imbrication exige des militaires une excellente capacité de réversibilité.

Le militaire engagé en COIN doit donc posséder des savoir-être spécifiques, inculqués à travers un long processus d'instruction, prenant lui-même appui sur une doctrine adaptée.

Mais comment maîtriser notre environnement?

Le facteur médiatique peut être contrôlé en englobant les médias dès la conception de la manœuvre. Ceux-ci doivent être guidés de manière à être convaincus de l'utilité et de la légitimité de l'action de nos forces et de l'adaptation de notre action à la situation, afin de délivrer les bons messages. Cet aspect a parfaitement été pris en compte par l'armée américaine lors de la seconde bataille de Falloudjah, ce qui a favorisé la transformation de son succès tactique en succès stratégique.

Les actions de propagande et d'endoctrinement peuvent difficilement être contrées, notamment si elles sont réalisées via internet, qui souffre encore d'un défaut de gouvernance mondiale. En revanche, il est possible de corriger les comportements. Interdire aux militaires déployés sur les théâtres d'opération l'accès aux supports de communication (GSM, Internet, etc.) serait néfaste dans la mesure où ceux-ci participent à la préservation du moral des troupes, essentiel dans toute action militaire. Il faut donc s'axer sur un processus de formation qui permettrait de doter le combattant «d'actes réflexes» dans le domaine de la préservation du secret.

En définitive, en opération de contre-insurrection, la technologie constitue autant notre force que notre faiblesse. La solution ne doit pas consister à s'en passer, mais à l'employer de manière adaptée en considérant qu'elle n'est qu'une aide: la clé du succès ne réside pas dans les moyens, mais dans la manière dont on les utilise. Ainsi, de nos jours, le véritable défi à relever par une armée moderne est de parvenir à devenir une institution cognitive en faisant de chacun de ses membres un soldat capable d'apprendre, de s'adapter en permanence à l'adversaire et de lui imposer son propre rythme de manœuvre.

*Saint-cyrienne de la promotion «Général Béthouart», le Chef de bataillon Émilie PICOT a servi en tant que chef de section au 54<sup>ème</sup> régiment de transmissions, puis en tant qu'officier adjoint et commandant d'unité de la 785<sup>ème</sup> compagnie de guerre électronique. Elle est actuellement stagiaire à l'École de Guerre.*



[Retour Sommaire](#)

<sup>15</sup> Interview du Général (2S) Desportes publiée dans la revue *DSI, Défense et sécurité internationale* en janvier 2008.

<sup>16</sup> RMA: *Revolution in Military Affairs*. Concepts de transformation et de RMA selon l'ouvrage de Joseph Henrotin, «**La technologie militaire en question – le cas américain**».

<sup>17</sup> En sa qualité de commandant en chef des forces de la coalition en Irak, le Général Petraeus a été chargé d'appliquer la doctrine qu'il a lui-même contribué à formuler. *Cahiers de la recherche doctrinale*: «De Galula à Petraeus, l'héritage français dans la pensée américaine de la contre-insurrection».

## La vulnérabilité du soldat moderne



Par le Chef de bataillon Pierre-Antoine SIMON

**Le rapport du militaire occidental contemporain à la vulnérabilité évolue. Bien qu'elle semble intrinsèquement dangereuse, la vulnérabilité reste utile au militaire, parce que le soldat aura toujours besoin d'être fort pour combattre, mais faible pour comprendre.**

« Quand je suis faible, c'est alors que je suis fort »<sup>1</sup>

**A**chille est une des figures les plus emblématiques du combattant. Héros rendu quasiment invincible, il conserve une part de vulnérabilité qui, en définitive, provoquera sa perte<sup>2</sup>. Achille incarne donc les contradictions que le soldat doit depuis toujours surmonter dans son rapport à la force et à la violence. Doté de moyens de contrainte, disposant du pouvoir exorbitant de donner légalement la mort, il n'est pour autant jamais invulnérable.

Qu'elle soit physique, psychique ou morale, dans tous les cas la vulnérabilité renvoie à la finitude et la fragilité de l'existence humaine. Pour le militaire, la vulnérabilité est synonyme de faiblesse et doit être dominée. Au demeurant, la question de la vulnérabilité du soldat ne se pose plus aujourd'hui dans les mêmes termes que par le passé car les progrès de la protection du combattant et de la médecine de guerre ont permis de limiter considérablement la vulnérabilité physique<sup>3</sup>. En revanche, le soldat occidental moderne porte en lui une fragilité inédite, liée au rapport que la société entretient avec la mort. Au XXI<sup>ème</sup> siècle, le courage du soldat demeure une réalité. Mais l'angoisse collective de la société face à la mort pèse sur l'engagement du combattant, inhibe l'action militaire et peut éventuellement mettre les soldats en danger.

Pour que le soldat soit fort, il doit être protégé, mais aussi convaincu. Or il semble que sa vraie vulnérabilité soit aujourd'hui la faiblesse du sens, c'est-à-dire la difficulté de répondre clairement à la question « **Pour qui meurt-on?** »<sup>4</sup>. Le militaire doit surmonter cette difficulté pour ne pas devenir un mercenaire. Dès lors, comment faire pour maintenir la cohésion de l'institution militaire? Faut-il encore chercher à extirper toute forme de vulnérabilité pour rendre le soldat invincible? Le propos de cette étude consiste au contraire à montrer que toute vulnérabilité n'est pas mauvaise en soi pour le militaire. Elle est même pour lui un gage d'humanité. En effet, être conscient de sa fragilité peut constituer un garde-fou contre la tentation d'invincibilité qui risque de faire oublier au soldat que son rôle est de protéger les plus vulnérables de ses semblables contre la folie meurtrière. En définitive, la vulnérabilité est salutaire pour le militaire, parce que le soldat aura toujours besoin d'être fort pour combattre mais faible pour comprendre.

Ainsi, la notion de vulnérabilité est globalement dénigrée parmi les militaires, mais il paraît hasardeux de prétendre s'en affranchir totalement, d'autant qu'elle peut en définitive s'inscrire en cohérence avec l'idéal du soldat.

\*  
\* \*

La notion de vulnérabilité est généralement considérée avec circonspection au sein de la société militaire. En effet, elle est surtout synonyme de faiblesse. Il est vrai que du point de vue du combattant, la vulnérabilité physique mène à la défaite et à la mort. Tout soldat trop faible physiquement sera incapable de supporter les contraintes et la pression exercées sur les individus au cours du combat. De plus, un soldat mal protégé sera la cible privilégiée de l'adversaire. Protéger le soldat contre les coups de l'ennemi et ainsi réduire sa vulnérabilité physique est d'ailleurs une préoccupation aussi ancienne que la guerre.

Mais la protection du soldat génère d'autres vulnérabilités, invisibles, à commencer par la vulnérabilité morale. En effet, la sécurité psychologique procurée par la protection d'un blindage peut insidieusement développer une mentalité défensive, voire

<sup>1</sup> Saint-Paul, deuxième épître aux Corinthiens.

<sup>2</sup> Dès son plus jeune âge, sa mère plongeait Achille dans les eaux du Styx en le tenant par le talon. Seule cette partie de son corps ne fut pas immergée et constitua le point faible par lequel la mort le saisit. La quasi-invulnérabilité incarnée par Achille fascine les hommes et les pousse à prendre des risques pour l'éprouver. S'il symbolise la vaillance du guerrier, Achille représente également un certain type d'humanité qui privilégie l'individu et relègue au second plan les valeurs du groupe.

<sup>3</sup> Taux de survie des soldats américains blessés: 33 % pendant la Seconde Guerre mondiale, 50 % pendant celle du Vietnam, 90 % aujourd'hui. Catherine Gouëset, « Afghanistan: une guerre qui rend fou », *L'Express* 13/03/12.

<sup>4</sup> « **Pour qui meurt-on?** » Emmanuel de Richoufftz, Addim, 1998.

obsidionale, pouvant altérer la réflexion tactique en privilégiant la protection au renseignement et à la manœuvre. L'exemple de l'armée américaine en Irak, se déplaçant en convois blindés sans contact avec la population est, sur ce point, éloquent. Cette attitude peut être le signe d'une vulnérabilité plus profonde: l'angoisse face à la mort. De ce point de vue, on constate que la perception de la mort par les soldats d'une armée dépend de la manière dont leur société appréhende cette question. À cet égard, les soldats des armées occidentales, notamment française, sont plus fragiles que d'autres.

La vulnérabilité du combattant peut enfin être psychique, et donc également invisible à l'œil nu. Le retentissement psychique d'un évènement traumatisant est propre à chacun. Cela peut instaurer entre les membres d'une même communauté de combattants une inégalité potentiellement destructrice, car la pérennité du modèle militaire passe par la cohésion du groupe. Cela peut en outre alimenter la suspicion envers une blessure dont la réalité reste difficile à apprécier pour le non spécialiste.

\*  
\* \*

Nier l'existence même d'une vulnérabilité est un moyen tentant de pallier ses inconvénients. La défiance à l'égard des blessures psychiques est ainsi un phénomène ancien et tenace. En France, l'existence de la blessure psychique n'a officiellement été reconnue qu'en 1992, alors même que les conséquences de ces blessures étaient connues depuis longtemps<sup>5</sup>. Alors que la blessure physique suscite généralement le respect, la blessure psychique est parfois encore connotée négativement. La société est en effet réticente à faire une place à des vétérans traumatisés par l'expérience de la confrontation avec la mort, la forçant à voir ce qu'elle voulait oublier. Les armées occidentales modernes sont souvent des armées professionnelles pour qui la problématique du recrutement est cruciale. La tentation peut être forte d'abaisser les critères de sélection pour garantir les effectifs. Si la blessure, physique ou psychique, peut affecter n'importe qui, indépendamment de ses qualités intrinsèques, il est néanmoins indispensable de sélectionner rigoureusement les candidats au recrutement sous peine de mettre en danger la communauté toute entière.

Le progrès technique constitue un autre moyen visant à éradiquer toute forme de vulnérabilité. La technologie donne au militaire un sentiment d'omniscience et d'omnipotence. Elle lui permet d'atteindre l'adversaire à distance, sans risquer d'être frappé en retour, et sans dommages collatéraux. Elle permet donc de supprimer la confrontation morale avec l'ennemi ainsi que les considérations éthiques liées à l'emploi de la force. L'emploi massif des drones armés par les États-Unis pour frapper des cibles partout dans le monde symbolise aujourd'hui la quintessence de ce modèle, bien que son effet stratégique soit discutable. La finalité de la technologie est donc apparemment de permettre aux militaires de dépasser toute limite, et donc toute vulnérabilité. L'exosquelette<sup>6</sup> représente le projet le plus abouti à cet égard: le robot incarne une guerre idéale où toute contingence liée à la vulnérabilité humaine serait éradiquée. Les technologies de l'information, quant à elles, fragilisent incidemment le soldat en bouleversant les limites de l'espace et du temps. Les médias sociaux, par exemple, permettent au militaire en opération d'être symboliquement présent chez lui. Le risque est alors grand d'un retranchement du groupe, voire d'une forme de schizophrénie, indépendamment du confort procuré et de la légitimité du besoin.

Une autre forme de schizophrénie intervient dans le rapport que les militaires entretiennent avec leur corps. Le soldat a besoin d'un corps en bonne santé et s'entraîne pour être résistant et endurant. Un corps robuste procurant un sentiment de force, il peut devenir l'objet d'un quasi-culte pour la perfection duquel tous les sacrifices sont justifiés. La hantise de la défaillance, que l'on trouve également chez le sportif de haut niveau, peut conduire le militaire à des comportements irrationnels comme la prise de protéines ou d'amphétamines. La perception de l'image du corps est alors la même que dans les sociétés occidentales, et oscille entre idéalisation et inhibition.

\*  
\* \*

Chercher à combattre la vulnérabilité en la niant est donc hasardeux. Mais celle-ci ne peut être admise par le soldat que s'il est convaincu de la justesse de son action. La recherche légitime de la réduction de la vulnérabilité morale doit encourager le commandement à développer la résilience<sup>7</sup> des membres de la communauté militaire. Si la pédagogie interne expliquant la finalité de la mission est indispensable, il est également impératif de promouvoir la notion d'idéal au niveau individuel. Cet idéal doit avoir des ressorts suffisamment intimes pour pouvoir encourager le combattant à surmonter ses émotions et à endurer les sacrifices et les privations engendrées par la guerre. L'adhésion individuelle à la mission reste un paramètre clef pour optimiser la solidité du groupe. Dans le cas contraire, le risque existe d'une déresponsabilisation du soldat, davantage appliqué à remplir sa tâche et

<sup>5</sup> Guerre du Viêtnam: 58.000 Américains tués au combat. Selon Jean-Paul Marri, il y a eu 102.000 suicides de vétérans. «*Sans blessures apparentes, enquête chez les damnés de la guerre*», Infrarouge, France 2, 2010.

Guerre des Malouines: 258 Britanniques tués au combat, 262 suicides de vétérans. Alun Rees, «*Suicide of Falklands veterans*», *Dailymail* 13/01/2002 et Catherine Gouëset, *op.cit.*

<sup>6</sup> En France, le projet Hercule, développé par la société RB3D et piloté par la DGA, prévoit à horizon 2015 une structure permettant au fantassin de porter sans effort des charges de 100 kg pour un coût unitaire de 20.000 €.

<sup>7</sup> Du latin *resilio*, «sauter en arrière», d'où rebondir, résister au choc, à la déformation. Au départ, le mot appartient au registre scientifique (pour évaluer la résistance des matériaux). La résilience, c'est la capacité d'un individu ou d'une société à récupérer un fonctionnement normal après avoir subi un traumatisme. Cette notion, développée par Boris Cyrulnik, a été intégrée dans doctrine militaire britannique en 2003 et dans le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale en 2008 en France.

ses indicateurs de performance qu'à comprendre la finalité de son action. Cette perte du sens peut conduire à la déshumanisation, comme l'a démontré Hannah Arendt<sup>8</sup>.

Mais pour un soldat, l'acceptation de sa vulnérabilité ne peut se concevoir que dans la mesure où la communauté militaire est capable d'instaurer un rapport de confiance entre individus. L'étape clef pour dépasser sa propre vulnérabilité est la sortie de l'isolement par la parole. Celle-ci permet de prendre une distance salutaire par rapport aux émotions parfois bouleversantes que le combattant peut ressentir. C'est un défi permanent, notamment en OPEX<sup>9</sup>, où, en voulant limiter la promiscuité, on risque de confondre respect de l'intimité et indifférence à la solitude. La verbalisation permet un passage du stade de l'invulnérabilité supposée à une véritable sagesse. Ce processus illustre concrètement que par son engagement au service de la nation, le militaire ne s'appartient plus totalement, en cela qu'il accepte un lâcher prise sur sa propre vie. Mais il s'agit moins d'un renoncement que d'un acte libérateur. En effet, l'acceptation de sa propre fragilité entraîne le combattant à l'humilité. Celle-ci le conduit naturellement à préférer la prudence à la démesure. Ainsi, le fruit de la vulnérabilité est moins la pusillanimité qu'une authentique économie des moyens.

Enfin, la recherche de sens du militaire resterait stérile si le politique n'assumait pas sa responsabilité en la matière. Dépositaire de la volonté de la nation, le politique doit dire ce qui est légitime et désigner l'adversaire le cas échéant. La cohésion entre l'armée et la nation incombe d'abord au corps politique. Sans dimension politique, l'action militaire perd sa raison d'être et son efficacité. La vulnérabilité du combattant peut donc résulter de l'incurie du politique et de l'absence de reconnaissance. «Lorsque l'esprit militaire abandonne un peuple, la carrière militaire cesse aussitôt d'être honorée, et les hommes de guerre tombent au dernier rang des fonctionnaires publics. On les estime peu et on ne les comprend plus» estimait Tocqueville<sup>10</sup>. Si le corps politique ne comprend plus le sens de l'action militaire, rien n'empêche le remplacement de l'armée par des mercenaires. Le passage d'une logique nationale à une logique économique présente en apparence bien des avantages: coûts restreints, flexibilité, absence de justification éthique à donner au prestataire. Mais sous-traiter sa sécurité revient à hypothéquer sa souveraineté. Ici repose sans doute l'ultime vulnérabilité du soldat: le sentiment d'être inutile. Dans ce cas, «le héros mort pour la patrie ressemble à un idiot qui se serait fait escroquer», avertit Henri Hude<sup>11</sup>, et symbolise la désagrégation de la nation. Puisse cet avertissement ne pas être de sinistre augure.

\*  
\* \*

La guerre est par excellence le domaine du risque, et les traumatismes sont inévitables. Le devoir du militaire est pourtant de réduire sa vulnérabilité. Pour cela, il s'entraîne et s'aguerrit en forgeant sa force morale. Il peut compter sur l'aide de l'ingénieur et, depuis peu, du psychiatre. Il doit aussi pouvoir s'appuyer sur le philosophe. Se savoir vulnérable ne doit pas effrayer le soldat, mais au contraire l'encourager à fortifier ses convictions. Par ailleurs, la conscience de sa fragilité donne au combattant une lucidité et une humilité qui l'aident à préserver la vie autant que possible. C'est peut-être même une parcelle de son honneur.

*Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint-Cyr», le Chef de bataillon SIMON est un fantassin qui a servi successivement au 1<sup>er</sup> régiment de tirailleurs, au Centre national d'entraînement commando et au Commandement des forces terrestres. Il appartient à la 126<sup>ème</sup> promotion du CSEM et est actuellement stagiaire à l'École de guerre.*



[Retour Sommaire](#)

<sup>8</sup> Hannah Arendt, «*Eichmann à Jérusalem, rapport sur la banalité du mal*», Gallimard, 1966.

<sup>9</sup> OPEX: opérations extérieures.

<sup>10</sup> «*De la démocratie en Amérique*», Livre II, chapitre 22, 1840.

<sup>11</sup> «*Démocratie durable, penser la guerre pour faire l'Europe*», éditions Monceau, 2010.

## Pour améliorer le renseignement satellitaire: la séparation aveugle de source en télédétection

Par le Capitaine (TA) Lilian MAÎTRE



**Chaque jour les recherches technologiques découvrent de nouvelles possibilités et repoussent certaines limites. L'utilisation de la séparation aveugle de source devient pertinente pour l'amélioration des performances des systèmes de télédétection dans le domaine de l'imagerie satellitaire.**

La télédétection est la technique d'acquisition à distance d'informations sur la surface terrestre, principalement fondée sur l'analyse d'images obtenues dans différentes gammes de longueurs d'ondes à partir d'aéronefs ou de satellites<sup>1</sup>. Ces études en télédétection ont réellement débuté dans les années 1970.

Le développement des méthodes de traitement numérique d'images, en simultané de celui effectué sur les instruments de la télédétection spatiale (satellites, capteurs), a permis des interprétations de plus en plus efficaces des données satellitaires d'observation de la Terre quel que soit le domaine.

Aujourd'hui, la télédétection est devenue incontournable pour fournir des informations sur les observations en temps réel des ressources terrestres (eau, végétation, sol) ou de leur utilisation par l'homme (agriculture, sylviculture, urbanisation). Elle est également fortement utilisée dans le domaine militaire par les grandes puissances modernes pour obtenir de très nombreux renseignements sur les positions, le relief ou l'activité qui se réalise dans des lieux précis. Les évolutions depuis le début de ce siècle ont permis l'avènement d'images satellitaires à très haute résolution spatiale dont les applications les plus connues du grand public (Google Earth, Géoportail de l'IGN) ne sont que des utilisations particulières.

### Télédétection

Commençons d'abord par apporter des précisions sur la télédétection. Le soleil envoie des rayons en direction de la Terre et de tous les objets qui sont situés à sa surface. Ces rayons sont ensuite séparés: une partie est absorbée par les objets et l'autre partie est réfléchi. Les satellites captent la partie réfléchi pour ensuite exploiter ces rayons, à l'identique de ce que réalise notre vision humaine, en identifiant les formes, les couleurs et les positions de ces objets. La technique utilisée est celle de l'imagerie multispectrale. L'avantage est que ces informations vont pouvoir être lues sous plusieurs aspects différents grâce aux longueurs d'ondes qui composent ces rayons réfléchis. Avec le domaine proche infrarouge, on précise par exemple la végétation et ses différentes formes.

Ensuite, en ce qui concerne son utilisation, les images qui sont prises par les satellites sont réalisées à environ 700 kilomètres de la Terre. Cependant, avec les progrès des technologies, les photos peuvent devenir très précises et avoir une résolution de quelques dizaines de centimètres (la très haute résolution concerne les données inférieures à un mètre). Ce qui est peu par rapport à l'étendue de la photo. Le système PLEIADE, système de coopération européenne de six pays, possède deux satellites, 1-A et 1-B. Ce dernier a été lancé en décembre 2012. Ces satellites duaux, c'est-à-dire à usage à la fois civil et militaire, permettent d'obtenir des résolutions d'images d'environ 50 cm par 50 cm pour une image globale de 20 kilomètres de largeur et pouvant atteindre 100 kilomètres de longueur, suivant l'axe de l'objectif par rapport au déplacement du satellite. Ces images apportent une connaissance du milieu et permettent de surveiller l'évolution de l'environnement urbain, mais aussi de pratiquer une veille systématique sur les risques naturels et industriels encourus par l'homme ou sur les régions de crise. Les images acquises par les deux satellites PLEIADE sont collectées par les centres utilisateurs, Creil (France) et Torrejon (Espagne) pour les armées françaises et espagnoles, Toulouse par Astrium Services qui en est le distributeur exclusif mondial pour les utilisateurs civils.

### Séparation aveugle de source (S.A.S)

La séparation aveugle de source consiste à estimer un ensemble de signaux jusqu'ici inconnus à partir d'un signal mélangé de ceux-ci<sup>2</sup>. Ces signaux seront des images dans notre cas. Les rayons réfléchis du soleil pour la télédétection sont les signaux reçus et mélangés. La recherche actuelle, dans le domaine de la séparation aveugle de sources, utilise plusieurs sous-domaines. Les synthèses des découvertes faites dans ces différentes subdivisions permettent d'établir de plus en plus précisément les signaux sources avec peu de mélanges. Lorsque les signaux sources ont pu être identifiés individuellement, ils le sont actuellement

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse.

<sup>2</sup> Y. Deville, «*Signaux temporels et spatiotemporels: analyse des signaux, théorie de l'information, traitement d'antenne, séparation aveugle de sources*», Paris, Ellipses, 2011

à un coefficient d'amplitude près. En effet, la résolution mathématique des matrices des signaux mélangés ne permet d'obtenir que des estimations des sources.

La séparation aveugle de sources est déjà utilisée quotidiennement dans les applications de nombreux domaines à la pointe de la technologie, tels l'astrophysique, l'imagerie médicale (électrocardiogramme et IRM à faible exposition), la compression vidéo distribuée ou encore les systèmes embarqués (téléphones portables...), et l'enregistrement audio à haute résolution spatiale. Il existe en France de nombreuses équipes de chercheurs, notamment dans le domaine spatial (CNES).

Pour l'imagerie satellite, une image est composée de l'association de pixels. L'objectif est d'identifier les différents composants de chaque pixel d'une image de télédétection par le développement d'une (plusieurs) approche(s) basée(s) sur la séparation aveugle de sources.

En effet, même dans le cas de la très haute résolution, il n'y a qu'une partie des pixels qui sont unis (composée d'un seul matériau, eau ou végétation identique). L'autre partie des pixels est composée de mélanges d'au minimum deux matières. Les pixels unis permettent l'extraction et l'identification des spectres des matériaux purs présents dans la scène observée, et aussi les calculs, à travers différents algorithmes, par la réalisation de cartes complémentaires, qui fourniront des taux de présence de chaque matériau pur dans chaque pixel. Le résultat final de ce traitement des images permet d'obtenir une représentation améliorée de l'image brute, que ce soit dans la netteté ou dans les différents coloris.

La séparation aveugle de sources ouvre des perspectives pour une efficacité renforcée dans les possibilités de traiter les images et dans la rapidité de les exploiter. Elle vise à faciliter l'utilisation des informations dans des contextes opérationnels. La signature spectrale de chaque matériau devenant semi-automatique au fur et à mesure des découvertes, les applications permettent d'obtenir les images traitées en temps quasi-réel.

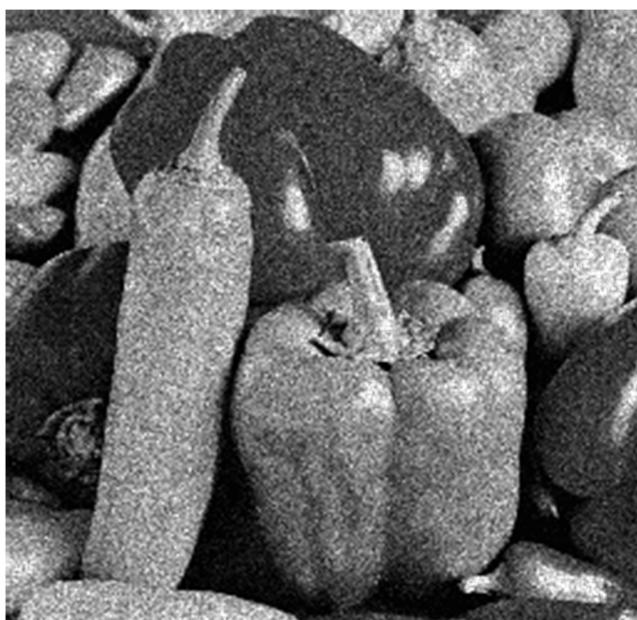


Image avant traitement par une méthode S.A.S



Image après traitement par une méthode S.A.S

## Complémentarité des deux parties et apport pour la défense

La séparation aveugle de sources et la télédétection mises en commun permettent d'améliorer la qualité d'une image brute avec au final de meilleures estimations des pixels, une plus grande définition d'image, une netteté développée ainsi qu'une amélioration de la précision allant jusqu'à 0,5 mètre pour les satellites PLEIADE 1A-1B. Les produits PLEIADE permettent de maximiser l'information tant sur la cible que sur ses environs. Les deux satellites étant sur la même ellipse, mais décalés de quelques heures, permettent des revisites quotidiennes de chaque point du globe permettant de comparer les images et de suivre les évolutions des situations en un temps restreint.

Le système PLEIADE est un avantage certain pour les défenses européennes, et française en particulier. Les forces armées ont une garantie et un accès prioritaire sur au minimum cinquante photos quotidiennes, quarante-huit pour la France et deux pour l'Espagne. Ces satellites permettent de réaliser de nombreux clichés sur une faible étendue, ce que ne pouvait pas faire le système Hélios auparavant. Cela facilite le renseignement et par là même l'efficacité des troupes sur le terrain. Les images fournissent une aide soit à la prise de décision soit à la conduite des opérations puisqu'il ne s'écoule que quelques minutes entre le passage du satellite, le traitement des informations sécurisées et la production de l'image.

Les applications pertinentes au niveau militaire sont une meilleure détection, évaluation et identification de l'adversaire, ou tout simplement la connaissance du terrain et de son environnement en vue d'une mission future. Ces renseignements peuvent faciliter une prévention des risques et éviter une partie des dommages collatéraux.

Ces images de télédétection permettent des interventions plus ciblées, notamment dans les zones urbaines, ce qu'il était difficile de réaliser jusqu'à présent avec des résolutions de l'ordre de deux mètres ou plus.

Mais les informations fournies par les images sur la géographie d'une région peuvent également servir lors des opérations de secours auxquelles participent les militaires lorsque surviennent de grandes catastrophes naturelles comme le séisme à Haïti. La télédétection apporte un avantage indéniable de nos jours, et se montre de plus en plus pertinente. Elle permet d'obtenir des informations dans des délais restreints, devenant un outil précieux pour faciliter les prises de décision. Or ces dernières doivent être réalisées dans un laps de temps toujours plus contraint et dans un environnement qui nécessite d'avoir constamment plus de réactivité.

À l'heure où les moyens financiers et humains sont inexorablement de plus en plus comptés et limités dans nos armées occidentales modernes, le renseignement prend une part d'autant plus importante pour évaluer les possibilités et les choix pour les moyens d'action. L'utilisation de la télédétection est un avantage certain pour la France. Les bénéfices des recherches effectuées dans des domaines tels que la séparation aveugle de sources, afin de développer les systèmes existants et les rendre plus performant en améliorant encore les rendements et la qualité des images, vont permettre d'accroître leur exploitation. Cela sera possible grâce à une précision ainsi qu'à une rapidité de transmission des traitements sécurisés numériques accrues.

*Stagiaire du diplôme technique, issu de l'École militaire interarmes (promotion «Campagne d'Italie», 1999-2001), le Chef d'escadron MAÎTRE a servi au 1<sup>er</sup> RTP, au 511<sup>ème</sup> RT et à l'EMF3 durant sa première partie de carrière. Il suit actuellement la scolarité de master en électronique-électrotechnique et automatique à l'université Paul Sabatier de Toulouse 3.*



## Scolarités civiles contre sclarités militaires: l'enseignement militaire est-il «supérieur»?



Par le Chef d'escadrons Marc BONNET

**De par sa capacité à accepter et même encourager la critique pure, qu'elle soit positive ou négative, l'enseignement militaire diffère positivement, selon l'auteur, de l'enseignement civil dans sa capacité d'amélioration et de transformation. Pour lui, l'armée met en œuvre une forme de «real-edukation», en faisant preuve d'ouverture d'esprit, d'adaptation permanente et en étant pragmatique; en remettant également en question des schémas communément admis et confortablement consensuels.**

**P**otache... le terme caractérise si bien l'officier français lorsqu'il passe en école de formation qu'il semblerait être un synonyme d'étudiant-militaire! J'imagine assez bien les difficultés que peut éprouver l'instructeur à Saint Cyr, à l'École d'état-major ou à l'École de guerre: comment éduquer ces élèves exigeants, insolents, insatisfaits et grognards? Sans doute en n'oubliant pas qu'ils sont tout autant enthousiastes, collectifs, exigeants pour eux-mêmes, ayant à cœur d'améliorer la formation pour leurs successeurs...

Selon moi, le système éducatif militaire est supérieur au système civil dans le sens où il sait tolérer et utiliser toute la capacité critique, aussi bien positive que négative, de ses étudiants. Mon passage dans l'enseignement supérieur civil me pousse à dire qu'il est difficile d'y faire preuve de critique pure et qu'il y règne une forme d'immobilisme et une pensée positive exclusive.

Ainsi, c'est bien une forme de «real-edukation» que propose l'enseignement militaire en faisant preuve d'ouverture d'esprit, d'adaptation permanente, en étant pragmatique et en remettant en question des schémas communément admis et confortablement consensuels.

Il y a certes des avantages consubstantiels à l'enseignement civil que l'armée ne peut ou ne doit pas transposer à son propre système scolaire. Mais certains savoir-faire et réflexes militaires sont des atouts indéniables pour échafauder un enseignement de qualité. Et c'est paradoxalement par sa capacité à tolérer la critique que la «grande muette» fait selon moi la différence avec le monde civil.

\*  
\* \*

La comparaison de deux systèmes si différents est un exercice où la réflexion pourrait tourner en rond. Dans un cas, on apprend un métier pour fabriquer, vendre, gérer des ressources, et dans l'autre il s'agit d'apprendre à faire la guerre. Sur quels critères donc les comparer? Il est pour cela nécessaire de se focaliser sur l'esprit des projets pédagogiques et la modélisation de l'enseignement sans s'attarder sur les buts et enjeux éducatifs diamétralement opposés.

Dans cet esprit, deux paramètres caractérisent les écoles civiles et tirent le contenu de leurs formations vers le haut. Il s'agit de la compétitivité et de la rentabilité: deux caractéristiques difficilement voire dangereusement transposables dans les cursus militaires.

Hormis peut-être le classement des hôpitaux, si l'on en croit les tirages de magazines, rien ne semble plus intéresser les Français que le classement des grandes écoles et des diplômes qu'elles décernent. Ce classement crée une forte compétition entre les écoles. Niveau académique, proximité avec les entreprises, ouverture sur l'international, rémunération en sortie. Tous les critères sont paramétrés pour offrir au client étudiant un choix éclairé. Cette compétitivité est excellente en soi puisqu'elle pousse l'encadrement à offrir les meilleures formations aux étudiants afin de les attirer. Par exemple, elle permettra de supprimer plus aisément un cours décevant pour rechercher une formation plus adaptée. Les écoles sont également obligées de veiller à innover, à proposer des cursus toujours plus en phase avec les besoins des élèves. Cette compétition a cependant son talon d'Achille, qui consiste à n'offrir qu'une vitrine attirante, un produit vendable, sans réformer le fond de la formation, ce qui ne se voit pas et qui pourtant lui donne sa consistance. Nous y reviendrons plus tard.

L'autre critère structurant des sclarités civiles est la nécessaire rentabilité de la formation offerte. Et cette rentabilité s'entend dans un double sens: d'une part en tant qu'opportunité d'embauche après la sortie d'école et, d'autre part, en tant qu'adéquation entre formation et prérequis de l'emploi futur. Là encore, par nécessité, les écoles sont tenues de s'adapter au marché et c'est

donc une dynamique positive qui transforme et adapte les formations. Les contacts avec les futurs employeurs sont nombreux. Par exemple, à l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace, la décision d'ouvrir un nouveau mastère spécialisé est prise après avoir réuni un comité *ad hoc* constitué précisément des futurs embaucheurs (Airbus, CNES, PME aéronautiques, etc...) qui auront donné leur avis sur les modules indispensables et leurs attentes. Cette confiance mutuelle entre écoles et secteur de l'entreprise favorise l'embauche à la sortie de la formation. Cette notion de rentabilité est bien entendu difficilement transposable à l'armée. Mais ne pourrait-on pas imaginer de tels comités d'évaluation et de pilotage des formations? Je me souviens qu'en tant que commandant d'unité, on me demandait d'évaluer en quatre lignes l'adéquation entre la formation reçue par les lieutenants et les maréchaux-des-logis et leurs résultats sur le terrain. Il me semble que cela est largement insuffisant et qu'il faut aller plus loin, et donc copier l'idée de ces comités en mettant autour de la même table des représentants des régiments, des états-majors, des écoles de formation pour les pousser à modeler ensemble le meilleur des cursus.

Cependant, même si compétitivité et rentabilité ne peuvent apporter autant de dynamisme à l'enseignement militaire qu'elles n'en apportent aux écoles civiles, les écoles militaires peuvent se prévaloir de savoir-faire et de réflexes spécifiques qui leur apportent une plus-value singulière.

\*  
\* \*

Echafauder un enseignement de qualité n'est pas entreprise aisée. Mais l'armée peut se reposer sur des habitudes opérationnelles directement transposables: le retour d'expérience et la préparation des relève.

J'ai été marqué au cours de ma scolarité en mastère spécialisé par le peu d'empressement de mes camarades civils à remplir les fiches d'évaluation des modules. Il me semble que ce réflexe militaire (le RETEX) qui semble bien naturel dans notre milieu n'est pas assez efficace dans le monde civil. Peur de s'engager dans la critique, indifférence pour les successeurs, paresse intellectuelle, il se peut que l'explication soit complexe. Cependant, par défaut de RETEX, la formation ne peut s'améliorer au mieux, car ne reposant que sur le ressenti du corps professoral. L'adaptation réactive y est donc inexistante, tandis que je crois avoir observé dans mes formations militaires une grande capacité de remise en question de modules du fait du retour d'expérience des élèves.

Paramètre étroitement lié au retour d'expérience, le réflexe militaire qui consiste à prendre un soin tout particulier à la «relève» améliore notablement les cursus de formation. Chaque élève et chaque professeur a en effet conscience de n'être que de passage et qu'une partie de sa mission consiste à préparer la promotion suivante. Il m'est donc souvent arrivé de rédiger des dossiers de consignes plus étoffés que nécessaire, ayant à cœur de mettre mon successeur dans les meilleures conditions possibles pour continuer la mission. Et pourtant, il ne s'agit pas d'une règle écrite. Je dois dire que parfois (rarement) j'ai pu souffrir d'un manque de consignes. Mais c'est la force de l'armée que de sentir cette responsabilité vers le futur, liée à la notion de corps, que je n'ai pas retrouvée dans ma formation civile. Il ne faudrait certes pas parler d'égoïsme, mais plutôt de non conscience de cette responsabilité qui engage un élève, et qui devrait le pousser à «travailler pour ses jeunes», selon l'expression consacrée.

Mais c'est surtout dans sa capacité à accepter la critique sur ses formations que l'institution militaire se démarque.

\*  
\* \*

La critique utile y est non seulement tolérée, mais plus encore encouragée par l'intermédiaire du processus d'évaluation que nous avons déjà détaillé. Il s'agit d'un paradoxe remarquable pour une armée qu'on qualifie à tort de grande muette et qu'il s'agit d'analyser plus finement.

À titre d'illustration, je pourrais témoigner de mon incompréhension face au refus de la critique lors de mon passage dans l'enseignement civil. Habitué à être sollicité pour donner un avis constructif, j'ai donc pris la même liberté de ton pour évaluer la formation. Mais, face à moi, j'ai surtout rencontré des équipes timorées, adeptes de la pensée positive à tout prix, dont le but était de justifier la pertinence de l'existant sans le remettre en cause profondément et utilement. Voulant susciter un retour d'expérience parmi mes pairs, j'ai décidé d'éditer pour mes camarades une fiche RETEX avec trois colonnes: points positifs, points négatifs, suggestions de changement. Et voilà que l'on me reproche de parler du négatif, en me suggérant que deux colonnes (points positifs – pistes d'amélioration) auraient été plus...diplomatiques... Cette attitude n'est pas constructive. Elle illustre un refus et une peur de faire face à la réalité. Et je me félicite d'appartenir à une institution qui sait tolérer cette contradiction, que j'imagine très inconfortable pour les responsables de formation, mais fondamentale pour améliorer les programmes et cursus d'enseignement.

C'est aussi une force d'avoir un corps professoral «non professionnel» et même souvent «désigné» pour assurer l'encadrement des formations. Car ceux-ci ne se sentent pas dépositaires d'un statut particulier. Ils se savent de passage, et ne défendent pas un système. Les meilleurs intervenants de mon mastère auront été des industriels venus présenter leur domaine d'expertise et non pas des acteurs du système éducatif. Le stagiaire École de guerre n'a pas besoin d'un expert de la méthode de planification opérationnelle (MPO), mais il préférera toujours avoir un tuteur qui saura témoigner de son expérience opérationnelle pour illustrer la méthode de planification. C'est en ce sens que la non-professionnalisation du corps professoral est une force.

Finalement, l'armée offre une forme de «*real-education*» à ses élèves, si on la compare à l'expérience que j'ai vécue dans le monde civil. Par analogie avec la *realpolitik*, qui est par principe une gestion très diplomatique de la paix, basée sur une prise de décision en connaissance du maximum de données et en sauvegardant le maximum d'options, la «*real-education*» serait une vision de l'enseignement qui permettrait de sortir des idéaux et des standards (confortables) de formation pour composer avec la réalité, et notamment la contradiction émanant des élèves. Et c'est donc là le vrai paradoxe qui consiste à voir l'armée tolérer la contradiction pour faire face à la réalité alors qu'elle est souvent taxée d'immobilisme, tout en déplorant le manque de liberté critique sur les formations civiles.

\*  
\* \*

Confessant une grande aptitude à critiquer, et souvent de manière aigüe, les formations reçues au cours de mon cursus militaire, aptitude cependant largement partagée avec mes camarades officiers, je ne réalisais pas pleinement que nous rendions finalement un service fort singulier à l'armée, lui permettant de faire la différence avec les formations civiles! Pussions-nous donc toujours critiquer et conserver cet esprit potache qui tire vers l'avant!

*Saint-cyrien, le Chef d'escadrons Marc BONNET est officier de cavalerie, ayant servi principalement au sein d'unités d'éclairage. Breveté de l'École de guerre, il suit depuis septembre 2012 un mastère spécialisé à l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace à Toulouse.*



*[Retour Sommaire](#)*

# Oman: le subtil usage du pouvoir par le sultan Qabous bin Saïd al Saïd



Par le Chef d'escadrons (TA) Arnaud LAFOLIE

*Parvenu au pouvoir en 1970 après avoir renversé son propre père, l'actuel souverain d'Oman a profondément réformé son pays au cours d'un règne a priori exemplaire. D'un pays arriéré et pauvre, divisé par deux rébellions majeures et situé dans une région pourtant propice aux crises et aux tensions, il a fait un havre de paix, de tolérance et de prospérité.*

*Pour parvenir à ce résultat, le sultan Qabous bin Saïd a su donner une grande modernité politique à son système autocratique, tout en respectant les principes traditionnels de gouvernement. L'objet de ce court article est de présenter comment et avec quelles contraintes un souverain arabe, parfaitement accoutumé à la culture politique occidentale, doit savoir régner comme un véritable chef tribal pour conserver sa légitimité et son efficacité.*

**A**u mois de janvier 2013, le sultan Qabous bin Saïd, souverain d'Oman depuis 1970, a entrepris une tournée de deux semaines dans la région de la Dakhiliya (la région montagneuse à environ deux cents kilomètres de la capitale, Mascate) pour rencontrer la population.

Ce type de tournée constitue un moment essentiel de la vie politique en Oman, où le sultan vient à la rencontre des édiles locaux et des habitants. Sont organisés de multiples moments de dialogue – *shura* –, où le sultan parle à bâtons rompus avec ses sujets. Il peut y donner des orientations politiques, y faire des discours généraux, mais aussi traiter des sujets locaux les plus concrets. Dans ces grandes réunions, le sultan siège à la manière des juges arabes de l'époque classique: il s'assoit sur la largeur d'un grand quadrilatère dont les longueurs sont occupées par les responsables locaux qui, à cette occasion, revêtent un turban et une ceinture assortis et arborent leur *khandjar*, poignard ouvragé qui est aussi le symbole du sultanat. Lors de ces visites, le sultan est immanquablement accompagné de son gouvernement, lequel, chose qui peut paraître surprenante à un étranger, siège et pose dans la tenue traditionnelle, chacun tenant entre ses jambes un fusil d'assaut.

Le regard paternel du sultan Qabous, les assemblées locales où il vient siéger, la photo de groupe du gouvernement en armes, ces quelques images nous invitent à jeter un regard curieux sur le mode de gouvernement mis en application par le souverain d'Oman.

## L'homme de la renaissance omanaise, une image omniprésente

- ***Le sultan Qabous, figure paternelle incontestable***

Le visage du sultan est partout: dans la rue, sur des affiches géantes, dans les centres commerciaux... Dans les bâtiments de l'armée, le souverain est représenté revêtu de toutes les tenues réglementaires. Chaque administration, chaque commerce est tenu d'afficher son portrait. On peut s'interroger sur ce qui pourrait passer pour la personnification du pouvoir dans un pays réputé être une des dernières monarchies absolues du monde. En réalité, les Omanais, et plus encore les nombreux étrangers qui travaillent au sultanat, sont très heureux d'afficher le portrait de leur souverain, et la plupart d'entre eux le font spontanément. D'ailleurs, l'image qu'il donne n'est pas du tout celle d'un dictateur et encore moins celle d'un politicien en campagne permanente, mais bien plutôt celle d'un père souvent souriant et au visage toujours empreint d'une grande douceur.

- ***Despote éclairé***

Le sultan Qabous est véritablement un homme d'un haut niveau de culture et d'éducation. Formé par des précepteurs britanniques, diplômé de l'école d'officiers de Sandhurst, globe-trotter de longue date, il a acquis depuis la fin des années 60 une très bonne connaissance de la culture occidentale et a développé de très solides liens d'amitié avec le Royaume-Uni. Il est également un protecteur des arts dans son propre pays dont il encourage sans cesse la promotion du patrimoine. On notera qu'il

a fait bâtir, sur ses fonds propres, l'imposant opéra de Mascate, et ce contre l'avis du mufti d'Oman, la plus grande figure religieuse du pays.

Pour autant, ce souverain dont l'image est omniprésente, mais qui demeure un homme discret voire secret, règne sur toutes les affaires du pays: chef des armées, maître absolu de la politique étrangère, il est son propre Premier ministre et rien ne se fait sans son consentement. Ni businessman ni roi fainéant, le sultan est l'initiateur de tous les grands projets du pays. Il est interdit de le critiquer publiquement ou de contester ses décisions et, de fait, aucune véritable liberté de parole n'est laissée à ses opposants potentiels.

«Bien gérer un pays est un art, vous avez le don pour cela, ou vous ne l'avez pas» (*Sultan Qabous bin Saïd, Washington Post 1999*).

- ***Chef d'État moderne, mais toujours chef traditionnel***

La politique du sultan Qabous a été saluée par de nombreux observateurs comme exemplaire en matière d'harmonie et de stabilité dans le domaine du développement économique et social, mais peu d'analystes ont relevé le fait que cette stabilité était due autant à une politique volontariste d'investissements et de réformes qu'à un contrôle subtil de l'État et de la population: capable de penser comme un technocrate, le sultan d'Oman gouverne *de facto* comme un chef tribal.

Dans ce cadre, il a su répartir l'essentiel des postes importants de l'État entre les différentes tribus et les différentes personnalités qui composent la mosaïque omanaise, dont la cohésion est aussi récente que fragile. La clientèle du sultan Qabous est ainsi extrêmement variée et elle inclut aussi bien les membres de l'aristocratie traditionnelle que des groupes récemment «omanisés»: Baloutches, Iraniens, Zanzibari, Indiens, qui doivent toute leur réussite au sultan et qui, en retour, lui sont pleinement fidèles. Dans l'ordre actuel du sultanat, ces différents groupes se neutralisent parfaitement et leur équilibre interdit *de facto* l'émergence d'un véritable contre-pouvoir.

- ***Des règles anciennes toujours en vigueur***

En premier lieu, il faut rappeler que le principe des relations humaines au sein de la société omanaise traditionnelle repose sur le dialogue. Laisser éclater sa colère y est vu comme un grave manquement aux règles de savoir-vivre et refuser le débat y est tout simplement perçu comme une offense.

Dans ce cadre, le sultan sait faire preuve d'un comportement bienveillant et attentif en toutes circonstances: son rôle est de juger et éventuellement de punir, mais il doit le faire aussi publiquement que possible et surtout savoir faire preuve de mansuétude, publiquement et ostensiblement. Ainsi, le sultan Qabous a officiellement pardonné à ceux qui avaient ourdi un complot contre lui en 2006 et, de la même manière, en 2013, il a accordé un pardon public aux internautes accusés de lèse-majesté, condamnés depuis l'été 2012 après le (très court) printemps omanais.

Dans la sphère des décisions politiques, le mode de gouvernement en Oman se fonde sur le principe de la *Shura*, c'est à dire du conseil issu d'une assemblée. Très théorique durant de longues années, ce principe a été officiellement remis à l'ordre du jour après les mouvements de contestation de 2011. Aujourd'hui, le parlement omanais se compose de deux chambres, l'une élue, l'autre désignée, dont les délibérations sont largement médiatisées. Mais, au demeurant, leurs avis restent purement consultatifs et seule la famille royale et sa clientèle semblent détenir une certaine capacité d'influence dans l'État.

- ***Un aspect essentiel de la politique et de l'économie: la redistribution***

Depuis l'accession du sultan Qabous au trône, le développement d'Oman repose sur l'exploitation des gisements de gaz et de pétrole découverts dans la deuxième moitié du siècle. Les revenus retirés des hydrocarbures en Oman se placent loin derrière ceux de la plupart des autres pays du Golfe persique, mais ils ont été suffisants pour enclencher un vaste mouvement de réforme et de progrès.

Cependant, dans cette société très traditionnelle, la légitimité du sultan dépend de la manière dont ces revenus sont redistribués et l'ensemble de la population scrute avec une grande acuité les conséquences sociales et économiques de la redistribution. Il n'est pas rare, lors de conférences ou de réunions officielles, de voir de simples sujets du sultan apostropher les autorités en les interrogeant sur l'apparente inégalité de la politique d'investissement. Dans les régions les plus éloignées de la capitale, le retard dans la construction d'une route, d'une école ou dans la modernisation d'un port pourra être jugé très durement par une population extrêmement sensible à ces problèmes. De fait, l'une des premières préoccupations du sultan lors de ses tournées de province est de montrer à la population et aux édiles locaux que personne ne sera oublié dans le grand jeu de la rente et des investissements de l'État.

- ***Contrôler la population***

Pour autant, la redistribution ne suffit pas toujours à apaiser les possibles revendications d'une population qui ne se prive jamais de débattre et de commenter les questions politiques. Car les Omanais, bien que pleinement dévoués à leur sultan, n'en sont pas moins de redoutables scrutateurs de leur propre société et des choix politiques de l'élite dirigeante.

Ainsi, les tournées de province et le mode de gouvernement traditionnel du sultan Qabous ont également pour but de contrôler, *in situ*, le degré d'allégeance de cette population, dans le cadre parfaitement orchestré de séances de doléances suivies de nombreuses manifestations de gratitude organisées par les gouverneurs de *wilayat*.

Il existe toutefois de nombreux autres moyens de contrôler en douceur cette population beaucoup moins docile qu'il n'y paraît. L'augmentation massive du nombre de fonctionnaires, en particulier dans la police et dans l'armée (ce qui peut paraître paradoxal dans un pays dépourvu d'ennemi et dont la criminalité est pour ainsi dire absente), constitue une garantie solide contre le chômage, de même que la forte incitation pour les entreprises à recruter des Omanais, de préférence à une main d'œuvre étrangère mieux formée et moins chère.

On pourra aussi citer l'exemple des taxis dont la licence est accordée très facilement aux fonctionnaires omanais, qui peuvent ainsi compléter leurs revenus. Tout naturellement, les conversations nouées avec leurs passagers permettront de glaner les renseignements qui alimenteront les rapports que les chauffeurs de taxi font régulièrement aux autorités.

Et que dire des grandes facilités de crédit accordées aux entreprises et aux particuliers par des banques appartenant pour la plupart à des proches de la famille royale? Obtenir un prêt immobilier est très accessible, et de très nombreuses familles omanaises accèdent aujourd'hui à la propriété tandis que le secteur du bâtiment ne cesse de prospérer. Conséquence induite: de plus en plus d'Omanais sont aujourd'hui tenus par les banques, et donc par l'aristocratie du régime.

- **L'avenir**

La question de la succession du sultan Qabous occupe, en privé, de nombreuses conversations. Brièvement marié en 1976, le sultan n'a jamais repris d'épouse depuis son divorce et n'a jamais eu d'enfant, peut-être de peur de subir le même sort que son propre père. À sa mort, un conseil de famille et un conseil de défense seront chargés d'appliquer les consignes qu'il aurait laissées sous coffre. Le conseil de famille pourra donner sa bénédiction à l'héritier que le sultan aura couché sur son testament, ou bien désigner toute autre personne de son choix comme cela est stipulé par la «loi fondamentale de l'État» de 1996.

Les craintes et les doutes qui portent sur cette succession sont encore renforcés par un calcul simple: né en 1940 et jouissant apparemment d'une bonne santé, le sultan Qabous devrait pouvoir gouverner encore quelques années, mais le début du règne de son successeur pourrait correspondre avec l'épuisement des réserves en hydrocarbures du sultanat. Ainsi, le risque de voir s'installer sur le trône un homme non préparé, strictement contrôlé par la famille royale et en pleine crise économique, est donc réel et véritablement inquiétant à moyen terme.

*Le Chef d'escadrons (TA) Arnaud LAFOLIE, stagiaire en langue arabe à l'EMSST, appartient à la promotion 2012-2013 de l'École de commandement et d'état-major auprès des forces armées du Sultanat d'Oman.  
Il est l'auteur de l'ouvrage «**Le monde arabe tel qu'il est**» paru en mai 2011 aux éditions de l'Œuvre.*



# Méthodes d'amélioration de la performance au sein des armées



Par le Chef d'escadron Olivier de PLACE

**Les méthodes d'amélioration de la performance des armées peuvent être inspirées de celles des activités civiles dans le domaine fonctionnel, mais pas dans le domaine opérationnel.**

La loi organique de loi de finances (LOLF), mise en application en 2006, a modernisé la gestion des finances publiques pour passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. De ce fait, l'attribution des moyens pour l'année suivante est maintenant subordonnée à la performance évaluée l'année précédente. Les indicateurs de performance étant établis et suivis, quelles méthodes pourraient être mise en œuvre pour garantir l'amélioration de cette performance au sein des armées?

La performance peut être définie comme l'adéquation entre l'objectif et les ressources, les résultats et l'objectif, et les ressources et les résultats; c'est-à-dire la combinaison entre pertinence, efficacité et efficience. Dans ce cadre, la recherche de l'amélioration de la performance est très développée dans les entreprises civiles car elle conditionne leur survie économique par leur rentabilité. Ce contexte a conduit à développer des méthodes éprouvées d'amélioration de la performance. Dans les armées, c'est-à-dire pour les organismes placés sous les ordres du chef d'état-major des armées (CEMA), la rentabilité économique n'occupe pas la même place (centrale) que dans le monde de l'entreprise. Pourtant, des indicateurs de performances sont définis et recouvrent les domaines opérationnels et les domaines fonctionnels des armées. Les méthodes civiles d'amélioration pourraient-elles alors s'appliquer dans l'institution militaire?

Tout en la distinguant de la performance opérationnelle, la mesure de la performance fonctionnelle des armées est analogue à celles des activités civiles, et les méthodes d'amélioration civiles peuvent donc être utilisées pour optimiser la performance de la fonction opérationnelle des armées.

Par ailleurs, la différenciation entre la performance opérationnelle et la performance fonctionnelle doit d'abord être présentée, puis des méthodes d'amélioration de la performance dans le milieu civil seront exposées, ce qui permettra enfin de discuter de l'application de ces méthodes dans le domaine fonctionnel des armées.

\*  
\* \*

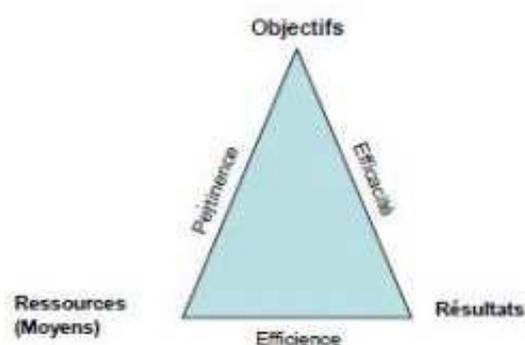
## Quelles performances mesurer dans les armées?

En 2008, la révision générale des politiques publiques, conjointement à la parution du Livre blanc de la défense et la sécurité nationale, induit une réforme de grande ampleur au sein du ministère de la Défense. Le domaine organique (ou fonctionnel), dont les moyens sont regroupés dans l'administration et les soutiens communs (AGSC), a été réorganisé hors du domaine opérationnel, même si l'EMA garde la cohérence d'ensemble en étant la tête de chaîne à la fois opérationnelle et organique. Cette séparation organique/opérationnel au niveau tactique s'est traduite par la création des bases de défense (BdD). Elle permet de différencier la performance du domaine opérationnel de celle du domaine fonctionnel.

En effet, d'une part, l'engagement opérationnel, raison d'être des armées, reste une spécificité militaire. Dans un contexte opérationnel, la mission donnée par le chef hiérarchique est «sacrée» et le chef qui l'a reçue doit la remplir avec les moyens mis à sa disposition ainsi qu'avec les renforcements disponibles éventuels qu'il aura demandés.

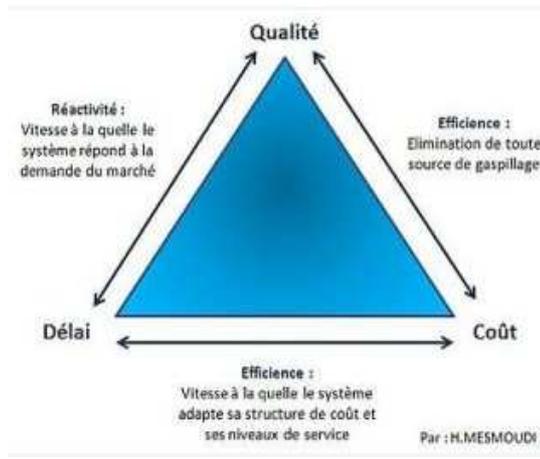
La performance est ici mesurée par l'effet sur l'ennemi ou sur le terrain, par la capacité d'adaptation à la situation, et aussi par la préservation des moyens humains et des matériels engagés. Des variables d'environnement (politique, population) éloignent encore cette mesure de celle des entreprises civiles. En termes logistique par exemple, une évacuation sanitaire stratégique n'est pas déclenchée quand l'avion est rempli, ce qui réduirait les coûts de transport, mais en fonction de l'urgence médicale considérée. L'efficience est alors négligeable devant la pertinence dans cette situation.

D'autre part, le personnel du domaine fonctionnel, l'AGSC, n'a pas la même urgence à traiter en BdD. Lorsqu'il n'est pas projeté en mission opérationnelle, ce personnel travaille dans un environnement dans lequel il existe une relation client-fournisseur similaire à celle du milieu civil, matérialisée par un contrat. Le responsable qui passe un contrat avec son fournisseur attend alors une performance quantifiable par le résultat en fonction de la définition précise du besoin. Cette relation, banalisée dans le milieu



civil, est néanmoins encore difficile à mettre en place dans les armées parce qu'elle n'est pas fondée sur les rapports hiérarchiques traditionnels. Pour améliorer la performance fonctionnelle, les méthodes éprouvées dans le milieu civil peuvent donc être exploitées.

Optimisation de la performance dans le milieu civil



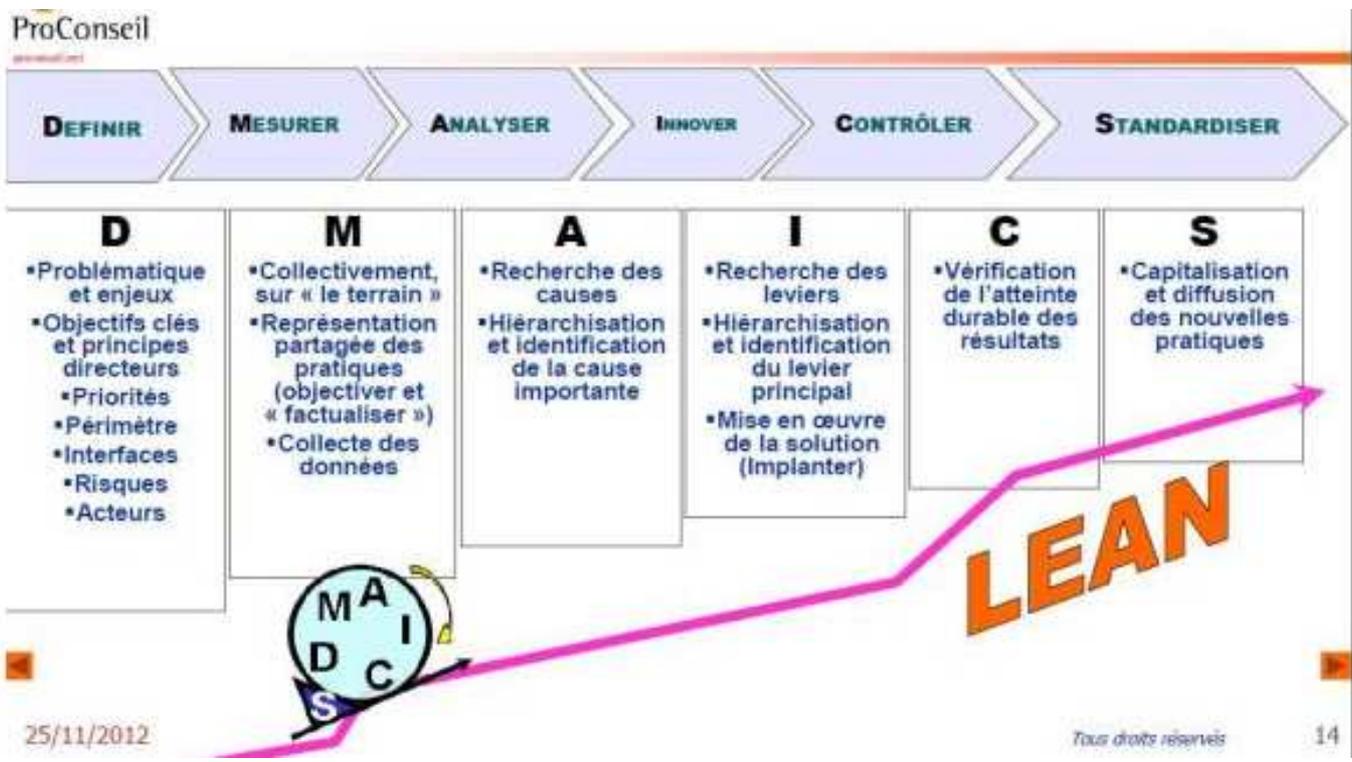
Dans le milieu civil, la performance est définie par la réactivité, l'efficacité et l'efficience, comme le montre la figure ci-contre. Elles forment les côtés d'un triangle dont les sommets sont la qualité (but: garantir un taux de service élevé au client), le délai (but: réduire les temps d'attente pour le client) et le coût (but: diminuer le coût de revient). Les méthodes d'optimisation de la performance utilisent deux concepts: améliorer globalement l'ensemble du triangle et s'attaquer aux sommets l'un après l'autre.

L'amélioration globale d'une organisation, en jouant à la fois sur le coût, les délais et la qualité, est souvent obtenue en améliorant les structures organisationnelles. Typiquement, le redéploiement d'une activité est décidé au niveau stratégique de l'organisation considérée. Elle implique une lourde implantation par exemple. Mais l'entité peut aussi se réorganiser en interne en regroupant des fonctions. Cependant, de plus en plus d'entreprises créent des départements «supply chain». Ils regroupent généralement les fonctions planification, approvisionnement, logistique, distribution et service après-vente, mais peuvent aussi englober la recherche et développement,

les achats, les ventes, la qualité, etc. Ils permettent de piloter la chaîne logistique à partir du fournisseur jusqu'au client du client. Cette vision globale autorise la réalisation des gains globaux importants et augmente la performance.

Alors que l'amélioration globale est une rupture brutale, l'amélioration locale est continue. Il s'agit d'impliquer tous les acteurs d'un processus pour améliorer petit à petit et à faible coût le processus. Les actions à mener sont alors priorisées en fonction du gain qui en sera retiré. Philosophie japonaise inventée par Toyota à la fin de la deuxième guerre mondiale, cette méthode repose à la fois sur des actions de bon sens et sur une implication importante des managers. Théorisée par des universitaires américains et appelé «Lean», elle a d'abord été utilisée pour la production dans l'industrie, en particulier automobile, avant d'être généralisée aux autres départements d'une entreprise, y compris la partie recherche et développement (Lean processing) ou la partie administrative (Lean Office). La méthode d'amélioration continue du Lean est définie comme suit:

Méthode DMAICS



Cette méthode est basée sur l'affirmation suivante: «on ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer». C'est pourquoi des outils visuels et statistiques lui sont associés pour mener à bien les chantiers d'amélioration continue. Leur description détaillée n'est pas l'objet de cet article.

### Applications possibles pour l'amélioration de la performance fonctionnelle des armées

Avec la LOLF, les projets et les rapports annuels de performance définissent des indicateurs qui sont suivis par le ministère de la Défense pour ses missions et ses programmes. Au sein des armées, les cellules pilotage des différents échelons renseignent ces indicateurs. La performance est évaluée par des contrôleurs de gestion. Schématiquement, les inspections d'armées ou de services ont des compétences dans les domaines opérationnels alors que le contrôle général exerce les siennes dans les domaines organiques. Le but de cet article n'est pas de les décrire, pourtant force est de constater que cette organisation s'axe sur le contrôle et le curatif et peu sur le préventif. Les bonnes pratiques constatées ont du mal à être exportées au profit de tous. La mesure est faite, mais l'amélioration peut être amplifiée. Dans le domaine fonctionnel, des méthodes d'amélioration de la performance des entreprises civiles peuvent être utilisées par similitude.

Les améliorations globales, comme la transformation des structures, ont été mises en œuvre plusieurs fois dans les armées, en particulier après les deux derniers livres blancs de 1995 et 2008. Si ces réformes représentent une consolidation de la performance, leurs gains sont difficilement mesurables sur le long terme. En effet, l'affermissement de la performance attendue doit être comparé au gain effectif mesuré sur le long terme. Les résultats, contrôlés, seront ensuite stabilisés pour pérenniser les gains. C'est la phase de standardisation de la méthode DMAICS présentée plus haut. Le rythme de succession des réformes structurelles et la nécessité politique d'avoir des gains rapides ne permettent pas cette stabilisation. Le cas récent le plus flagrant est celui des BdD dont le déploiement devait initialement être terminé en 2014, et qui a été avancé pour fin 2011. Si la pérennisation à long terme est difficile, il faut alors mettre l'accent sur l'amélioration continue.

Les améliorations locales, continues, incluent le personnel de terrain dans un processus d'équipe qui encourage l'autonomie et la responsabilisation. Le personnel des armées est déjà sensibilisé au management du changement, qui donne une impulsion à l'amélioration continue. Cette qualité militaire s'appelle l'adaptation. La méthode Lean peut être mise en place au sein des armées pour améliorer la performance fonctionnelle. D'ailleurs, le management visuel, l'adhésion du groupe au projet commun ou la standardisation des procédures sont des outils qui sont déjà utilisés sans qu'ils soient reliés au Lean. Comme dans le cas des améliorations globales, la capitalisation de ces améliorations, et leur stabilisation dans le temps permettrait de gravir la pente de l'amélioration continue sans risque de repartir en arrière. C'est le rôle du S de «standardiser» qui sert de cale à la roue de l'amélioration continue (DMAIC). Ce jalon de la méthode peut par exemple se traduire dans les armées par le développement et l'exploitation du retour d'expérience et des procédures centralisées.

\*  
\* \*

Au sein des armées, la dualité entre l'opérationnel et l'organique, encore soulignée par les dernières réformes du soutien, est aussi présente pour la mesure de la performance. La performance fonctionnelle, à la différence de la performance opérationnelle, présente des similitudes de mesures avec le milieu civil. Les méthodes d'amélioration civiles peuvent donc être utilisées. Ces méthodes peuvent concerner l'amélioration globale d'un organisme, par rupture, ou l'amélioration continue, moins brutale et plus localisée. Le domaine organique des armées peut reprendre à son compte la méthode Lean. Il faut néanmoins s'assurer que les progrès globaux ou continus effectués soient stabilisés pour continuer sur la pente ascendante de l'amélioration continue. La mise en place concrète de cette optimisation nécessiterait de la formation sur les outils Lean, dont certains sont déjà utilisés dans les armées sans le savoir. Elle impose surtout une implication individuelle importante de l'ensemble des acteurs de la chaîne, dans un environnement qui doit être caractérisé par une meilleure compréhension de la notion de contrat entre client et fournisseur. En fait, il s'agit d'exécuter des missions selon la lettre fonctionnelle (le contrat) et l'esprit opérationnel (la flexibilité).

*Saint-cyrien de la promotion Raffalli (98-01), le chef d'escadron Olivier de PLACE est issu de l'arme du train. Il a servi au 515<sup>ème</sup> et au 517<sup>ème</sup> régiment du train. Fin septembre 2013, il a terminé sa scolarité du diplôme technique en mastère spécialisé «Lean: production et logistique» aux Arts et Métiers à Paris.*



[Retour Sommaire](#)

## Pour un «ministère des Armées» et une politique de défense globale



Par le Chef d'escadron Thierry PERN

**Le chef d'escadron Thierry Pern plaide pour la fin de l'appellation «ministère de la Défense» et un retour à l'appellation originelle de la V<sup>ème</sup> République: le ministère des Armées. Une illustration de cette opinion personnelle est proposée en fin de propos au travers de l'exemple de la problématique des questions nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques (NRBC).**

« La guerre, c'est une chose trop grave pour être confiée aux seuls militaires... »

Cette fameuse boutade de Clemenceau est restée dans les mémoires et, paradoxalement, elle semble plus que jamais pertinente. La V<sup>ème</sup> République voulait en effet instituer une défense globale (économique, industrielle, technologique, diplomatique...) avec l'ordonnance du 7 janvier 1959. Cette volonté initiale ne semble malheureusement pas s'être réellement ancrée dans notre culture et notre philosophie politique. Certes, le rapprochement des notions de sécurité intérieure et de défense et, en particulier, l'émergence de la notion de résilience ont contribué à faire avancer une prise de conscience collective de l'impératif d'une coordination plus large de compétences diverses. Dans la même veine, le vote par le parlement des engagements militaires, tout comme la révision périodique des livres blancs sont, théoriquement, de nature à favoriser l'esprit de défense. L'ensemble de ce processus a d'ailleurs abouti à l'élaboration d'un nouveau code de la défense, avec la loi du 29 juillet 2009 qui instaure une stratégie de sécurité nationale. Ce texte spécifie explicitement que l'ensemble des politiques publiques concourent à la sécurité nationale. Hélas, une erreur, voire une faute, s'est établie depuis longtemps dans notre vocabulaire: la défense est en effet l'appellation d'un ministère alors qu'elle relève pourtant de la responsabilité du Premier ministre d'après la constitution (articles 9 et 21), soit donc un enjeu éminemment interministériel. La fin du service national n'a fait qu'exacerber cette désastreuse perception collective selon laquelle la défense du pays est l'affaire des militaires.

### Le nom est un présage

Historiquement, la raison de cette appellation est simple. En 1969, Michel Debré, ancien Premier ministre, consent à entrer dans le gouvernement lorsque Georges Pompidou devient le chef de l'État. Le principal rédacteur de la constitution n'entend cependant pas se contenter du simple titre de ministre des Armées précisément mis en place par la V<sup>ème</sup> République. Il obtient donc l'appellation, plus régaliennne, de ministre (d'État) chargé de la Défense nationale. Michel Debré reçut ainsi une délégation de pouvoirs normalement dévolus au Premier ministre et aura, par exemple, le secrétariat général pour la défense nationale (SGDN) sous son autorité. Il pilotera d'ailleurs la rédaction du premier livre blanc pour définir la stratégie de notre pays alors que s'achevait la mise en place de la dissuasion nucléaire. Notons au passage que le qualificatif de national ne restera pas attaché à l'appellation du ministère après le départ de Michel Debré. Enfin, le rang protocolaire du ministère dépendra rapidement du rayonnement politique du détenteur du portefeuille et ne sera donc plus une notion ès-qualités... alors que la loi définit pourtant une fonction à ce rang protocolaire, notamment pour régler la vacance des pouvoirs.

### La défense: un cache-sexe politiquement correct de l'ultima ratio

Cette appellation de Défense n'est cependant pas uniquement française. Elle tend même à devenir la norme vers laquelle convergent bon nombre de pays très divers dont l'ensemble de nos alliés. En France même, ce terme n'est pas vraiment nouveau puisqu'il est adopté dès 1932, brièvement puis de façon constante par la III<sup>ème</sup> République juste avant la seconde guerre mondiale. L'adoption de cette appellation de «Défense nationale et des forces armées» dans les années 30 répond alors à un objectif de coordination des efforts entre les armées, qui conservent chacune un département ministériel ou un secrétariat d'État. Les objectifs recherchés à l'époque de cette réorganisation sont donc bien différents de nos soucis contemporains. Il s'agit en effet de maîtriser la complexité d'une mobilisation générale de millions d'hommes, d'administrer d'immenses arsenaux étatiques tout en s'occupant de nos colonies et territoires associés. En conséquence, le regroupement des ministères de la Guerre, de la Marine, de l'Air, de l'Armement et des Anciens combattants au sein d'un immense ministère de la Défense nationale et des forces armées faisait alors sens. Le vice principal de cette organisation tenait dans une absence d'unité dans la direction politique et une dilution des responsabilités, choses que le Général de Gaulle s'attachera à résoudre avec la V<sup>ème</sup> République.

Les problématiques sont bien différentes aujourd'hui et nous autres, Européens du XXI<sup>ème</sup> siècle, vivons dans des sociétés où la guerre est devenue impensable. En conséquence, ce doux vocable de défense préserve nos oreilles d'un vocabulaire plus martial. Ainsi, le terme de défense, souvent associé à la notion de légitimité pour le grand public (légitime défense) est-il peut-être une présentation sémantique permettant de justifier une mission traditionnelle de l'État parmi bien d'autres? À l'opposé, ce terme de défense s'explique peut-être plus réalistement ailleurs dans le monde. Ainsi, des pays n'ayant pas le même rapport avec l'usage

de la force, citons pour être bref la Corée du Nord ou la Syrie, ont également un intérêt réaliste à afficher un pudique ministère de la Défense. Machiavel disait bien «qu'il n'est pas besoin que le Prince soit vertueux, il suffit qu'il passe pour l'être»!

Mais si, comme le Général de Gaulle le rappelait, une armée, cela sert d'abord à faire la guerre et, en attendant, à s'y préparer, n'oublions pas qu'une guerre ou un conflit armé se gagne d'abord et avant tout grâce à la volonté d'un peuple, d'un pays, de sa société et de ses pouvoirs publics... ce que Clausewitz théoriserait avec sa fameuse trinité entre le peuple, son gouvernement et l'armée. En conséquence, réduire, ne serait-ce que dans les représentations, la défense à la seule affaire des militaires est une faute aussi bien institutionnelle que stratégique. En somme, l'esprit de défense de notre pays gagnerait donc à ne plus être monopolisé par un seul ministère dans les représentations de l'opinion publique.

### **L'armée, un des moyens au service d'une fin: la défense et la sécurité nationale**

Il convient également de souligner que ce terme de défense est en outre trop réducteur pour qualifier l'ensemble des actions conduites par ce ministère. En effet, l'armée de la République définie dans les textes (article L4111-1 du code de la défense) comme étant au service de la nation, mène quotidiennement bon nombre d'actions qui ne relèvent pas *stricto-sensu* de la défense comme, par exemple, des missions de service public, de soutien des forces de sécurité, d'action de l'État en mer ou d'aide aux populations. En conséquence, ce terme de défense ne traduit pas correctement la vocation interministérielle des armées, tout comme il laisse croire à tort que la défense pourrait n'être assurée que par les seuls militaires. Ces derniers sont pourtant démunis face à nombre de problématiques essentielles pour la défense d'un pays: le terrorisme, la cyberdéfense, la politique industrielle en matière d'armement, les questions énergétiques et de matières premières, les problématiques liées aux transports ou aux télécommunications, les questions d'intelligence économique...

Il ressort donc que la défense de la nation est réellement une question globale qui doit être coordonnée au niveau de l'ensemble du gouvernement. Heureusement, la France s'est dotée depuis longtemps<sup>1</sup> du secrétariat général pour la défense et la sécurité nationale (SGDSN) afin d'assurer cette coordination interministérielle. Cependant, cette instance administrative rattachée au Premier ministre ne peut pas assurer la conduite politique de cette coordination interministérielle. L'appellation de ministère de la Défense entretient la fausse croyance selon laquelle le titulaire de ce poste exerce le pilotage politique de la Défense du pays, ce qui n'est absolument pas le cas puisque ses seuls leviers d'action sont les forces armées.

### **L'exemple de la défense NRBC-E: une affaire éminemment interministérielle**

L'enjeu des problématiques nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques (NRBC), et en particulier du risque terroriste associé, est aujourd'hui majeur pour nos sociétés. Les attentats au gaz sarin de Matsumoto (1994) et du métro de Tokyo (1995) par la secte Aum Shinrikyo ont montré qu'il était possible de réaliser un attentat de ce type même par une organisation non-étatique disposant de moyens limités. Il va également sans dire que la menace NRBC est une préoccupation centrale eu égard à la prolifération balistique et au risque de retour du terrorisme étatique. La réponse institutionnelle de notre pays à cette problématique est heureusement globale et non pas seulement l'affaire des seuls militaires. Un plan gouvernemental NRBC, issu de la fusion des plans Biotox, Piratox et Piratome, a par exemple été rédigé afin de développer les capacités de protection et de réponse de notre pays face à ces menaces. De l'amont, par un travail de prévention des actes (contrôle du commerce de produits sensibles, veille sanitaire, contrôle de la chaîne alimentaire et de l'eau, travail de renseignement pour ne citer que quelques exemples...) jusqu'à l'aval avec le retour à la vie normale, de nombreux ministères sont impliqués dans la prise en compte des problématiques NRBC.

Pour autant, il n'est pas certain que cette implication des différents départements ministériels soit totale et entière faute d'une prise de conscience ou d'une sensibilisation de tous les intervenants. Dans beaucoup d'esprits malheureusement, la défense, c'est l'affaire de la défense et des militaires. Le cartésianisme et les juristes ont donné du poids au sens des mots dans nos représentations. Il ne s'agit pas ici de juger axiologiquement cette structuration mentale mais de constater simplement un effet pervers particulier. En l'occurrence, une réelle approche globale des questions de défense a été dégradée dès lors que le ministère des Armées a pris l'appellation excessivement large de ministère de la Défense.

**Pour conclure**, soulignons que reprendre l'appellation de «ministère des Armées», appellation choisie par le Général de Gaulle lors de l'instauration de la V<sup>ème</sup> République, ce serait faire un acte, symbolique certes, mais soulignant que la défense et la sécurité nationale, c'est l'affaire de tous! Ce serait donc œuvrer à un développement de l'esprit de défense de notre pays en suscitant le soutien ou la participation de la collectivité à cette entreprise.

Enfin, cette évolution serait peut-être également en phase avec un lent mouvement de l'histoire vers la disparition de menaces armées directes d'autres États envers notre pays. Or cette fin de la conflictualité interétatique accroît la complexité des réponses à apporter aux nouvelles menaces plus diffuses et insidieuses (terrorisme, cyberspace, NRBC...). Face à de tels défis, oui, la défense doit bien être l'affaire de tous!

*Officier breveté de l'École de Guerre (promotion «Maréchal Juin» 2011-2012), le Chef d'escadron Thierry PERN a terminé en juillet 2013 une formation spécialisée en master 2 «NRBC» au Val-de-Grâce.*

[Retour Sommaire](#)



<sup>1</sup> 1921 création du SGDN; le Général de Gaulle y sert d'ailleurs de 1931 à 1937. En janvier 2010, il absorbe le secrétariat de la sécurité intérieure (SGCI) et devient le SGDSN.

## Doit-on enseigner Sun Tzu aux militaires?



Par le Chef de bataillon Yann COUDERC

**La plupart des écoles de commerce enseignent les préceptes de Sun Tzu. Paradoxalement, bien que la connaissance de «L'art de la guerre» relève de l'attendu pour chaque officier, son étude ne fait quasiment pas partie de l'enseignement militaire français. La place du stratège chinois ne mériterait-elle pas d'être mieux considérée dans nos écoles de formation?**

**F**réquemment cité, «*L'art de la guerre*» n'est pourtant que peu enseigné au sein des armées. S'agit-il d'un oubli et, si oui, comment serait-il possible de le corriger?

Après avoir brossé le tableau de la situation en France et dans le reste du monde, nous chercherons à déterminer si l'étude de «*L'art de la guerre*» présenterait un réel intérêt pour l'instruction tactique du militaire, et s'il serait alors justifié d'y consacrer quelques heures de cours en école de formation des officiers, à l'École d'état-major, au CSEM, à l'École de guerre voire au Centre des hautes études militaires.

Au final, nous verrons que si nombre de préceptes de Sun Tzu demeurent d'une étonnante pertinence et auraient toute légitimité à être transmis, la structure des études militaires françaises n'est guère sujette à recevoir un tel enseignement. Néanmoins, quelques substantielles modifications pourraient être apportées afin d'améliorer la situation actuelle.

### Un traité globalement peu enseigné

«*L'art de la guerre*» est régulièrement cité à titre illustratif: Sun Tzu, déjà il y a 25 siècles, ne concevait pas une bataille sans renseignement. Comme il le disait «soumettre l'ennemi sans croiser le fer, voilà le fin du fin», et ainsi de suite. Pourtant, en 2011, Sun Tzu n'est enseigné formellement dans aucune école militaire française, à deux exceptions près:

- à l'École de guerre, dans le cadre du cours d'histoire de la stratégie, où il n'est alors qu'évoqué;
- au sein du continuum de formation de l'armée de terre<sup>1</sup>, dans le cadre des lectures militaires recommandées, mais en étant complètement noyé dans la masse<sup>2</sup>.

«*L'art de la guerre*» fait donc partie des exhortations «molles» de lectures suggérées aux officiers français.

Suite à ce constat, il peut être intéressant de regarder comment les autres pays traitent Sun Tzu dans l'apprentissage de la tactique ou de la guerre. D'une étude réalisée par l'auteur auprès des stagiaires internationaux des promotions 2010-2011 et 2011-2012 de l'École de guerre, couvrant près d'une centaine de pays, il a été possible de mettre en exergue le fait que l'enseignement de «*L'art de la guerre*» au sein des académies militaires à travers le monde est très variable, mais globalement faible. Seule une poignée de pays dépasse le cadre de l'histoire militaire et entre réellement dans la mécanique de Sun Tzu. Bien entendu, cet enseignement est soumis au classique effet de balancier: l'enseignement de l'histoire militaire peut être négligé de nombreuses années et revenir brusquement en grâce à la faveur d'un chef sensible à cette discipline.

Schématiquement, le continent qui étudie avec la plus grande acuité «*L'art de la guerre*» est l'Amérique du Sud<sup>3</sup>, alors qu'à l'autre bout du spectre figure l'Afrique. Dans les autres régions du monde, le traité est enseigné de façon plus aléatoire. Ainsi, la Tunisie ne l'étudie pas, mais il figure au programme au Maroc. La Corée du Sud y consacre trois jours complets dans son École

<sup>1</sup> Mis en œuvre depuis 2006, le continuum de formation tactique et académique a pour but d'instaurer une cohérence sur l'ensemble des formations dispensées aux officiers de l'armée de Terre tout au long de leur carrière. Un volet culture militaire de ce continuum définit notamment des listes d'ouvrages à lire au fur et à mesure de la progression dans l'enseignement militaire.

<sup>2</sup> Le traité de Sun Tzu est bien inclus dans cette liste de 350 ouvrages recommandés à la lecture, sans toutefois qu'il fasse partie de la trentaine classés «incontournables». En outre, assez curieusement, «*L'art de la guerre*» en BD figure dans la liste des 18 ouvrages parmi lesquels les officiers devront en choisir deux à lire durant leur cours des futurs commandants d'unité.

<sup>3</sup> Le cas de l'Amérique du Sud est très particulier: durant les années 60 et 70, les services secrets chinois ont traduit en espagnol et en portugais les écrits de Sun Tzu, Mao et Giap et en ont assuré une très large diffusion dans tout le continent. Cette action, qui s'inscrivait en pleine Guerre Froide, visait à favoriser les révolutions dans tous les pays proches des États-Unis. L'entreprise a été un total succès, puisque les opérations de contre-insurrection menées contre les différentes guérillas ont à chaque fois permis de mettre à jour que les références doctrinaires des rebelles étaient basées sur ces ouvrages. Que ce soit grâce au témoignage des défecteurs ou aux documents découverts lors des prises de positions rebelles, il est établi que ces écrits ont servi et servent toujours actuellement de manuels tactiques pour le FSLN (front sandiniste de libération nationale, Nicaragua), l'URNG (unité révolutionnaire nationale guatémaltèque, Guatemala), le sentier lumineux (Pérou), les FARC (forces armées révolutionnaires de Colombie) et l'ELN (Ejército de Liberación Nacional, Armée de libération nationale, Colombie).

de guerre, mais les Japonais, pourtant les premiers à avoir sorti Sun Tzu de Chine, ne l'étudient pas. L'Inde ne fait que citer épisodiquement Sun Tzu alors que l'Afghanistan, dans son École de guerre naissante, lui consacre une demi-journée complète. La Russie n'y voit qu'un réservoir de citations tandis que la Pologne l'étudie dans le cadre de l'histoire militaire. L'Allemagne n'y consacre aucun cours là où la Grèce y passe dix heures. Aux États-Unis, la lecture est souvent considérée comme obligatoire, mais seul le corps des Marines l'étudie réellement. Enfin, en Chine, si Sun Tzu n'est pas spécifiquement étudié en académie militaire, le traité fait partie des classiques chinois qui peuvent être étudiés au lycée durant les cours de langue.

Il est courant de voir écrit que l'ouvrage est enseigné dans toutes les écoles militaires du monde, mais cette étude rapide montre qu'il s'agit là d'une affirmation gratuite, à commencer par le cas français. S'agit-il d'une erreur à réparer?

### Une pensée qui mériterait pourtant qu'on s'y attarde

La première question à nous se poser est donc de savoir si les enseignements de Sun Tzu sont encore d'actualité. En effet, «**L'art de la guerre**» n'est pas insurmontable, de la première à la dernière ligne. La lecture contemporaine du traité montre que certaines parties ont manifestement très mal vieilli et semblent aujourd'hui dénuées de tout intérêt. À titre d'illustration, au chapitre 8, Sun Tzu définit ainsi les cinq traits de caractère néfastes au bon général: l'absence de crainte de la mort, l'attachement excessif à la vie, un esprit colérique, le sens de l'honneur et la compassion. Si les trois premiers peuvent sembler logiques, les deux derniers apparaissent relativement incongrus à notre époque. Il convient toutefois de noter ici que des adaptations contemporaines de «**L'art de la guerre**» à d'autres disciplines que la chose militaire arrivent pourtant à tirer des enseignements modernes de préceptes *a priori* caducs. Une bonne illustration en est fournie par l'ouvrage de Karen Mc Creadie, «**Sun Tzu – Leçons de stratégie appliquée**»<sup>4</sup>, qui adapte 52 préceptes de Sun Tzu au monde de l'entreprise. Si la plupart des transpositions sont relativement logiques, certaines sont toutefois surprenantes. Ainsi, la leçon 28 s'intéresse au commandement suivant:

- «On [supplée] à la voix par le tambour et les cloches; à l'œil par les étendards et les guidons», (chapitre 7).

Cette injonction d'utiliser les moyens visuels et auditifs pour transmettre les ordres paraît aujourd'hui bien caduque. Mais Karen Mc Creadie en tire la leçon suivante pour les managers:

- «On perd tous les jours des occasions de gagner ou d'économiser de l'argent. Les gens qui ont les idées ne parlent à personne car ils ne savent pas à qui s'adresser ou s'ils sont censés le faire. Instituez des réunions informelles tous les mois dans lesquelles les employés abandonnent leurs outils pour l'après-midi et échangent des idées sur la manière d'améliorer l'activité autour d'une bière».

Le raisonnement ayant conduit à cette interprétation moderne est le suivant: Sun Tzu reconnaît la nécessité d'instaurer des communications claires pendant le combat, donc une communication claire est très importante dans le monde de l'entreprise; et pour avoir une communication claire dans l'entreprise, un très bon moyen est d'instituer des réunions informelles. La lettre du propos originel de Sun Tzu est, on en conviendra, tout de même assez lointaine<sup>5</sup>.

Cet exemple montre qu'il est possible d'avoir une lecture élastique de Sun Tzu en considérant que si certains préceptes sont toujours pertinents, d'autres en revanche nécessitent de n'en conserver que l'esprit sans s'attacher à l'application *hic et nunc* inscrite dans le traité. Dans l'illustration précédente, on pourrait ainsi ne retenir du propos de Sun Tzu que l'impérieuse nécessité d'avoir une chaîne de commandement efficace afin de permettre la transmission des ordres la plus rapide possible.

De façon plus générale, le simple fait que Sun Tzu soit abondamment cité suffit à prouver que sa pensée est toujours pertinente: réduction au strict nécessaire des destructions chez l'adversaire, préférence pour l'approche indirecte, impératif du renseignement... la liste serait longue. Aussi pouvons-nous donc raisonnablement considérer que «**L'art de la guerre**» est, parfois au prix d'un travail d'exégèse, toujours pertinent.

Dernière remarque: les enseignements du traité sont-ils restreints à l'armée de Terre ou peuvent-ils prétendre être utiles aux autres milieux? Force est en effet de constater que Sun Tzu n'évoque à aucun moment ces autres milieux. Toutefois, à l'instar des très nombreuses transpositions de «**L'art de la guerre**» aux domaines les plus variés<sup>6</sup>, l'application de la plupart des préceptes de Sun Tzu à un univers *a priori* aussi anachronique que celui de l'armée de l'Air est en réalité chose aisée. La lecture intéressante de Sun Tzu se situe en effet à un niveau très élevé: comme nous l'avons vu précédemment, ce n'est pas l'injonction de suppléer à la voix par le tambour et les cloches qui est à prendre en considération, mais l'idée d'avoir une bonne chaîne de commandement. Si Sun Tzu devait être enseigné à Saint-Cyr, il aurait autant de raison de l'être à Salon de Provence, Brest ou Melun.

### Sun Tzu: un classique parmi tant d'autres?

«**L'art de la guerre**» un texte ancien, très ancien. Bien que Sun Tzu ait été relativement précurseur, il n'a pas révélé la totalité de ce fameux art de la guerre: nombre de concepts de l'enseignement contemporain de la tactique et/ou de la stratégie, considérés comme fondamentaux, n'ont pas été traités par le stratège chinois<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Karen Mc Creadie, «**Sun Tzu – Leçons de stratégie appliquée**», éditions Maxima, 2008.

<sup>5</sup> Notons néanmoins que le sérieux de cette entreprise d'adaptation est sujet à caution: la collection Master Class, au sein de laquelle est publié l'ouvrage, se livre au même exercice de transposition d'un auteur classique au monde de l'entreprise pour Clausewitz, mais également Machiavel, et Confucius, Aristote et même La Fontaine.

<sup>6</sup> Le traité de Sun Tzu est régulièrement adapté aux thèmes les plus divers: le golf, l'éducation des enfants, la vie de couple, le flirt, la surveillance des boîtes de nuit, la médecine, etc.

<sup>7</sup> Il en est par exemple ainsi des notions d'état final recherché, de centre de gravité, de brouillard de la guerre et autres frictions, notions devenues aujourd'hui indispensables.

Y-a-t-il donc un intérêt à voir «**L'art de la guerre**» autrement que comme un ouvrage historique, sacré par son statut de premier traité de stratégie<sup>8</sup>, mais finalement inutile de lecture autrement que pour l'historien, n'importe quel ouvrage de tactique contemporaine reprenant plus clairement et de façon plus adaptée les principes énoncés par Sun Tzu, épargnant au lecteur toute la partie caduque de l'ouvrage? Les traités actuels ont en effet déjà effectué ce tri du bon grain et de l'ivraie, l'ont enrichi de toutes les réflexions ultérieures, et sont en outre parfaitement adaptés au moment de leur parution.

La question du bien-fondé de l'enseignement de Sun Tzu relève donc au moins en partie de celle plus large de celui des classiques: pourquoi lire Jomini, Guibert ou Beaufre, alors qu'il existe sur le marché des ouvrages offrant des synthèses très bien faites de ces classiques, présentant ce qu'il faut en retenir sans s'attarder sur les parties devenues périmées?

Force est de constater que l'histoire de la pensée militaire est peu développée au sein de notre modèle d'enseignement<sup>9</sup>. Ce dernier ne rejette toutefois pas l'étude des classiques puisque certains sont au moins recommandés à la lecture, voire imposés. Bien sûr, l'éternel manque de temps interdit d'étudier l'intégralité des classiques. Des choix doivent donc être faits. Mais à quel niveau de priorité doit-on alors situer Sun Tzu? Au même que celui de Foch? Au-dessus? Au-dessous? Liddell Hart estimait que le stratège chinois était supérieur à Clausewitz, mais n'était-ce alors pas conjoncturel au contexte de la Guerre Froide où la stratégie indirecte apparaissait comme la réponse à une impossible guerre totale du fait de l'existence des armes nucléaires?

Notons en outre que Sun Tzu a un statut particulier au sein des grands classiques car, bien qu'étant considéré comme ayant écrit le plus ancien traité de stratégie du monde, il n'a en réalité été connu de la pensée militaire occidentale qu'au cours des dernières décennies: si la première traduction française de «**L'art de la guerre**» date de 1772 et fut la première du monde occidental, elle demeura totalement méconnue jusqu'aux années 1970. Dans les autres pays occidentaux, Sun Tzu n'a été traduit en russe qu'en 1860, en anglais qu'en 1905 et en allemand qu'en 1910, à chaque fois sans trouver de réel lectorat. Bien qu'étant un classique, on ne peut donc paradoxalement pas dire que Sun Tzu ait participé de la construction de l'art occidental de la guerre.

Comme nous l'avons précédemment conclu, Sun Tzu nous paraît mériter une meilleure place au sein de l'enseignement militaire français que celle qu'il occupe actuellement. Si nous prenons en effet l'exemple du continuum de formation de l'armée de Terre, nous estimons qu'au sein des lectures recommandées, «**L'art de la guerre**» aurait plus sa place dans la catégorie des 30 «incontournables» que, par exemple, «**Cobra 2: The Inside Story of the Invasion And Occupation of Iraq**» de Michael R. Gordon et Bernard E. Trainor. Bien évidemment, l'établissement de listes est un art éminemment subjectif qui ne pourra jamais obtenir l'unanimité; toutefois, dans un tel cas, une réévaluation de la place de Sun Tzu nous paraît aller de soi.

Finalement, au-delà d'une révision des priorités concernant les recommandations de lecture, serait-il également possible de réellement enseigner «**L'art de la guerre**»? Un module sur Sun Tzu, qu'il soit d'une semaine ou de seulement quatre heures, n'aurait pas vraiment de sens dans la structure actuelle de l'enseignement français. Sans revenir sur le modèle retenu en France ou proposer des solutions trop radicales, il nous paraît cependant possible de replacer Sun Tzu à sa juste place au sein de ce modèle.

Il serait en effet possible d'utiliser la marge de manœuvre conférée par les enseignements à la carte, tels les CRCO<sup>10</sup> du CSEM ou les MAP<sup>11</sup> de l'École de guerre. Pourquoi en effet ne pas proposer le traité de Sun Tzu comme un support de la réflexion de l'officier, tout comme peut l'être un ouvrage historique sur une bataille de la seconde guerre mondiale. «**L'art de la guerre**» pourrait alors par exemple servir de grille d'analyse dans le cadre d'un exercice de travail dirigé («Comment Sun Tzu réagirait-il à tel cas de figure? Et Clausewitz? Et que prévoit la doctrine française?»...).

De la conviction que Sun Tzu mérite une meilleure place dans l'enseignement militaire français, nous avons ainsi pu finalement formuler deux propositions réalistes: élever la priorité donnée à «**L'art de la guerre**» dans les recommandations/obligations de lecture des officiers, et inscrire l'étude de Sun Tzu, ou au moins celle des grands classiques, dans des modules optionnels du cursus de formation des officiers. Pussions-nous être entendus.

*Saint-Cyrien de la promotion «Commandant Morin» (1994-1997), le Chef de bataillon COUDERC est issu de l'arme des Transmissions. Breveté de l'École de guerre, il est actuellement en scolarité à Télécom Paris Tech dans le cadre d'un master «conception et architecture de réseaux» et effectue en parallèle un master de «religions, cultures et politiques au sein de l'École pratique des hautes études où il prépare la rédaction d'un ouvrage sur Sun Tzu.*

[Retour Sommaire](#)



<sup>8</sup> En réalité, le traité de Sun Tzu n'est pas le premier traité militaire de l'Histoire. D'autres ont existé avant «**L'art de la guerre**». Sun Tzu en cite même un : «**De l'administration des forces armées**» ou «**Jun Zheng**». Mais ces ouvrages sont aujourd'hui disparus et, de tous ceux qu'il nous restent, le Sun Tzu est, de loin, le plus profond et celui qui a conservé un véritable intérêt contemporain autre qu'historique.

<sup>9</sup> En matière de tactique, si la doctrine elle-même est bien entendue enseignée, il n'y a pas, en dehors du CSEM, de cours présentant les différents procédés envisagés dans l'Histoire, permettant à l'officier de développer sa créativité tactique. Seules les initiatives individuelles, les études historiques tels les «*staff rides*» ou les lectures imposées font réfléchir les officiers français sur cette discipline.

<sup>10</sup> CRCO: Les comités de réflexion à caractère opérationnel sont des mandats d'étude donnés à de petits groupes de stagiaires afin de développer la réflexion sur un thème donné, puis de faire partager au reste de la promotion les conclusions du travail.

<sup>11</sup> MAP: Les modules d'approfondissement de l'École de guerre sont des périodes d'enseignement et/ou de recherche de deux semaines dont le principe est obligatoire, mais où chacun a le choix du thème parmi une liste imposée.

# Nouvelles d'Amérique



[Retour Sommaire](#)

## Réveil budgétaire!



Par le Colonel Patrick TEYSSERENC, chef du détachement de liaison terre aux USA

Les lecteurs des Cahiers ont suivi la crise budgétaire américaine du début de l'automne, due à la difficulté des pouvoirs exécutif et législatif à s'entendre sur le relèvement du plafond de déficit autorisé. Dans cette courte synthèse, le Colonel Teysserenc nous décrit l'attitude du Département de la Défense face à la menace de coupes budgétaires automatiques et les conséquences pratiques pour l'US Army.

**L'**année dernière à cette époque, le spectre des **coupes budgétaires automatiques** (*sequestration*) se profilait pour une possible mise en œuvre en janvier 2013. Face à cette menace sur son budget, l'attitude du DoD a consisté à exclusivement mettre la pression sur le pouvoir politique pour que celui-ci trouve une solution qui évite ces coupes. Pour cette raison, le secrétaire d'état à la défense d'alors, Léon Panetta, affirmait haut et fort qu'il ne planifiait pas ces coupes dans le budget.

Ce **manque voulu d'anticipation a produit en 2013 de grosses difficultés à maîtriser la cohérence de la conduite de l'exercice du budget**. Les mesures ne sont guidées que par la capacité ou non à réduire telle ou telle ligne financière. On voit par exemple des frais de déplacement totalement supprimés ou encore, à l'échelon national, l'obligation pour les civils de la défense de prendre un jour par semaine de congé non payé (*furlough*); le nombre de ces jours initialement de vingt-deux est passé à onze pour finir à six. Par ailleurs, des disparités importantes ont été constatées dans le domaine de l'entraînement: exercice d'envergure de la 82<sup>nd</sup> Airborne, à comparer à l'exercice *Enterprise Challenge* réduit comme peau de chagrin.

Plus surprenant enfin est le constat fait dans les «Forts» dont les responsables locaux semblent incapables de dire ce que sera le budget 2013-2014 (l'année fiscale commence en octobre). C'est l'attente pour avoir la surprise de ce qui pourra ou non être entrepris dans quelques semaines.

Ce n'est que le 14 août qu'un groupe «*2013 Army Focus Area Review Group*» a été mandaté pour proposer des mesures de réductions budgétaires dans sept domaines en préservant la cohérence capacitaire du futur. Même si les recommandations sont attendues le 11 septembre, elles ne concerneront qu'à la marge le budget 2014 dont on peut s'attendre à ce qu'il réserve encore quelques surprises.

Depuis des années, habituée à être choyée par les politiques, l'Army voyait son budget augmenter pratiquement à la mesure de ses demandes. Elle semblait ne pas croire à la réalité des coupes budgétaires qui l'ont, pour ainsi dire, mise KO debout pour l'exercice 2013. Elle retrouve maintenant ses esprits pour prendre la mesure des contraintes qu'on lui impose.

[Retour Sommaire](#)

## On a aimé



## CHURCHILL<sup>1</sup>

---

De François BÉDARIDA

**A**cteur, témoin, chroniqueur de l'histoire et mythe de son vivant, Winston Churchill a vécu plusieurs vies et a été l'artiste de chacune, mais parfois de manière très inégale.

C'est tout le mérite de François Bédarida, spécialiste de l'histoire de la Grande-Bretagne et de la Seconde guerre mondiale, que de pister de manière novatrice cet homme illustre, que chacun croit bien connaître à la seule aune de sa fonction de Premier ministre durant la Guerre. L'auteur nous fait donc découvrir, ou redécouvrir, le Churchill baroudeur des Indes ou des tranchées de la Somme, l'envoyé spécial de la guerre des Boers, le Premier Lord de l'Amirauté, ministre flamboyant, le député ignoré de l'entre-deux guerres aux erreurs politiques parfois difficiles à surmonter, avant d'arriver à la partie de sa vie la plus connue.

François Bédarida nous montre dans son ouvrage un autre Churchill, à la fois plus humain et plus fragile qu'on ne le pense généralement, mais encore plus grand dans le combat et l'adversité.

## La dissuasion nucléaire au XXI<sup>ème</sup> siècle<sup>2</sup>

ou

Comment aborder une nouvelle ère de piraterie stratégique

---

De Thérèse DELPECH<sup>3</sup>

**L**a pensée stratégique nucléaire française est sûrement orpheline depuis la disparition, en janvier 2012, de Madame Thérèse Delpech, considérée comme l'un des penseurs les plus importants dans ce domaine depuis Raymond Aron.

Dans ce livre, ouvrage posthume, elle appelle à un renouveau de la dissuasion nucléaire. Elle y tire les enseignements du passé pour annoncer un ordre totalement nouveau.

La réflexion sur la dissuasion, plutôt délaissée par les occidentaux, doit être relancée à cause de la multiplication des acteurs et des pays voulant accéder au nucléaire civil, de l'importance de ces questions atomiques en Asie et du renouveau des abolitionnistes.

Un échec des négociations qui reprennent avec l'Iran serait susceptible d'entraîner une vague de prolifération au Moyen-Orient où la stabilité nucléaire est d'autant moins garantie que l'exercice de la dissuasion est compliqué par les nouvelles technologies telles les défenses antimissiles.

L'auteur nous prévient que les seules règles en vigueur à l'heure de la piraterie pourraient être la surprise stratégique et le chantage nucléaire, après nous avoir d'ailleurs avertis d'un retour à la barbarie dans «**L'ensauvagement**», son ouvrage précédent.



---

1 éditions Fayard collection Pluriel, 2010

2 Éditions Odile Jacob

3 Philosophe, politologue et ancienne Directrice des affaires stratégiques au CEA (Commissariat à l'énergie atomique)