

Sommaire



- **Éditorial: L'OTAN: qu'en penser, qu'en faire?** _____ p. 3
Par le Général de corps d'armée Éric MARGAIL
- **L'adresse du Commandant du CESAT** _____ p. 6
Le Général Daniel MÉNAOUINE
- Communiqué du CESAT** _____ p. 8
- **Histoire militaire et modernité**
 - 1914: Guerre des peuples et Union sacrée** _____ p. 10
Par le Général d'armée (2S) Pierre de PERCIN-NORTHUMBERLAND
 - Aux Poilus** _____ p. 12
Par le Colonel (H) André MAZEL
 - Les services de renseignement français pendant la Grande Guerre** _____ p. 13
Par le Lieutenant-colonel Olivier LAHAIE
- **Articles d'intérêt général**
 - Le service de santé des armées en Afghanistan** _____ p. 17
Par le Médecin Chef des Services (ER) Jacques MONSÉGU
 - Winston et Clémentine CHURCHILL «Conversations intimes (1908 – 1964)»** _____ p. 22
Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT
 - Le service du commissariat des armées** _____ p. 26
- **Libres opinions¹**
 - La cyberguerre** _____ p. 30
Par le Chef de bataillon Bruno EMPTAZ
 - De l'adjoint** _____ p. 35
Par le Chef d'escadron Alexandre BADIN
 - Les robots militaires sont là...et maintenant?** _____ p. 37
Par le Chef d'escadron Tristan ZELLER
 - Réserve opérationnelle de cyberdéfense: enjeux et défis** _____ p. 41
Par le Chef de bataillon David KAUFMANN
 - Entraînement réel et simulé: une complémentarité incontournable pour les armées** _____ p. 44
Par le Chef de bataillon Nicolas PIERSON
 - Du nouveau lien nation-armée** _____ p. 47
Par le Chef de bataillon François GONIN

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

Le lien armée-nation est un non-sens

Par le Chef d'escadron Tony GARNIER

p. 51

➤ **On a aimé**

Patton

De Yannis Kadari

p. 56

Directeur de la publication:

Gca (2^s) 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

Éditorial

L'OTAN: qu'en penser, qu'en faire?



Par le Général de corps d'armée Éric MARGAIL

À la tête du quartier général du corps de réaction rapide – France depuis un an, j'ai découvert, dans cet état-major appartenant à la *NATO Force Structure*¹, un poste d'observation et de contact privilégié avec l'Alliance. Bien sûr, il s'agit d'une approche par le bas, vue d'un état-major opérationnel, complémentaire d'une analyse plus stratégique ou géopolitique.

Cette position m'a permis de prendre conscience du travail remarquable accompli ces cinq dernières années pour que la position de la France au sein de l'Alliance soit connue et reconnue. Mais elle me permet aussi de constater, dans nos rangs, un certain déficit de connaissance de l'OTAN et des atouts qu'elle peut offrir à celui qui veut, qui sait s'en servir. Pour être plus précis, cette connaissance apparaît trop souvent réservée à des spécialistes et pas suffisamment partagée.

Ce constat permet de mesurer le travail qui reste à accomplir pour consolider l'objectif défini par le LBDSN: «une Alliance forte et efficace qui sert les intérêts de la France et de l'Europe». Ce travail, à notre portée, permettrait ainsi de tirer tout le parti de la décision politique, prise il y a cinq ans, de rejoindre le commandement intégré.

Mieux connaître l'Alliance, en exploiter intelligemment les possibilités: telles sont les pistes qui seront parcourues dans les lignes qui suivent.

*
* *

Un déficit de compréhension à combler

Nos armées ont été éloignées 43 ans du monde otanien. Elles doivent désormais s'approprier les arcanes de ce monde, fréquenté durant tout ce temps avec assiduité par nos Alliés.

Pour y agir efficacement, il nous faut parfaitement comprendre ce «nouvel» environnement. Or, notre méconnaissance génère souvent une attitude dubitative, voire négative vis-à-vis de l'Alliance. La première priorité est donc de s'astreindre à une analyse paisible et lucide, en revoyant certains *a priori* ou clichés qui peuvent troubler notre perception de l'OTAN, qu'il s'agisse de questions doctrinales et conceptuelles ou d'emploi opérationnel.

Nous évoquerons trois de ces *a priori*:

- Le premier est la «lourdeur» supposée du système otanien. C'est une réalité si l'on considère l'architecture de ce système: elle est copieuse et compliquée. En revanche, son fonctionnement surprend: c'est un monde dynamique et réactif, en perpétuel mouvement, traversé de travaux, de réflexions, de groupes d'études. Certains présentent des intérêts limités. D'autres sont beaucoup plus importants, comme ceux en cours sur les systèmes de commandement des opérations ou le système d'alerte de l'OTAN².

C'est une machine compliquée mais en perpétuel mouvement. Il faut donc apprendre à s'y mouvoir parce que c'est là que les nations se «frottent les idées» et c'est là qu'émergent les concepts et architectures de commandement que, *volens nolens*, l'indispensable interopérabilité nous contraindra à adopter. C'est donc un lieu où il faut être présent et efficace pour détecter et influencer sur un processus qui pourrait, le cas échéant, être défavorable aux intérêts français. Il s'agit surtout de promouvoir nos idées.

- Deuxième *a priori*: l'OTAN serait le «bras armé» de l'influence américaine sur le Vieux continent. Cela a sans doute été le cas. Même si le premier contributeur au budget conserve nombre de postes clés, les choses changent. Aujourd'hui, c'est davantage le supposé désintérêt progressif des États-Unis pour le lien transatlantique qui inquiète nos alliés. La réalité est que les équilibres en matière d'influence sont dynamiques: influent ceux qui le veulent et s'en donnent les moyens. L'exemple britannique l'illustre, avec son fort lobbying doctrinal appuyé sur la mise en avant de l'ARRC³, PC HRF⁴ homologue du CRR-FR.

¹ L'OTAN comprend la *Nato Command Structure* (ACT, ACO dont SHAPE, JFC Brunssum et Naples, etc.) et la *Nato Force Structure*, composée d'états-majors appartenant aux nations et affiliés par celles-ci à l'OTAN.

² Poussée par les nations à fortement réduire ses effectifs, la *NATO Command Structure* (NCS) a su repenser de façon pragmatique l'organisation du C2 et adapter la répartition de ses missions à des moyens de plus en plus contraints. Une partie du niveau d'ambition de l'OTAN (les opérations de moindre ampleur à dominante de milieu, les *Smaller Joint Operations* – SJO) est aujourd'hui confiée à la *NATO Force Structure*.

³ Placé directement sous le commandement du CEMA britannique, l'*Allied Rapid Reaction Corps* est le plus ancien des PC HRF. Créé en 1992, Il est implanté à Innsworth (UK).

⁴ *High Readiness Force Headquarters*: PC de niveau corps, composante ou théâtre, apte à se mettre sur pied, hors alerte, en 90 jours.

À l'heure où la fin de l'ISAF et la crise ukrainienne posent de vraies questions de fond sur l'emploi des forces de l'Alliance, le champ des idées est plus que jamais libre pour ceux qui le veulent.

▪ Enfin, troisième erreur possible de perception: celle selon laquelle notre jeunesse dans la structure ainsi que nos positions nationales feraient de nous un «villain petit canard» astreint à une certaine réserve.

Or, la France dispose d'atouts spécifiques, remarquables au sein de la communauté otanienne, qui méritent d'être valorisés.

Sa situation géographique et culturelle offre une capacité de compréhension équilibrée assez unique entre les problématiques du Nord et celles du Sud. C'est un atout précieux, pour nous et pour certains de nos partenaires, au moment où le centre de gravité de l'Alliance tend à se déplacer plus à l'est (cf. la crise ukrainienne).

De même, la culture et l'expérience opérationnelles de la France sont reconnues et observées au sein de la communauté. Ses engagements opérationnels actuels, que nous pouvons légitimement faire valoir, constituent aussi un levier en termes d'influence à l'heure où la séquence expéditionnaire de l'OTAN se termine en Afghanistan. L'entraînement de nos états-majors opérationnels, en outre, suscite un vif intérêt chez nos alliés. Enfin, cette position retrouvée au sein de l'OTAN représente l'opportunité de défendre une coopération plus étroite et plus pragmatique avec l'Europe de la défense.

Des opportunités à exploiter

• **Enrichir notre réflexion**

Être influent ou vigilant, c'est d'abord débattre dans les nombreux forums évoqués précédemment. Mais présenter le point de vue de l'armée française impose naturellement, au préalable, une solide réflexion sur le sujet concerné, nourrie par un débat interne et, le cas échéant, par une remise en question. C'est le premier fruit. Le deuxième est la confrontation des idées et le bénéfice à tirer des réflexions et de l'expérience de nos alliés. À ce titre, le monde otanien est une formidable fenêtre ouverte sur la réflexion de 27 autres nations.

Nous participons activement aux travaux doctrinaux de l'Alliance. En retour, c'est un excellent stimulant pour la réflexion doctrinale française, en particulier sur la difficile question du «C2». Ainsi, la position quasi unanime de nos alliés sur la notion d'opérations à dominante de milieu nous conduira à approfondir notre point de vue, ne serait-ce que pour des raisons d'interopérabilité.

• **Promouvoir l'interopérabilité**

Appartenir à la NFS suppose un armement multinational. Il représente aujourd'hui 20% de l'effectif au CRR-FR. Cela constitue un lieu unique de construction quotidienne de l'interopérabilité. Il y a, certes, l'interopérabilité technique (liée aux systèmes d'informations ou à la standardisation). Elle est le socle sans lequel l'interopérabilité n'est pas envisageable. Mais au-delà, l'interopérabilité, comprise comme la capacité à agir ensemble, a aussi une dimension culturelle qui comprend la doctrine et plus encore la confiance mutuelle. C'est en travaillant au quotidien ensemble, dans des organismes comme le CRR-FR, que l'on prépare la capacité à travailler demain en coalition. Quoique de façon plus discrète, on y prépare aussi l'appétence chez nos alliés à venir s'engager à nos côtés ou sous nos ordres demain.

• **Tirer parti de capacités d'entraînement de haut niveau**

Les moyens d'entraînement de l'OTAN représentent un outil très performant pour placer nos propres états-majors opérationnels (du niveau 1 à 3) dans un environnement multinational des plus réalistes et des plus complexes. À travers le budget commun, les nations financent cette capacité. Il est important qu'il y ait un retour sur investissement.

Au-delà de l'opportunité, les moyens d'ACT (*Allied Command for Transformation*) et l'accès direct aux compétences opératives de la *NATO Command Structure* permettent réellement de travailler en profondeur dans le domaine de l'interopérabilité entre forces terrestres de différentes nations, mais aussi, dimension indispensable à tout engagement contemporain, dans le domaine de l'interopérabilité en interarmées.

• **Valoriser l'emploi de la ressource humaine**

La qualité du personnel français inséré – compétence, intelligence, expérience – est régulièrement soulignée par les commandeurs alliés de l'OTAN. Gage d'influence, cette richesse humaine est optimisée grâce au réseau «PPE» établi au sein de l'OTAN. Ce réseau doit s'appuyer sur une politique de ressource humaine visant clairement deux buts: d'une part, permettre à des officiers disposant d'un potentiel identifié d'apprendre l'OTAN et de découvrir un environnement multinational; et d'autre part, lors de leur retour dans nos armées, irriguer nos différents échelons de commandement de cette expertise et de cette compréhension. Un tel parcours professionnel permettrait de limiter les effets d'une trop grande spécialisation de l'expertise OTAN.

*

* *

Le CRR-FR: une réponse pragmatique à nos engagements otaniens

Traduisant concrètement les ambitions du LBDSN en matière d'outil de commandement, le CRR-FR permet en outre à l'armée de Terre de pleinement tirer parti de l'OTAN.

L'exemple des autres PC HRF est un indice intéressant de la façon dont nos alliés envisagent cette démarche vertueuse dans un contexte budgétaire contraint: nombre de nos alliés continuent à investir dans ce qu'ils considèrent comme un levier amplificateur de puissance au sein de l'OTAN et, de façon plus large, comme **un outil de rang**. Le CRR-FR s'inscrit dans cette dynamique. Il est d'abord un outil national qui peut être mis à la disposition de l'OTAN ou de l'UE. Cette réversibilité transparaît encore dans le large spectre de ses missions dont les volets «entraînement»⁵ et «laboratoire d'idées» ne sont pas les moindres.

Mais les PC HRF sont avant tout des outils de commandement entraînés et certifiés. Initiée par l'OTAN, leur transformation vers la capacité à assumer en multinational des responsabilités de théâtre correspond parfaitement à nos besoins futurs, notamment

⁵ Capacité à monter et à conduire des grands exercices au profit des EM de niveau 2 et 3, français et alliés.

ceux définis dans le LBDSN en 2013. La prise d'alerte du CRR-FR en 2017, au standard *Joint Task Force HQ*, en sera la concrétisation.

Nous avons la chance de disposer, grâce à une structure que nos anciens ont eu la bonne idée de créer il y aura dix ans l'an prochain, d'un outil permettant à la fois de répondre à nos besoins opérationnels nationaux et d'occuper pleinement, à la hauteur de la France, notre place dans la communauté otanienne. En ces périodes de restriction, ce genre de « coup double » mérite d'être remarqué.

Le Général de corps d'armée Éric MARGAIL a commandé le 2^{ème} régiment étranger d'infanterie et la 6^{ème} brigade légère blindée. Après avoir servi comme rédacteur à l'état-major des armées puis à l'état-major de l'armée de Terre en tant que sous-chef d'état-major «emploi-soutien», il commande depuis l'été 2014 le Corps de réaction rapide - France.



[Retour Sommaire](#)

L'adresse du Commandant du CESAT



Le Général Daniel MENAOUINE,
commande le Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre depuis le 1^{er} août 2014.

Le Général Daniel MENAOUINE est né en 1964 à Bayonne. Saint-cyrien de la promotion «Cadets de la France libre» (1985/1988). Il sert comme lieutenant puis capitaine au 58^{ème} régiment d'artillerie et est engagé au Cambodge (1992-1993).

Affecté au 3^{ème} corps d'armée à Lille, il réussit le concours de l'EMS2 voie scientifique et technique et suit une scolarité à l'École supérieure de commerce de Paris. Il appartient à la promotion du CID 1999/2000.

Il est ensuite chef du BOI du 54^{ème} régiment d'artillerie de 2002 à 2004 puis chef de bureau à la direction des affaires financières du ministère de la Défense de 2004 à 2007, avant de commander le 54^{ème} régiment d'artillerie stationné à Hyères, de 2007 à 2009.

À l'issue de ce commandement, il est affecté à la direction de la programmation des affaires financières et immobilière du ministère de l'Intérieur comme chargé de mission.

Après avoir été auditeur au Centre des hautes études militaires (CHEM) et à l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN), le Général sert comme chef de cabinet du général chef d'état-major de l'armée de Terre de 2010 à 2014.

Titulaire de la croix de la valeur militaire avec étoile de bronze, le Général MENAOUINE est chevalier de la Légion d'honneur et officier de l'ordre national du Mérite. Marié, il est père de deux enfants.

Le 1^{er} septembre 2014, le Collège de l'enseignement supérieur de l'armée de Terre est devenu le Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre (CESAT). Ce changement d'appellation traduit la volonté d'adosser à l'enseignement militaire supérieur une mission de rayonnement au profit de l'armée de Terre. Si depuis 20 ans nos officiers, notamment, ont réellement pris en compte le besoin de communiquer, force est de constater que l'intérêt de rayonner suscite encore de nombreuses interrogations. Là où la communication consiste essentiellement à porter à la connaissance du plus grand nombre des éléments de langage, **le rayonnement s'attache pour sa part à porter à la connaissance d'un public précis – voire ciblé – des éléments de compréhension.** Aujourd'hui, au regard des enjeux, être écouté ne suffisant plus, il convient donc d'être entendu. Tel est le défi du rayonnement.

Le choix du CESAT s'impose naturellement pour relever cette ambition. Subordonné au major général de l'armée de Terre pour le rayonnement et au DRHAT pour le volet de l'enseignement militaire supérieur, le CESAT peut s'appuyer sur cette double subordination pour irriguer la chaîne des écoles de cette culture de rayonnement qui a vocation à être transmise dès que possible à nos jeunes camarades. L'enseignement militaire supérieur constitue un tournant important dans le déroulement de carrière de nos jeunes officiers. En effet, alors que jusque-là les officiers avaient prioritairement servi dans l'armée de Terre en tant que chefs de section, commandants d'unité, puis officiers rédacteurs d'état-major, nombre d'entre eux ont vocation à servir dans un cadre interarmées en sortant de l'École de guerre. Tout en restant loyaux à leur nouveau chef interarmées, ils auront besoin de disposer d'éléments de compréhension fiables et de connaître la ligne politique de l'armée de Terre sur les grands thèmes d'actualité pour porter utilement sa voix vers l'extérieur. Cette opportunité doit être saisie dès leur scolarité à l'École de guerre, qui marque un premier moment d'échanges en interarmées. Cette sensibilisation aux grands enjeux de l'armée de Terre sera également utile lors des scolarités organisées par l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST) dans de grandes écoles civiles durant lesquelles les stagiaires concernés sont les ambassadeurs de l'armée de Terre auprès de futurs cadres civils. S'agissant de l'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major (ESORSEM), qui forme le troisième pilier de l'enseignement militaire supérieur au sein du CESAT, cette dimension de rayonnement lui correspond tout particulièrement: les officiers de réserve rayonnent de façon manifeste au profit de l'armée de Terre, tant leur expertise militaire est reconnue et appréciée dans le monde civil qu'ils côtoient au quotidien. Le choix du CESAT s'impose aussi grâce aux contacts permanents qu'il entretient avec les forces au travers des stagiaires qui sont affectés au sein des régiments ou des états-majors opérationnels et des officiers de réserve. L'armée de Terre étant par nature l'armée «du territoire», le CESAT peut diffuser des «éléments de compréhension» là où le rayonnement de l'armée de Terre s'exerce avant tout: en province.

Enfin, le choix du CESAT s'impose aussi par la géographie des lieux. Le site de l'École militaire symbolise pour un grand nombre le lieu évident de rayonnement de l'armée de Terre. Aujourd'hui appelé à diriger l'enseignement supérieur et à conduire des

études, le CESAT doit offrir un cadre particulièrement propice à la réflexion, à la recherche de solutions innovantes ou à l'approfondissement de thèmes prospectifs que le cadre prestigieux et chargé d'histoire dans lequel il est installé représente parfaitement.

Au-delà de ce nouveau défi, le CESAT demeure avant tout le garant de la qualité de la formation militaire supérieure de nos futurs grands chefs militaires, qui seront demain confrontés aux crises auxquelles notre pays devra faire face, et conserve dès lors toute son ambition en termes d'enseignement militaire supérieur. Au sein de la DRHAT, il est le creuset de l'ensemble des formations militaires supérieures du second degré ainsi que des formations scientifiques et techniques. Son expertise dans ce domaine est unanimement reconnue dans un cadre qui dépasse largement celui de la seule armée de Terre (des officiers de la Marine nationale et de l'armée de l'Air sont formés par l'EMSST, des officiers de réserve étrangers sont intégrés aux promotions de l'ESORSEM). Profitant de la nouvelle dynamique engagée entre enseignement et rayonnement, le CESAT continuera plus que jamais de s'affirmer comme un pôle d'excellence au service de l'armée de Terre.



[Retour Sommaire](#)

Communiqué

Le CESAT devient Centre d'Études Stratégique de l'AT

Les officiers stagiaires du pôle enseignement (EMSST¹, CSORSEM² et DESTIA³), représentent une importante source de réflexion et d'écrits nombreux, variés et riches dont dispose le CESAT.

Le Général CEMAT a souhaité renforcer le rayonnement de l'armée de Terre et a donc confié au CESAT la mission de devenir l'acteur majeur de la diffusion de la pensée militaire de l'armée de Terre.

Pour remplir cette mission, Le CESAT, sans changer de sigle, est donc devenu depuis le 1^{er} juillet le Centre d'Études Stratégiques de l'armée de Terre en créant un pôle rayonnement au côté du pôle enseignement.

Ce Pôle rayonnement de l'armée de Terre (PRAT) a vocation à faciliter la mise en œuvre des actions qui permettent à l'armée de Terre de prendre sa place dans le paysage public et politique en coordonnant les actions, identifiant et animant les relais, recueillant les informations mais aussi en élaborant les outils nécessaires. D'ores et déjà un site spécifique, <http://www.penseemiliterre.fr>, a été mis en place

¹ Enseignement militaire supérieur scientifique et technique

² Cours supérieur des officiers de réserve spécialistes d'état-major

³ Direction de l'enseignement supérieur tactique interarmes

Histoire militaire et modernité



1914: Guerre des peuples et Union sacrée



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

En cette période de commémoration du centenaire de la Grande Guerre, il est plus que naturel que les Cahiers apportent leur contribution au devoir de mémoire qui est le nôtre. Dans ce numéro et les suivants, une série d'articles traduira donc cette contribution dans notre rubrique «histoire militaire».

Le Général de Percin, après avoir rappelé le sentiment populaire à la veille du conflit, nous décrit ci-dessous les terribles affrontements initiaux en termes de pertes humaines, conclus par la bataille de la Marne, épisode capital pour les deux camps.

Le Lieutenant-colonel Lahaie, dans l'article suivant, nous brosse un paysage méconnu, celui des services de renseignements français, qui furent souvent plus efficaces qu'on ne le pense du début à la fin du conflit.

Cette année 1914, dont nous commémorons le centenaire, fut, sans nul doute, la plus terrible de notre histoire nationale: près de 80.000 morts pour le seul mois d'août, dont 27.000 au cours de cette épouvantable journée du samedi 22 août. Et puis vint la Marne, dont je crois que cette immense victoire des soldats épuisés fut d'abord leur extraordinaire volonté de faire face dans un élan patriotique marqué par une conscience diffuse que le sort du pays se jouait là. La Marne fut d'abord la victoire du patriotisme dans cette guerre des peuples que fut la Grande Guerre.

Les quinze années qui ont précédé la guerre furent fertiles en événements d'une importance telle qu'à plusieurs moments la guerre pouvait paraître imminente.

Certes, après Fachoda (1898), le bon sens, non sans difficultés d'ailleurs, avait permis de calmer les rivalités franco-britanniques, réglées au minimum par l'accord de 1904 (l'Entente cordiale). La crise marocaine entre la France et l'Allemagne paraissait apaisée avec le traité d'Algésiras (1906) quand survint la crise d'Agadir (1911); certes, la diplomatie triompha encore une fois, mais les opinions publiques, tant françaises qu'allemandes, avaient montré leur agressivité. Cette crise, vivement ressentie dans chacun des deux pays, et le sentiment de haine qui en fut la conséquence, expliquent cette union sacrée (le mot est du président de la République, Poincaré) qui se manifesta au jour de la mobilisation. S'y ajoutait aussi la question d'Alsace-Lorraine, toujours présente au cœur des Français.

- Les deux guerres balkaniques de 1912 et de 1913¹ avaient constitué des conflits régionaux, mais elles avaient montré la situation explosive qui prévalait dans les Balkans, d'autant que l'Autriche-Hongrie, en ces temps d'exacerbation des revendications nationalistes, était particulièrement hostile à la Serbie, la Bosnie-Herzégovine peuplée à plus de 50% de Serbes lui appartenant.

- Dans ce contexte, l'attentat de Sarajevo retint, certes, l'attention, mais cette affaire paraissait encore, pour beaucoup, un problème particulier à l'Autriche-Hongrie, limité aux Balkans.

Mais le décor était planté... L'Autriche voulait la guerre pour régler une fois pour toutes la question serbe; la Russie entrerait en guerre pour appuyer le peuple serbe, la France et l'Angleterre soutiendraient leur allié russe. L'Allemagne, peut-être à contrecœur pour certains de ses dirigeants, prenait les devants, déclarait la guerre à la France avec l'appui de son opinion publique: il s'agissait bien d'une guerre des peuples.

Les Français avaient manifesté depuis longtemps leur hostilité envers les Allemands, mais ce n'est pas pour autant qu'ils voulaient la guerre; ils en ressentirent un sentiment d'agression. La mobilisation se déroula dans des conditions tout à fait remarquables et ceci était loin d'être gagné dans un pays encore déchiré par les querelles religieuses et profondément divisé politiquement; l'affaire Dreyfus n'était pas si lointaine.

Cette union sacrée se retrouve même dans les milieux intellectuels les plus pacifistes; le ralliement d'hommes comme Auguste Rodin ou encore Anatole France le montre bien.



¹ La première guerre balkanique de 1912 avait permis aux Bulgares et aux Serbes de chasser les Turcs d'Europe; la seconde, de 1913, avait mis aux prises Serbes et Bulgares dans un conflit sanglant qui s'était achevé au traité de Bucarest par la victoire des Serbes

Nombre d'étrangers suivent cet exemple au nom de la défense de la liberté et de la civilisation: Guillaume Apollinaire, de nationalité russe, demande la nationalité française et s'engage dans nos rangs, Blaise Cendrars, de nationalité suisse, s'engage à son tour, sans oublier l'admirable poète américain Allan Seeger qui trouvera la mort sur la Somme².

AVIS

J'ai été malheureusement forcé d'appliquer les mesures les plus sévères édictées par les lois de la guerre contre la ville d'Orchies. En cette localité furent attaqués et tués des médecins, des membres du personnel médical et assassinés une vingtaine de soldats allemands. Les pires atrocités furent commises d'une manière incroyable (oreilles coupées, yeux arrachés et autres bestialités du même genre).

J'ai en conséquence fait détruire complètement la ville. Orchies, autrefois ville de 5000 habitants, n'existe plus : Maisens, Hôtel de Ville, Eglise, ont disparu, et il n'y a plus d'habitants.

Le Commandant de la Place

MAJOR VON MEHRING

Valenciennes, le 27 Septembre 1914.

French prépare le repli de son corps expéditionnaire en préparant un réembarquement à La Rochelle. Le président de la République et le gouvernement ont quitté Paris le 2 septembre.

Joffre, homme de terrain, sait tout cela et, de son PC de Châtillon-sur-Seine, il dialogue avec Gallieni, rappelé de sa retraite de Nice, dont le PC est au lycée Victor Duruy à Paris, pour que la 6^{ème} armée de Maunoury qu'il a sous ses ordres attaque de flanc von Kluck.

La bataille de la Marne, en fait plutôt constituée d'une succession d'actions conduites de façon déterminée, est ainsi commencée. Les pertes seront là encore terribles et, parmi les morts, Charles Peguy, fauché à Villeroy sur le talus d'Ivry, qui rejoint dans la mort Alain Fournier et tant d'autres; mais la victoire est là. Pour un temps, la guerre de mouvement est interrompue, les armées pansent leurs plaies dans les tranchées, allant jusqu'à la fraternisation de Noël, qui ne durera pas!!

En cette fin d'année 1914, Français, Anglais et Allemands comprennent que cette guerre que l'on espérait courte sera longue, terrible, sanglante et pour une victoire incertaine; car c'est une lutte à mort qui s'est engagée, une véritable guerre des peuples.

Le Général d'armée Pierre de PERCIN-NORTHUMBERLAND, Saint-cyrien de la promotion Général Laperrine (1956-1958) est en 2^{ème} section depuis 1997 après avoir été Inspecteur de l'infanterie puis Inspecteur général de l'armée de Terre. Titulaire de la Valeur militaire avec cinq citations, il est commandeur de la Légion d'honneur et de l'Ordre national du mérite. Il a été président national du Souvenir français de 1998 à 2008. Il est depuis 2010 président du Mémorial de la clairière de l'Armistice.

Bibliographie:

- «**Histoire militaire de la France**» d'André Corvisier
- «**L'année 1914**» de Jean-Jacques Becker
- «**Souvenirs de guerre 1914-1918**» de Marc Bloch
- «**L'armée d'Afrique**» du Général Huré;
- «**Ceux de 1914**» de Maurice Genevois



[Retour Sommaire](#)

² Auteur du poème prémonitoire «J'ai rendez-vous avec la mort»

Aux Poilus

Par le Colonel (H) André MAZEL

Comme annoncé en préambule de l'article précédent, les Cahiers apportent donc leur modeste contribution à la commémoration de la Grande Guerre. Dans ce cadre, le Colonel (H) André Mazel, membre fidèle du comité de rédaction de notre revue et poète à ses heures, nous a fait parvenir ce sonnet dédié aux Poilus. Il a toute sa place ici et nous le publions avec plaisir.

Dans la douceur du soir résonne le tocsin!
Demain vous partirez défendre la Patrie
Enthousiastes et confiants, joyeux, sans tracassins,
Certains d'un prompt retour! Quel inconscient pari!

Le choc des premiers jours et ses milliers de morts
A bloqué votre élan, mais pas votre ressort.
De tranchées en boyaux, au prix d'efforts sanglants
Vous avez repoussé les soldats allemands.

Pendant plus de quatre ans, dans le bruit, la fureur,
La vermine et les rats, dominant votre peur
Vous vous êtes battus pour qu'ils ne passent pas!

Nous, citoyens français, honorons nos Poilus!
Glorifions leur mémoire pour que ne meure pas
Leur vaillant souvenir! Soldats je vous salue!



Les services de renseignement français pendant la Grande Guerre¹



Par le lieutenant-colonel Olivier LAHAIE

La Grande Guerre a donné ses lettres de noblesse au renseignement, embrassant toutes les activités d'espionnage et de contre-espionnage, mais aussi en innovant dans le domaine de la guerre psychologique et subversive. Le 2^{ème} bureau français (renseignements) a suivi la situation sur tous les fronts, commenté les renseignements obtenus, évalué les pertes de l'ennemi comme la capacité de ses nouvelles armes ou tactiques et reconstitué l'organigramme de ses formations.

Contrairement aux idées reçues, en août 1914 la France était bien renseignée sur la forme que prendrait l'agression allemande. Dix ans plus tôt, une version du plan Schlieffen avait été récupérée par le service de renseignements (SR) du 2^{ème} bureau de l'état-major de l'armée (EMA). Grâce à une étude systématique des forces armées allemandes, des voies ferrées, des gares, au recoupement d'informations fournies par les déserteurs alsaciens-lorrains ou les agents, le haut commandement avait été prévenu des intentions ennemies. Disposant d'une évaluation précise des forces d'invasion, il se refusa pourtant à admettre qu'on engagerait les réservistes allemands en première ligne. L'été, désastreux, coûta près de 300.000 hommes. Si le renseignement collecté était de première main, il n'a pas été exploité à sa juste valeur, les spécialistes du renseignement s'étant heurtés au scepticisme du commandement et à sa foi inébranlable en l'offensive à outrance inspiratrice du plan XVII. Le «miracle» de la Marne survint parce qu'enfin Joffre daigna se fier aux renseignements recueillis.

Pendant la guerre, le renseignement français affiche une particularité singulière. Suite au départ du grand quartier général (GQG) pour Vitry-le-François, le 2^{ème} bureau de l'EMA est vidé de sa substance, mais devant l'absence d'informations en provenance du front, le ministre de la Guerre restaure les effectifs du 2^{ème} bureau de l'EMA. Nommé président adjoint de la commission de contrôle télégraphique de Paris et obsédé par les ravages que pourrait causer l'espionnage allemand en France, le Capitaine Ladoux va jouer un rôle déterminant. La «voie renseignement GQG» coexiste donc avec la «voie renseignement EMA». Certes, une telle dichotomie a engendré des difficultés de coordination et des redondances dans les renseignements transmis aux décideurs. Malgré des frictions entre leurs membres respectifs, ces deux structures n'étaient pourtant pas antinomiques mais complémentaires. L'EMA a vite privilégié la recherche du renseignement stratégique, technique, économique et social chez l'ennemi, ainsi qu'il s'est concentré sur la lutte contre l'espionnage dans la zone de l'intérieur. Le GQG a collecté le renseignement opérationnel tout autant qu'il a lutté contre l'espionnage dans la zone des armées. L'urgence du suivi quotidien des opérations servit de moteur à l'évolution des structures. Le renseignement français était donc constitué d'une nébuleuse d'organismes indépendants les uns des autres et parfois rivaux, mais tendant vers un même objectif: faciliter la victoire sur les Puissances centrales. Grâce à sa vision globale, l'EMA a réalisé que le caractère du conflit évoluait: la fin de la guerre de mouvement et la stabilisation des fronts ont amené les belligérants à vouloir emporter la décision par d'autres moyens que le choc frontal. Devenue totale, la guerre laissait une large place à l'innovation technique. On a alors rivalisé d'ingéniosité pour aller chercher le renseignement au plus loin, lequel n'étant plus exclusivement de nature militaire. Dès 1915, on s'intéressa à l'état économique de l'adversaire, à sa force morale pour évaluer sa résistance à l'usure. Cette volonté de se battre en ne négligeant rien pour nuire à l'adversaire fut le principal facteur ayant poussé au développement des techniques subversives et expliqua également la montée en puissance d'une de leurs parades, le contre-espionnage. Mais avancer que l'EMA se serait spécialisé dans la recherche du renseignement autre qu'opérationnel pour marquer sa spécificité serait caricaturer la réalité; il suffit de lire des bulletins de renseignements des différents SR pour s'en convaincre. Certes, les concepts de guerres économique et psychologique trouvèrent à Paris leurs plus ardents défenseurs, mais cela ne veut pas dire que le GQG s'en désintéressa. Seulement, la localisation parisienne de ces organes d'analyse, leur proximité du pouvoir politique, diplomatique, des instances universitaires, commerciales ou industrielles facilitèrent une plus grande ouverture sur le monde et la mise au point de nouveaux moyens de lutte: pour s'affranchir des contraintes du terrain encore renforcées par la guerre de tranchée, la dépose d'agents par avion naquit en 1915. La coopération avec les réseaux de résistance belge et l'*Intelligence Service* permit d'accroître les possibilités de l'espionnage: aucun dépôt logistique, aucun convoi, aucun champ d'aviation ne fut ignoré par les services alliés; on peut dès lors mesurer les répercussions de cette performance sur l'effort de guerre des Centraux et la difficulté à protéger le secret de leurs offensives. La collaboration interalliée en matière de renseignement allait s'exprimer par la création du SR de Folkestone, mais aussi par des échanges avec les SR anglais, belges, russes, italiens, puis américains.

¹ Voir «Renseignement et services de renseignements en France pendant la Grande Guerre; évolutions et adaptations (1914-1918)», thèse de doctorat du Chef d'escadron Olivier Lahaie, sous la direction du Professeur G.-H. Soutou, Paris IV, 2006.

Ladoux réussit à convaincre Millerand de la nécessité de réformer le contre-espionnage. Lorsque la section de centralisation du renseignement voit le jour le 28 mai 1915, c'est lui, son inventeur, qui est pressenti pour la commander. Très persuasif, il voit ses attributions s'accroître au contrôle des postes frontières, à l'expérimentation de techniques liées à la propagande aérienne. Bien plus qu'un simple service de «centralisation», la SCR assure le lien avec la Sûreté générale du ministère de l'Intérieur, dont le directeur est placé depuis 1914 sous les ordres du ministre de la Guerre. Improvisateur génial tout autant qu'avant-gardiste, Ladoux l'est certainement. Cette création et celle en décembre du 5^{ème} bureau de l'EMA restent la meilleure illustration de la vision globale possédée par le personnage. Ce bureau englobe SCR (activités de contre-espionnage en France et à l'étranger) et SR (recherche du renseignement stratégique et actions clandestines chez l'ennemi et les neutres); il développe également des procédés de guerre psychologique et subversive, comme il participe à l'asphyxie économique des Empires centraux. Car la Grande Guerre fut l'occasion de mettre sur pied des organes de recherche spécifiquement destinés à la guerre économique. Cette orientation répondait à la nécessité de rendre plus efficace le blocus concourant à asphyxier l'Allemagne, les services civils se livrant à cette tâche ayant d'énormes besoins en renseignement pour identifier les firmes neutres suspectes de contrebande et établir les listes de produits vitaux pour la production des trusts adverses. Les agents furent amenés à prendre des risques inouïs pour percer les secrets de l'industrie d'armement allemande. Dans ce contexte fébrile, les procédés d'espionnage connurent forcément une évolution constante. Persuadé du caractère très particulier de la guerre secrète, Ladoux tenta d'inculquer à ses hommes des méthodes d'action novatrices, choquantes pour l'époque. Elles lui valurent d'être mis à l'index par ses chefs directs, soucieux de ne pas se compromettre. Son côté brouillon, son exubérance (ses succès dérangeants aussi) allaient précipiter son éviction en 1917. Les méthodes de camouflage des messages, tant par l'élaboration d'encres sympathiques de plus en plus perfectionnées que par la mise au point de systèmes de chiffrement complexes, marquèrent aussi cette course au progrès technique. Enfin, l'aspect psychologique et propagandiste ne fut pas oublié: des ballonnets, puis des avions transportant des tracts furent mis en œuvre par les SR afin d'inonder les territoires envahis et l'Allemagne, hâtant la désagrégation morale de l'adversaire.

L'attaque allemande sur Verdun de 1916, bien qu'annoncée par le SR, prend le commandement «par surprise». Une fois de plus, l'avertissement n'est pas écouté, pas plus que les mises en garde de Driant. L'état-major se montre toujours incapable de profiter des informations transmises sur l'ennemi pour parer ses coups. Sur le plan offensif, malgré un afflux de renseignements de plus en plus fiables, les attaques continuent à être montées comme si l'ennemi était incapable de réaction. Nonobstant, le 2^{ème} bureau organise la formation des officiers de renseignement régimentaires, sort des mémentos pour rationaliser et optimiser la recherche des informations. En février 1917, le 5^{ème} bureau de l'EMA est supprimé et c'est un 2^{ème} bureau rénové qui reprend les activités de renseignement et de guerre secrète.

Survient l'offensive d'avril 1917. L'échec peut être imputé à la négation des renseignements par Nivelle. Devant les pertes, il faut choisir: attendre «les Américains et les chars», ou continuer ainsi et cesser le combat «faute de combattants». Doit-on incriminer les SR pour n'avoir pas suffisamment montré au commandement que cette façon de se battre était suicidaire? Non, et c'est le plus désolant. De mieux en mieux organisés, dotés d'un matériel de plus en plus performant, les 2^{èmes} bureaux de la chaîne opérationnelle ont parfaitement décrit ce qu'ils connaissaient des défenses ennemies. Or, par suffisance ou par incompetence, le commandement n'a pas pris en considération ces renseignements.

C'est avec Pétain que l'état d'esprit vis-à-vis des SR évolue de manière significative. Nommé après l'hécatombe, il est convaincu que «le feu tue» et veut limiter les pertes en s'enquérant de tous les éléments visant à connaître les projets de l'ennemi. Son but est de se prémunir de ses surprises dans la défensive et, dans l'offensive, de lui asséner des coups sûrs en consentant un minimum de tués. L'épisode des mutineries va montrer le côté déplaisant d'un SR quand il se retourne contre ses frères d'armes. Ses manigances, tendant à masquer la responsabilité du commandement dans l'éclatement des révoltes, ont été clairement établies; sa tentative de désinformation, voulant faire croire que l'incurie du ministre de l'Intérieur était à l'origine de tout, a fait faillite lors du procès Malvy. En outre, l'implication de quelques-uns de ses cadres dans l'instruction des «affaires de trahison» a achevé de ternir sa réputation; les condamnations expéditives du 3^{ème} conseil de guerre, permises grâce à la fourniture de dossiers «trop bien ficelés», laissent planer des doutes sur la moralité des contre-espions: depuis l'affaire Dreyfus, il n'est pas évident que leur mentalité ait évolué. À Paris, la proximité du pouvoir n'a pas toujours permis aux officiers d'active ou de complément de conserver une parfaite indépendance, mais certains, peu scrupuleux, ont profité de leur place de dispensateur de l'information pour faire accréditer leurs idées politiques qui semblaient correspondre aux besoins de la défense nationale. Des hommes politiques de gauche, tels Malvy ou Caillaux, en ont fait les frais, mais l'histoire a vite réparé cette injustice².

Nommé généralissime des armées alliées en 1918, Foch sut se servir du renseignement pour terrasser son adversaire. À cette époque, croisant les informations émanant de diverses sources, le 2^{ème} bureau du GQG fournissait d'excellentes synthèses de renseignements, autorisant des succès considérables comme l'échec du *Friedensturm* ou, jusqu'à l'Armistice, les percées successives du front de Ludendorff. On a parfois reproché à Pétain d'être attentiste et moins mordant que Foch, mais ont-ils considéré différemment le renseignement? «L'assommoir arithmétique» de 1918, c'est-à-dire les coups de boutoir assésés par le second sur le front allemand jusqu'à la victoire, ne fut possible que grâce à une politique agressive de recherche du renseignement de contact encouragée par le premier. Affirmer que le commandement se désintéressait du renseignement serait ainsi mentir: longtemps, il n'a retenu que celui qui servait ses propres convictions. Avec la guerre de tranchées, il désira connaître l'ordre de bataille et l'état des pertes adverses, de même que la situation économique, politique et morale en Allemagne. La bascule de forces d'un front à l'autre étant annonciatrice d'offensives, l'étude du trafic ferroviaire devint fondamentale. Sur le front, la collecte du renseignement de contact devint l'affaire de tous, les patrouilleurs ramenant dans nos lignes objets, documents et prisonniers; aux côtés des aviateurs, les fantassins fournirent un renseignement de masse aux 2^{èmes} bureaux. Les techniques d'observation firent également de grands progrès: de l'aérostation, on passa aux photographies aériennes permettant l'emploi d'échelles cartographiques allant jusqu'au 1/5.000. En doublure du 2^{ème} bureau de corps d'armée, le service de renseignement de l'artillerie montra l'importance de la localisation des batteries et des tranchées de l'adversaire. D'autres techniques naquirent: les écoutes, la radiogoniométrie, le repérage par le son et les observations effectuées par les sections de repérage par observation

² Idem, pp. 1542 à 1670.

terrestre, qui favorisèrent la création d'un maillage dense capable de reconstituer le déploiement de l'ennemi et de suivre ses déplacements du front jusque dans la profondeur de son dispositif.

Parti d'à peu près rien, le renseignement français a montré sa forte capacité d'innovation pendant la guerre. Souvent privé de directives claires, manquant de reconnaissance pour ses travaux, il a eu beaucoup de mérite. Même si ses résultats ont pu paraître inégaux jusqu'en 1918, ses organes ont globalement répondu à leur mission d'information des décideurs en permettant de circonvier les menaces. Grâce à des synthèses variées, les SR ont facilité l'édification des plans d'opérations de l'état-major. Aux dires mêmes de leurs ennemis de 1914 (lesquels ne peuvent être taxés de francophilie) ou même des Britanniques, ils n'ont pas eu à rougir de leurs résultats. Par un habile mélange de réflexion et d'improvisation, s'appuyant sur des personnalités marquées, ils ont très largement contribué à vaincre l'armée de Guillaume II. Pour eux, ce conflit mondial a été l'occasion de créer et d'expérimenter de nouvelles techniques d'action qui allaient partout fixer les règles de la guerre secrète et contribuer ensuite à l'émergence des «services spéciaux» de la Seconde Guerre mondiale. Il convient malheureusement de faire remarquer que la décision militaire aurait probablement été acquise plus vite si, dès avant août 1914, le commandement avait bien voulu leur faire confiance en mettant de côté ses *a priori* et en se persuadant du caractère erroné de certaines de ses convictions stratégiques.

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, 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.



Articles d'intérêt général



Le Service de santé des armées en Afghanistan

Du lieu de la blessure au retour en France¹



Par le Médecin chef des services (ER) Jacques MONSÉGU

Comment mieux présenter cet article sur le Service de santé en Afghanistan qu'en répétant ces propos du chef d'état-major des armées, rapportés ci-dessous par l'auteur: «Si nous pouvons tant demander à nos hommes, c'est parce qu'ils savent que le soutien médical est là»? Le SSA français bénéficie d'une réputation d'excellence, en particulier dans les opérations extérieures, due autant à la qualité et à l'engagement de ses membres qu'à une organisation originale et rigoureuse. Au travers d'un témoignage tout personnel, vivant et engagé, le Médecin chef des services Monségu nous en décrit les principes, nous montre les interactions avec les différents acteurs du théâtre, nous fait parcourir de manière réaliste la chaîne d'évacuation. Les Cahiers le remercient chaleureusement pour son témoignage, et sont heureux, grâce à lui, de rendre hommage à notre Service de santé.

Depuis maintenant de nombreuses années, nos forces armées se trouvent déployées sur de nombreux théâtres d'opérations extérieures où l'engagement est parfois très intense. L'Afghanistan a marqué tous les esprits, civils et militaires, car près de 10 ans de présence dans cette région d'Asie centrale nous ont permis d'évoluer dans la doctrine militaire, et le Service de santé des armées (SSA) n'a pas échappé à une évolution dans sa mission régaliennne qu'est le soutien aux forces.

Ayant eu l'honneur et le privilège d'être médecin chef du Rôle 3 de KAIA², dénommé aussi MTF³ ou HMC⁴, du 5 avril au 7 juillet 2011 voici un rapide et bien entendu non exhaustif aperçu de l'organisation de la chaîne santé telle qu'elle avait été mise en place durant cette période où les forces françaises avoisinaient 4.000 militaires répartis essentiellement sur la RC⁵ est (provinces de Kapisa et de Surobi) où était déployée la *Task Force La Fayette* (TFLF) et la RC centre (Kaboul et sa banlieue), auxquelles il convenait de rajouter les OMLT⁶ réparties au sein des compagnies afghanes sur le secteur de la TFLF.



En préambule, je voudrais rapporter les propos de l'Amiral Guillaud, à l'époque chef d'état-major des armées, qui, lors d'une de ses visites au tout début de mon mandat, m'avait dit: «Vous savez, Docteur, si nous pouvons tant demander à nos hommes, c'est parce qu'ils savent que vous êtes là!». Ces quelques mots ont pris au fil des semaines de notre mission toute leur importance, preuve de force et d'efficacité de notre SSA. À vrai dire, ils résument simplement la doctrine du SSA en OPEX où tout est mis en œuvre pour une médicalisation de l'avant, ce qui nous différencie des autres armées présentes sur le territoire.

Avant toute chose, il est essentiel d'avoir une vision du décor dans lequel évoluaient nos militaires. Dans cette partie de l'Afghanistan très montagneuse, l'univers minéral rendait les déplacements terrestres difficiles et longs en raison d'un réseau routier très précaire et aussi du danger lié à l'attaque potentielle des convois par l'insurrection particulièrement active. D'autre part, la zone de responsabilité couverte par la TFLF était étendue (une centaine de kilomètres sur soixante de large), et les positions tenues étaient multiples, réparties entre trois FOB⁷ et plusieurs COP⁸ dont la taille et l'isolement étaient très variables.



Fort de cet élément géographique, comment était donc organisé le premier maillon de la chaîne santé sur le terrain? Chaque FOB disposait d'une infirmerie en dur (Rôle 1) avec plusieurs médecins, infirmiers IDE⁹ (Certificats Techniques 1 et 2) et auxiliaires sanitaires, capables d'accueillir plusieurs blessés, d'effectuer des gestes médico-chirurgicaux afin de mettre en condition un blessé grave avant



¹ Toutes les photos sont la propriété du Professeur Monségu

² *Kaboul International Airport*

³ *Medical Treatment Facilities*

⁴ hôpital médico-chirurgical

⁵ *Region Command*

⁶ *Operational Mentoring Liaison Team*

⁷ *Forward Operating Base*

⁸ *Combat Outpost*

⁹ Infirmier diplômé d'État

son transfert, mais aussi d'hospitaliser un militaire dont les lésions ne nécessitaient pas une prise en charge spécifique. Au sein des COP, on trouvait le plus souvent un poste de secours plus rudimentaire, mais doté de moyens adaptés au personnel santé présent, le plus souvent un infirmier CT2, parfois un médecin sur les COP très éloignés (comme en Surobi), dont la vocation était davantage d'être un endroit de repli pour mise en condition d'un blessé. Mais au-delà de cet aspect statique du dispositif, le SSA français se singularise des autres nations par le fait qu'il est mobile derrière ses combattants. En effet, chaque opération était préparée en amont avec les états-majors de chaque sous-groupement opérationnel et le dispositif santé était alors défini en fonction de plusieurs paramètres (dangerosité de la mission, durée, éloignement, nombre d'hommes engagés, etc.). Si la présence d'un médecin était retenue, il était positionné dans son VAB SAN dont l'équipement, certes sommaire, permettait la récupération d'un blessé couché dans des conditions acceptables. Néanmoins, la ressource humaine en médecins n'étant pas extensible, de nombreuses missions étaient soutenues uniquement par des infirmiers CT2 ayant une expertise médicale affirmée permettant la mise en condition d'un blessé et l'évaluation du degré de gravité des blessures. À ce dispositif, il faut rajouter la présence d'un auxiliaire sanitaire au sein de chaque section de combat, capable d'effectuer les premiers gestes afin de traiter l'urgence vitale, s'intégrant dans une démarche dénommée le MARCHE-RYAN, visant à maintenir en vie le blessé avant l'arrivée du médecin. Il s'agit d'un plan simple où à chaque lettre est associée à une action spécifique dont voici le déroulement:

- M pour *Massive bleeding control*¹⁰,
- A pour *Airways* (liberté des voies aériennes),
- R pour *Respiration* (efficacité de la ventilation),
- C pour *Circulation* (présence d'un pouls),
- H pour *Head et Hypothermia* (recherche de troubles neurologiques et lutte contre l'hypothermie),
- E pour *Evacuation*.

Suit ensuite le RYAN pour préparer l'évacuation:

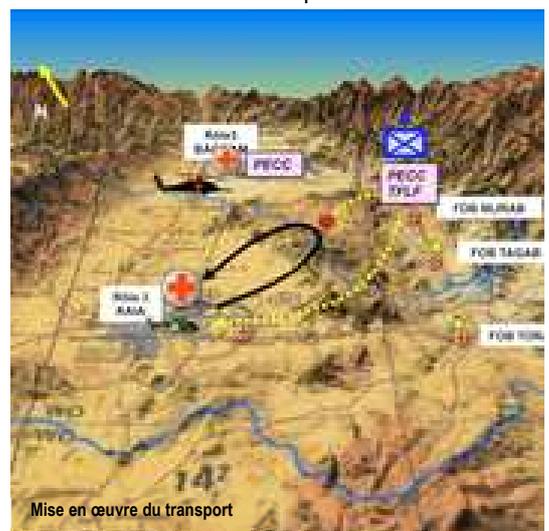
- R pour réévaluer,
- Y pour les yeux et les oreilles,
- A pour analgésie
- N pour nettoyer.

Mais il faut aussi insister sur la formation individuelle de chaque combattant aux gestes de survie muni de sa trousse médicale au sein de laquelle on trouve un garrot, des pansements, un kit de perfusion, une seringue auto-injectable de morphine. Cette médicalisation de l'avant, dont les SAMU se sont inspirés dans l'exercice de la médecine civile, permettait une prise en charge optimale et très précoce du blessé de guerre, et on sait que la rapidité et la qualité du conditionnement médical sont essentielles dans le pronostic vital de la victime.

Voici posé brièvement le premier maillon de la chaîne santé sur le terrain sur lequel il convient de porter quelques réflexions. Ce «maillage» santé est très spécifique des armées françaises et particulièrement envié par nos partenaires de l'OTAN; le COMSANTÉ de la RC-est et mon homologue qui commandait le Rôle 3 de Bagram (tous deux américains) me firent cette confiance hautement révélatrice: «On ne sait pas comment vous faites pour arriver à une telle médicalisation de l'avant!». Le corollaire est l'exposition d'une pièce-maîtresse du dispositif (ce que l'insurrection avait rapidement compris, imposant la banalisation des engins blindés sanitaires avec le retrait de la croix rouge), mais aussi une charge physique importante car, outre l'équipement individuel porté (protection et armement), le personnel santé est équipé d'un sac lourd et encombrant contenant le matériel indispensable à la prise en charge du blessé car il ne suffit pas d'apporter l'expertise, il faut aussi lui en donner les moyens. Là aussi, il convient d'insister sur la qualité de formation des équipes médicales à qui on dispense en métropole au sein de centres de formation spécifiques (CITERA¹¹), en amont de chaque mission, une formation complémentaire dans la prise en charge des urgences de guerre.

Le deuxième maillon de cette chaîne santé consistait à organiser le transport du blessé conditionné vers l'hôpital médico-chirurgical de rattachement (MEDEVAC¹²). Bien que la TFLF évoluait en RC-est et donc rattachée théoriquement au Rôle 3 de Bagram sous la responsabilité américaine, il était convenu que les blessés des forces françaises seraient dirigés en priorité vers Kaboul en raison d'une distance similaire et du leadership français donné au Rôle 3 de KAIA. La première règle de ce transport imposait une rapidité la plus optimale possible en mettant tout en œuvre pour respecter un délai de moins d'une heure entre la prise en charge médicale initiale et l'arrivée à l'hôpital. Pour toute MEDEVAC, cette «golden hour», déclenchée à partir de l'envoi du message 9-line, était une des règles imposées et évaluées par l'ISAF.

La deuxième règle de ce transport était qu'elle faisait appel à des moyens hélicoptères en raison de la configuration géographique du terrain et afin de pouvoir respecter le délai. Ces moyens, pour la TFLF, étaient stationnés sur l'aéroport de Kaboul (bataillon hélico) où un appareil de transport (Cougar ou Caracal) était conditionné très rapidement (10 à 15 mn) en version sanitaire afin d'effectuer le transport du ou des blessés. Nouvelle singularité française, et non des moindres: la présence à bord d'un médecin et d'un infirmier CT2 rompus à la poursuite de la prise en charge médicale initiale pendant le transport, alors que les forces américaines disposaient certes d'hélicoptères spécifiquement dédiés au transport de blessés mais avec à leur bord uniquement un paramédical. Le trajet aller était au maximum de 20 mn, laissant ainsi le temps à l'équipe médicale de terrain de conditionner le blessé, de l'évacuer sur un lieu de pose sécurisé où l'équipage de l'aéronef récupérerait le militaire et l'évacuait sur l'hôpital.



¹⁰ contrôle d'une hémorragie

¹¹ Centre d'instruction aux techniques de réanimation de l'avant

¹² Medical Evacuation

La mise en œuvre de ce transport passait par une étape essentielle, celle de la régulation effectuée par le médecin du PEEC¹³, véritable chef d'orchestre qui coordonnait ce deuxième temps de la prise en charge du blessé. Basé sur la FOB de Nijrab, état-major de la TFLF, après avoir établi un bilan lésionnel du ou des blessés en coordination directe par téléphone ou radio avec le médecin du terrain, il catégorisait le blessé afin de mettre en œuvre la rapidité et la priorisation de l'évacuation avec trois niveaux de gravité:

- *alfa* où l'urgence vitale est engagée,
- *bravo* nécessitant un transfert rapide
- *charlie* où le transport peut être différé car non urgent.

Dans le même temps, il s'assurait auprès du médecin chef du Rôle 3 des possibilités logistiques de prise en charge, tout en lui donnant les premiers éléments du bilan, permettant ainsi à l'équipe médico-chirurgicale hospitalière de se préparer à l'accueil du blessé.

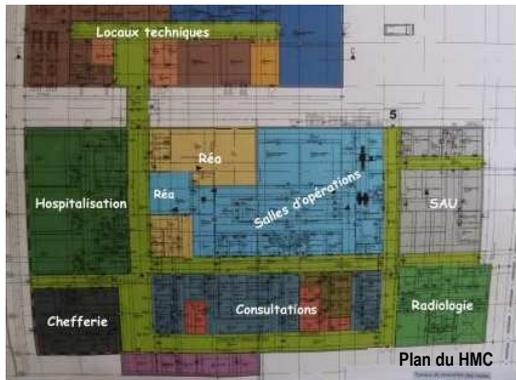
Le Rôle 3 constituait le troisième maillon de la chaîne santé et allait dispenser les premiers soins médico-chirurgicaux spécifiques au blessé, faisant un état des lieux des blessures tout en effectuant une première séquence thérapeutique de «*damaged control*» sur lequel nous allons revenir.

Quelques mots sur l'HMC KAIA avant d'aller plus loin. Construit en un an sur des crédits OTAN, il a été opérationnel en juillet 2009 et le leadership a été donné à la France qui va apporter tout l'équipement médico-chirurgical nécessaire, au «standard» français, si bien que les équipes médicales vont travailler dans des conditions identiques à ce qu'elles font dans les hôpitaux d'Instruction des armées (HIA). Situé dans le camp de KAIA (qui regroupe près de 4.000 personnes, dont le centre opérationnel de l'ISAF¹⁴), il est positionné au bord des pistes de l'aéroport, côté militaire. Cette position a été choisie afin de réduire les délais de prise en charge des MEDEVAC et de faciliter l'évacuation vers la métropole. Plaque tournante de la chaîne santé, il a vocation à mettre en condition le blessé afin de l'évacuer sur la métropole où il recevra le traitement complémentaire adapté à ses blessures. Ses missions sont clairement définies par un memorandum otanien avec comme mission principale et prioritaire le soutien santé au profit du personnel de l'ISAF ainsi qu'aux militaires et à la police afghans; la prise en charge des blessés collatéraux civils afghans est aussi prioritaire, l'aide médicale à la population (AMP) autorisée, à la discrétion du médecin-chef et sous réserve de ne pas compromettre la mission principale. Durant mon mandat, j'ai toujours mis un point d'honneur à poursuivre cette AMP s'inscrivant dans le maintien de la capacité opérationnelle de tout le personnel mais aussi dans une tradition des armées françaises présentes sur les différents théâtres d'opérations extérieures.



Hôpital Médico Chirurgical de Kaboul International Airport

Implanté sur un seul niveau et très fonctionnel avec de larges couloirs, la capacité en nombre de lits de l'HMC est donc limitée



(dans le but de satisfaire à sa mission principale), ce qui signifie une gestion la plus optimale possible, parfois délicate en raison du risque d'arrivée massive de blessés. Mais son niveau de technicité est par contre élevé avec un personnel rompu à l'urgence de guerre particulièrement spécifique et sur laquelle nous reviendrons. Outre une chefferie à laquelle est accolée une salle opérationnelle permettant la gestion des MEDEVAC, la structure comprend un service d'accueil et d'urgences (SAU) disposant de huit lits, un bloc opératoire avec trois salles chirurgicales auquel est accolé le service de réanimation (avec sept lits), un secteur d'hospitalisation de trente lits, un secteur de consultations, une unité de radiologie avec notamment un scanner, un laboratoire de biologie, une pharmacie ainsi qu'une unité biomédicale. Si le leadership a été donné à la France, le caractère international prévaut au niveau du personnel, avec un quart du personnel de nationalité étrangère (République tchèque, Bulgarie, États-Unis, Belgique, Grande-Bretagne et Hongrie). Nous avons constitué trois équipes chirurgicales permettant d'ouvrir trois chantiers

chirurgicaux simultanément dans les trois salles opératoires. Chaque équipe chirurgicale était composée d'un chirurgien orthopédique, un chirurgien viscéraliste, un anesthésiste et une équipe de trois infirmières. Un neurochirurgien, un ophtalmologiste et un dentiste venaient renforcer chaque équipe en fonction des blessures rencontrées. Un élément clé et essentiel était représenté par la polyvalence de chacun qui, outre sa spécialité, était capable d'apporter son savoir et son aide lors des différentes interventions, et cet élément singularise particulièrement le corps des médecins des armées françaises.

Avant d'aborder les éléments de la prise en charge des blessés, il convient d'avoir en tête quelques particularités du blessé en Afghanistan, au-delà de son éloignement relatif par rapport au Rôle 3. Il s'agit de blessures de guerre le plus souvent par armes automatiques, auxquelles il faut ajouter les blessures liées à l'explosion d'IED¹⁵, causant des lésions particulièrement vulnérantes et souvent aussi responsables de blessures multiples sur le combattant, mais touchant aussi de façon simultanée plusieurs militaires, notamment lors d'actions contre les convois de véhicules. Ceci nous a conduits à mettre en place l'organisation d'un

¹³ Patient Evacuation Coordination Cell

¹⁴ International Security Assistance Force

¹⁵ Improvised Explosive Device

plan MASCAL¹⁶ où les équipes devaient être capables de prendre en charge un afflux de blessés obligeant à réaliser un triage permettant la priorisation des traitements à effectuer, ainsi qu'un traitement rapide des victimes.

Revenons sur les particularités des lésions rencontrées. Le blessé de guerre se présente comme un polytraumatisé grave d'emblée. Il est exposé dans un premier temps à six risques:

- un risque hémorragique avec des saignements importants, extériorisés ou non,
- une hypoxie (défaut d'oxygénation) rapide aggravant rapidement l'état du blessé,
- des lésions osseuses majeures avec des délabrements des membres notamment (car non protégés par des équipements spéciaux),
- la gravité de lésions cérébrales potentiellement responsables de troubles de la conscience,
- la douleur
- et enfin l'hypothermie rapide.

Derrière ces risques, deux autres caractéristiques doivent faire l'objet d'une vigilance: la méconnaissance d'une lésion pouvant conditionner le pronostic vital et la sous-estimation de la gravité initiale d'une blessure.

Parmi les clés de l'optimisation des soins apportés à un blessé, il faut insister sur le caractère très protocolaire de cette prise en charge au Rôle 3 dont je vais tracer les grandes lignes, sachant que s'il n'existe pas de place pour l'improvisation, chaque situation est unique et l'équipe doit savoir s'adapter.

La proximité du tarmac permettait donc l'arrivée très proche du blessé via l'aéronef, où le réanimateur accompagné du médecin-chef récupérait auprès du médecin transporteur les grandes lignes des blessures et des premiers soins déjà donnés, lui permettant de catégoriser la nature des blessures et l'orientation potentielle de la victime.



Service d'accueil des urgences

Transporté par l'ambulance médicalisée au SAU¹⁷ où tout était préparé pour l'accueil du blessé, celui-ci allait y faire l'objet d'une procédure de «*damage-control*» ou déchoquage, exécutée par une équipe constituée d'un anesthésiste-réanimateur (véritable chef d'orchestre), des deux chirurgiens (viscéraliste et orthopédiste), d'une infirmière-anesthésiste, de deux infirmières, de deux brancardiers secouristes et d'un script dont le rôle était de consigner toute les étapes de la procédure.

reconnaître et traiter les détresses mais exhaustif des lésions, hiérarchiser des modalités thérapeutiques à court trois phases:

- le blessé était d'abord placé sur matelas chauffant, il était déshabillé et complet à la recherche de signes de corrigés, sans omettre de vérifier notamment du dos; les pansements éventuellement posés vérifiés. Une allait renseigner le chirurgien sur hémorragiques intra-abdominales urgente.



Damage control

Cette séquence de *damage-control* avait pour but de vitales, faire un bilan sommaire les traitements à venir et décider terme. Pour cela, on distinguait

un brancard disposant d'un faisait l'objet d'un examen clinique détresse vitale immédiatement d'éventuelles blessures étaient déballés, les garrots échographie abdominale rapide d'éventuelles lésions pouvant nécessiter une chirurgie

Une deuxième phase, le plus souvent menée en parallèle, consistait à mettre en place de grosses voies veineuses pour perfuser le blessé et effectuer en urgence un bilan sanguin incluant le groupage sanguin qui permettait de lancer une collecte de sang totale sur le camp si besoin. Ce dernier aspect mérite d'être souligné tant son importance pouvait être capitale pour le blessé (car l'HMC disposait d'une banque en produits sanguins limitée vu leur rapidité de péremption) et tant la solidarité était exceptionnelle, avec un délai moyen de moins d'une heure entre l'appel à don et le passage de la première poche de sang. L'identité du soldat était récupérée, et c'est rappeler la place importante du port de la plaque d'identité individuelle, trop souvent négligée par certains combattants!

La troisième phase allait orienter le blessé soit vers un bilan radiologique dirigé en fonction du type de blessures, et le plus souvent en ayant recours à un examen scanner dont tout Rôle 3 est doté, soit directement vers le bloc opératoire pour une prise en charge chirurgicale urgente d'hémostase le plus souvent ou de parage de plaies importantes conditionnant le pronostic vital. La configuration de notre HMC permettait une fluidité et une rapidité dans cette décision d'orientation. À ce stade, et donc très précocement, le médecin chef et son équipe médico-



Prise en charge chirurgicale urgente

¹⁶ mass casualties

¹⁷ Service d'accueil des urgences

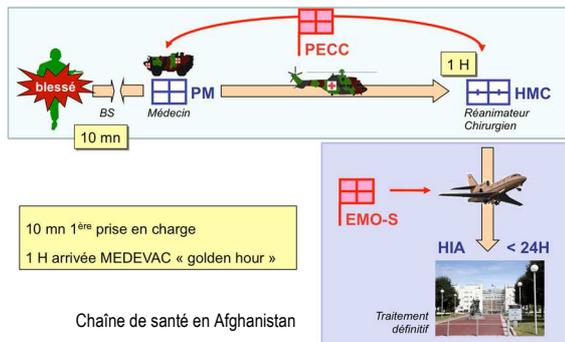
chirurgicale, suivant la gravité des lésions et le nombre de blessés, décidaient des moyens à mettre en œuvre pour l'évacuation du ou des victimes: soit un retour en métropole via une liaison régulière dans le cadre d'un RAPASAN¹⁸, soit un retour urgent sur un HIA parisien (Percy à Clamart le plus souvent) afin d'assurer la poursuite d'une prise en charge médico-chirurgicale. Dès lors qu'une telle STRATEVAC¹⁹ était décidée, les moyens étaient demandés auprès de l'état-major opérationnel santé à Paris, soit un ou deux aéronefs (Falcon 50 ou 900 de la République française avec une équipe médicale de transport dont au moins un réanimateur), soit le déclenchement du plan MORPHEE²⁰ permettant le rapatriement de plusieurs blessés avec un C-135 équipé sanitaire, dont le délai nécessitait un peu moins de 24 heures et utilisé une fois durant notre séjour. Une dernière possibilité d'évacuation vers la base arrière américaine en Allemagne via la base de Bagram restait une éventualité, mais jamais utilisée lors de notre mission. C'est ainsi que tous nos blessés graves ont pu être évacués en moins de 36 heures, en grande majorité moins de 24 heures, délai écoulé entre le moment de la blessure et l'arrivée à l'HIA parisien pour une prise en charge optimale.

STRATEVAC



Une dernière mention, et non des moindres, doit aussi être soulignée, celle de la prise en charge précoce de la blessure psychique des soldats (*battle stress*), victimes ou simples témoins, par notre psychiatre, qui lui aussi a porté l'action psychiatrique au plus près du combattant dans les différentes FOB, permettant une prise en charge qui s'avérait capitale dans le futur de certaines personnalités parfois fortement déstabilisées à l'occasion des traumatismes physiques subis ou rencontrés.

Cette chaîne santé en Afghanistan a particulièrement bien fonctionné et a été éprouvée à de multiples reprises dans des conditions difficiles, toujours exemplaire. Elle a permis le traitement de nos blessés du lieu de la blessure jusqu'à la prise en charge en métropole dans des délais brefs, et dans une prise en charge médico-chirurgicale de très haut niveau grâce notamment à ce concept de médicalisation de l'avant avec en appui un Rôle 3 particulièrement bien équipé et des équipes rôdées à la prise en charge de tels blessés.



Chaîne de santé en Afghanistan

Elle fait la fierté du SSA français en s'inscrivant dans sa plus pure tradition d'un soutien aux forces au plus près du combattant. S'inscrivant dans le désengagement des forces françaises en Afghanistan, le 30 juin 2014 a eu lieu le transfert d'autorité de l'HMC de KAIA à la *Task Force 31* de l'armée américaine. Il était logique qu'un hommage soit rendu à toutes les équipes médicales françaises engagées au profit des combattants et ayant servi au Rôle 3 lors du défilé du 14 juillet à Paris avec la présence du fanion de l'HMC de KAIA mis à l'honneur cette année.

Le Médecin chef des services (ER) Jacques MONSÉGU est sorti en 1984 de l'École du service de santé des armées de Bordeaux. Sa première affectation comme médecin-adjoint de la gendarmerie du Nord - Pas-de-Calais lui vaudra d'effectuer une OPEX à Beyrouth. Nommé assistant des hôpitaux des armées, spécialité cardiologie, il rejoint le Val-de-Grâce en 1989. En 1995, il y est nommé spécialiste et devient adjoint au chef de service de cardiologie, service qu'il dirigera à partir de 2005, après avoir été nommé professeur agrégé du Val-de-Grâce en 2001. En 2011, il s'est porté volontaire pour partir en OPEX en Afghanistan où, pendant son séjour, il a le privilège de partager cette expérience avec son fils aîné, jeune officier en OMLT. Le professeur, en avril 2013, quitte le SSA mais poursuit son activité médicale à Grenoble au sein du groupe hospitalier mutualiste qu'il a rejoint par passion pour la cardiologie, les patients et l'enseignement. Très grand sportif, le Professeur MONSÉGU est un adepte du triathlon.



[Retour Sommaire](#)

¹⁸ Rapatriement sanitaire

¹⁹ *Strategic Evacuation*

²⁰ Modules de réanimation pour patients à haute élongation d'évacuation

Winston et Clémentine CHURCHILL

«Conversations intimes (1908 – 1964)»

Par Madame le Professeur Françoise THIBAUT

Alors que le 70^{ème} anniversaire du débarquement vient d'être célébré, ces «conversations intimes» entre Winston Churchill et son épouse revêtent une acuité particulière. Madame Françoise Thibaut, bien connue de nos lecteurs, nous en fait une analyse qui aurait dû, selon les standards des Cahiers, figurer dans la rubrique «On a aimé...». La finesse, la richesse, les détails de cette analyse et son actualité sont tels qu'elle a finalement toute sa place dans la rubrique «Articles d'intérêt général». D'autres la suivront dans de prochains numéros.

Enfin traduits en français, les courriers que Winston et Clémentine Churchill se sont échangés de 1908 à 1964, sont publiés par les Éditions Taillandier sous le titre «**Conversations intimes**».

Préfacé par François Kersaudy et admirablement commenté par Lady Mary Soames-Churchill (leur plus jeune fille), laquelle situe en continu ces textes souvent très beaux, témoins d'une grande complicité, de tendresse partagée, vifs et parfois très drôles, l'ensemble bénéficie d'une traduction impeccable.

Ce n'est pas la totalité (environ 2.000 courriers), mais seulement ceux (environ 700) qui présentent un intérêt historique ou permettent de mieux cerner les personnalités. On peut d'ailleurs les recouper avec les «mémoires officielles» de Winston. Ils révèlent les joies et les peines de deux solides caractères, leurs soucis privés et publics. Ils permettent surtout un voyage dans le temps d'une époque disparue à jamais.

Les personnalités

Winston Churchill est qualifié de «civil qui aimait la guerre» en raison de ses rôles dans les deux Guerres mondiales (surtout la WW2). La jeunesse actuelle n'a souvent que l'image d'un vieux monsieur à cigare, engoncé dans une capote de la *Royal Navy*. C'est un peu court. C'est oublier que Winston Spencer-Churchill fut officier de cavalerie au 4th *Queen's Own Hussars*, (après s'y être repris à deux fois pour être admis à Sandhurst): il participa très activement aux opérations impériales en Inde, en Égypte et surtout en Afrique du Sud où ses exploits (fait prisonnier par les Boers, il s'évada et parcourut seul, à pied, plus de 400 kilomètres pour rejoindre Durban) défrayèrent la chronique, puisqu'il les publia dès cette époque – écrivain déjà prolifique – pour gagner sa vie, autorisé par Chamberlain au *War Office* à être correspondant de guerre pour le *Morning Post*, sous condition de ne révéler aucun renseignement stratégique¹.

Le célèbre «*No sports*» qu'on lui attribue est lui aussi quelque peu mensonger: excellent cavalier, intrépide joueur de polo, golfeur honorable, infatigable chasseur, pilote d'avion dans les années 1910, adepte de la vie en plein air, écolo avant l'heure, il s'adonnait avec enthousiasme au jardinage, à l'élevage, se faisant même maçon ou égoutier pour mieux équiper sa propriété de Chartwell. Où qu'il soit dans le monde, ses lettres commencent le plus souvent par l'évocation du climat, du temps qu'il fait, des pluies ou des nuages; il décrit la nature, les arbres, s'extasie sur la moindre fleur, les carrés de légumes, les champs de maïs ou les prairies. Certainement, cet appui mental sur la nature – qu'il se met à peindre à partir de 1917 – lui permet de s'évader des problèmes qu'il a à gérer, une distanciation vis à vis de l'immédiat, ce qui protège son lucide équilibre là où d'autres perdraient pied.

À 30 ans (en 1904) il quitte l'armée pour entrer en politique: élu aux Communes avec l'appui de Douglas Haig et Balfour dans la modeste circonscription d'Oldham, il entame ainsi 50 années parlementaires mouvementées, émaillées de 15 campagnes électorales et huit postes ministériels différents. Winston rencontre Clémentine Hozier au printemps 1908; le coup de foudre est immédiat, partagé; elle est jolie, courtisée, élégante sans être futile, grande pour son époque, d'une famille fort honorable mais fauchée. Peu importe (Winston portant un grand nom est lui même plutôt «serré» côté finances). Après de brèves fiançailles, ils se marient le 12 septembre 1908 à St Margaret de Westminster pour être presque aussitôt séparés, car Winston est de nouveau en campagne électorale.

Repères privés et publics

Les 56 années de correspondance révèlent avant tout une fabuleuse histoire d'amour. *Clem* adore son *Pug*, s'extasie volontiers devant ses talents; mais elle est aussi fine mouche: pour se protéger du tourbillon churchillien, assez vite, elle prend l'habitude

¹ «**Mes jeunes années**» publiées seulement en 1930, largement tirées des chroniques d'époque, témoignent de ces péripéties. Il existe deux fonds principaux d'archives Churchill: celui de la Fondation Chartwell et celui de l'Université de Cambridge, (principales références du livre) ainsi que le fonds diplomatique du *Foreign Office*.

de s'échapper au prétexte de cures, de tournois de tennis, de ski, de vacances enfantines... La *Kat* est alors inondée de missives enflammées, où alternent propos politiques, visions internationales, travaux dans la maison, gripes des enfants, exploits parlementaires ou littéraires. Elle répond avec esprit, donne des conseils, freine l'enthousiasme ou les colères, commente les discours, papote, s'inquiète de leurs familles, des amis, de l'état des finances... Car l'aisance ne viendra que fort tard, non grâce à la politique, mais grâce aux talents littéraires du divin époux.

En mai 1909, Winston (jeune marié, Clem attend son premier enfant), qui est en Prusse, invité avec le Premier ministre par le *Kaiser* Guillaume à contempler des manœuvres militaires, écrit: «J'aimerais vivement avoir une certaine pratique du maniement de grandes forces. J'ai une grande confiance en moi... sur les combinaisons tactiques» (lettre du 30 mai). Étonnante anticipation !

En février 1916, alors qu'il est dans les tranchées avec le 6^{ème} bataillon du *Royal Scots Fusiliers*, ayant choisi de réintégrer l'armée (suite à sa démission après les désastres des Dardanelles et de Galipoli), Winston commence ses courriers par «Ma chérie à moi», en-tête qu'il n'abandonnera plus jamais, terminant presque toujours par «Votre mari dévoué qui vous aime à jamais». Clémentine est plus réservée, mais enjouée, taquine, souvent inquiète, mais elle le couvre de baisers jusqu'en 1964, l'accable de surnoms et de «Mon tendre amour». Pendant ses mois de tranchées, elle lui fait ponctuellement parvenir cigares, cognac, champagne, rôtis, fromages, sac de couchage, maillots de laine, bottines étanches, une machine à écrire, un périscope qu'il utilise encore au moment de la *WW2*. Ils discutent longuement de l'éventuel retour à la politique à partir de septembre 1916. Plus tard, elle se plaint de ses longues absences et de ses «vagabondages». Il décrit Ypres massacrée, les «inutiles tueries», s'en indigne; Clémentine écrit (24 mars 1916): «La guerre est un terrible révélateur de force morale».

Dès 1936, Winston, depuis Chartwell, écrit à Clem (en croisière): «Aucun doute que les Allemands sont déjà substantiellement très supérieurs en armement et en aviation... Nous glissons irrémédiablement vers l'affrontement». La *Kat* répond: «L'Allemagne est désormais la plus grande puissance armée d'Europe... la vie politique anglaise est déprimante». Suivent de nombreux échanges politiques, mêlés au nombre des œufs pondus par les cygnes, aux succès scolaires des enfants, aux projets de peinture, au nettoyage de la piscine. On est aussi plongé dans la pénible affaire de l'abdication d'Édouard VIII - qui affecte beaucoup Winston - mais bien qu'annuellement invité à Balmoral, rois et reines restent assez éloignés des affaires courantes. *Prime Minister*, il se déplace en personne pour accueillir Élisabeth, reine toute neuve, à l'aéroport; son couronnement en mars 1953 dérange leurs projets personnels.

Clémentine est sa principale conseillère, sa première lectrice; elle l'assiste lors des harassantes campagnes électorales, le remplace parfois. Épouse de ministre ou du P.M., très sollicitée, elle fait face, même épuisée ou enceinte: au début de la *WW2*, elle crée les cantines des ouvriers de l'armement; lorsque Winston endosse la lourde responsabilité de la guerre de résistance en 1940, elle lui adresse une lettre admirable mais mesurée (27 juin 1940), dans laquelle elle lui enjoint d'être moins désagréable et abrupt avec son personnel; elle reconnaît son angoisse et la lourdeur de sa tâche, mais «vous n'êtes plus aussi gentil qu'autrefois», et lui rappelle son principe préféré: «On ne règne sur les âmes que dans le calme»; elle conclue «Je vous aime énormément».

Pendant la *WW2*, Winston voyage énormément, le plus souvent en avion militaire, non pressurisé, très inconfortable. Ils communiquent par messages codés, souvent assez comiques. Elle s'inquiète de sa santé car il a plus de 65 ans. Après la grave pneumonie qui le cloue au Maroc, elle exige qu'un médecin l'accompagne en permanence: ce sera Lord Moran, intrépide ami fidèle, qui lui administre quotidiennement un «*Moran*», ce qui permet à Winston de tenir le coup.

Présidente de la Croix-Rouge britannique, dès la fin du conflit elle file à Moscou, rencontre Staline (qui la reçoit fort bien) afin de secourir les orphelins russes. C'est elle qui, en 1953, va recueillir son prix Nobel de littérature des mains du roi de Suède et prononce l'allocation de remerciements, car Winston est retenu par la conférence des Bermudes, urgente et prévue de longue date avec les Américains.

Tous ces courriers traduisent une complicité, une réflexion commune sur d'innombrables préoccupations privées et publiques, et cela durera jusqu'à l'ultime campagne électorale (qu'elle désapprouve): ils ont respectivement 84 et 74 ans. En fait, la démarche mentale de Winston est assez simple: il veut «servir», être utile à son pays qu'il adore et, assez tôt, dès son entrée en politique, il pense avec sincérité que sans lui la Grande Bretagne ne s'en sortira pas. Dans tous les postes ministériels qu'il occupa, il fut un réformateur acharné souvent contre l'avis et la réprobation de ses collègues: ces courriers privés font voir «l'envers du décor», la pensée profonde, les hésitations, les crises morales... car Winston est un «dépressif positif» qui se soigne en partant à la campagne et en faisant de la peinture. Il s'isole souvent, reste au fond de son lit, se replie dans l'écriture historique au rythme de 15.000 mots quotidiens, dicte, écrit, compte les œufs des poules, taille ses haies, chasse le sanglier... En 1926, chancelier de l'Échiquier, débordé par la préparation du budget, la crise irlandaise, le chômage, il prend une journée entière pour emmener ses enfants au zoo de Londres, et écrit à Clem (en voyage): «Je crois que je suis celui qui s'est le plus amusé».

Pratique politique

Courtois, affables, joyeux vivants, les Churchill sont reçus partout, voyagent énormément pour le bien de la Couronne ou de la paix dans le monde. Ils mêlent souvent voyages privés et publics; Les courriers montrent toutes les ramifications relationnelles, les parentés; en fait, tout un monde et un mode de vie disparus à jamais et qui n'existeront plus.

Dès l'âge de 15 ans et jusqu'à sa disparition en 1965, Winston Churchill a rencontré **Tout le Monde**². Par ses parentés et alliances familiales, il est proche de toutes les familles «de pouvoir» européennes. Personne ne l'impressionne, mais il sait se faire humble et discret lorsque c'est opportun. S'il «tonne» souvent (comme le lui reprochent parfois Clem ou ses collaborateurs), il sait aussi se taire, mijoter dans son coin et «être gentil», comme dit son épouse.

Jusque dans les années 20, on rencontre surtout le vieux personnel de l'Empire britannique: Balfour, que la *Kat* qualifie (lettre de février. 1916) de «vieux matou grisonnant», Curzon, Asquith, Peel: la Grande-Bretagne est empêtrée dans la question irlandaise, celle des houillères (Winston invente leur premier système de protection sociale en 1911 et raconte son vote homérique), les suffragettes (la *Kat*, beaucoup plus libérale que le *Pug*, est pour: ils se chamaillent un peu là-dessus), un lourd

² À l'exception d'Adolf Hitler. Et même la fameuse Coco Chanel (lettre du 28 janvier 1927) chez son ami le duc de Westminster. Il la trouve fascinante, «extrêmement capable et agréable»; Clem est plus réservée. Et aussi les Onassis, au printemps 1956 et dont il squatta régulièrement le luxueux yacht à partir de cette date.

déficit budgétaire. Ensuite apparaissent Lloyd George que Clem qualifie de «minable petit rustre» (elle ne l'appréciera jamais), qui deviendra un ami et un solide appui, le personnel nord-américain, Botha, premier gouverneur de l'Afrique du Sud, Hailé Sélassié, Antony Eden qui est un parent puisqu'il a épousé une nièce, et dont la santé fragile sera une source d'inquiétude permanente. Et tant d'autres...

Puis s'étalent la grande confiance et l'admiration de Churchill pour Roosevelt³: ils rédigent tous les deux, du fond de leurs lits de vieux hommes malades ce qui va devenir le pacte de l'Atlantique (sur lequel nous sommes toujours assis).

Clémentine et Winston ont tous deux la naïveté des gens honnêtes et bien éduqués dans un milieu qui leur fut toujours favorable: dans un premier temps, Clem se laisse éblouir par Benito Mussolini (elle modifiera ensuite son opinion); Winston est fasciné par Staline qu'il croit sincère; même innocence première vis à vis de Broz-Tito et de Makarios. En 1943 au Caire, la rencontre avec la très souriante Madame Tchang Kaï Chek mérite un détour (lettre du 26 novembre 1943). En 1944, Winston est très affecté par le massacre délibéré des résistants de Varsovie; Staline, dans les lettres de Clem, devient «l'ogre». Dans une très longue missive écrite à Malte sur le *H.M.S. Orion* le 1^{er} février 1945 (la guerre n'est pas terminée), le *Pug* dessine la totalité du devenir de l'Inde future, de la catastrophique mais inévitable partition, des désastres causés par Gandhi, Nehru (et leurs cliques).

D'une manière générale, la WW2 vue de l'intérieur sous la plume de Churchill est passionnante.

La France et les Français

La France est constamment présente dans la vie des Churchill: par vacances, cures, emplettes... (la mère de Clémentine termina sa vie à Dieppe (rue des Fontaines). Ensuite, ils raffolent du Midi: Cannes, Agay, Golfe Juan, Monaco (dont le casino est un aimant), le plus souvent dans des propriétés amies qu'ils occupent parfois pour de longues semaines. Il y a aussi la Côte basque, les cures de la *Kat* dans les villes d'eau, Paris où la très confortable ambassade de Grande Bretagne est toujours accueillante.

Mais il existe un très curieux paradoxe: si la France, son ciel, son climat, sa campagne, ses produits de luxe et ses gouvernantes sont très appréciés, les Churchill n'ont pratiquement pas de contact avec les Français. Ils restent «entre Anglo-Saxons» chics, quelques nord-Américains ou, au mieux, avec une élite cosmopolite. La Côte d'Azur a pour Winston toutes les qualités de l'enchantement, notamment en janvier-février, où il reste souvent trois semaines. Jusqu'à ce qu'il découvre le Maroc, Marrakech et la Mammounia, qui dépasse en confort tous les hôtels français (lettre du 8 janvier 1936).

Quant au personnel politique français, il est régulièrement passé à la moulinette: les propos du couple Churchill ne sont guère amènes, quelle que soit l'époque.

Dès mars 1918, Winston, à peine démobilisé, est à Paris avec une délégation britannique (lettre du 31 mars): il rencontre Clemenceau, Pétain, Foch, Weygand: «...Nous avons dîné avec Pétain dans son somptueux train... Clemenceau m'a parlé en toute confiance... Il m'a bien amusé, c'est un personnage extraordinaire...». Plus tard, il visite le champ de bataille près d'Amiens, se félicite de l'efficacité des troupes anglo-américaines, collabore avec Louis Loucheur, ministre français de l'Armement jusqu'en 1930. En 1924, il rencontre Herriot malade, Gaston Doumergue. Seul Poincaré résiste à la critique. En 1927, toujours avec Loucheur, il déjeune avec Aristide Briand, Vincent Auriol et 15 députés des différents partis: le *Pug* trouve tout cela assez stérile, et remarque que «les Français adorent s'enfoncer dans leur crise». Ensuite, Chautemps, Daladier, Reynaud («qui se remet de ses triomphes en matière de finances»; on est en janvier 1939) sont plutôt brocardés. Léon Blum et Paul Reynaud «sont très inquiets, mais sans aucune efficacité; les Français sont mous». Il ne sort que peu de choses de toutes ces longues rencontres de 1938-1939. Plus tard, au début de la WW2, Churchill fait remarquer à plusieurs reprises la «nonchalance française» vis à vis des forces de l'Axe.

Churchill-de Gaulle

La relation entre Winston Churchill et Charles de Gaulle fut marquée par l'ambiguïté et une certaine défiance. Certes, même si Winston aida beaucoup le Général de Gaulle à Londres en lui procurant en sous main, discrètement – pour ne pas contrarier Roosevelt, qui ne voulait pas entendre parler du Général qu'il considérait comme un dangereux franc tireur – des locaux, un peu d'argent et de matériel, leurs relations «humaines» furent toujours assez exécrables, empreintes de part et d'autre d'un certain mépris.

Jusqu'à son coup d'éclat de juin 1940, Charles de Gaulle fait partie de la cohorte des officiers anonymes qui ne font qu'accompagner les stars. La première «vraie» rencontre a lieu au Caire en août 1942, où Winston reçoit aussi les Russes. De Gaulle n'est que «cité», sans aucun commentaire (longue lettre du 9 août 1942). Ensuite on est dans Tobrouk, Stalingrad, El Alamein (en novembre): la victoire se profile au loin, il faut s'organiser. Les Américains sont en Afrique du nord. Se situe alors ce que Winston qualifie «d'interlude comique»: la rencontre Giraud-de Gaulle. Le *Pug* commente: «Il se prend pour Clemenceau» (Casablanca, mai 1943). Peu après, Churchill attend de Gaulle à Alger, accompagné du Général Georges; le commentaire est sans appel: «Tout le monde ici s'attend à ce qu'il fasse tout son possible pour créer la zizanie et mettre en avant ses ambitions personnelles» (lettre du 29 mai 1943). La France ne sera ni à la réunion «Quadrant» de Québec, ni à Téhéran, encore moins à Yalta, totalement absente des décisions concernant la Grèce, la Yougoslavie, l'Iran. Les trois Grands se partagent le monde sans même son avis. En août 1944, Winston, finalement plutôt rassuré sur la fameuse «France Libre», invite de Gaulle à déjeuner; ce dernier refuse. Winston est furieux: on ne refuse pas une invitation de Churchill! Clémentine commente: «Le Général de Gaulle a abusé de votre courtoisie... et s'est comporté avec l'impolitesse calculée dont il est coutumier» (lettre du 16 août 1944). Quelques jours après, Winston est à Naples (libérée) et parle encore de «l'insolence» gaullienne: «Nul doute que la France des gaullistes sera une France plus hostile que jamais à l'Angleterre depuis Fachoda» (17 août 1944). Pourtant, en janvier-février 1945, alors que la victoire est proche, Winston et Clémentine s'alarment des effroyables conditions de vie des Français: Churchill fait «plier» le président US et surtout le Général Marshall, qui débloque des trains de charbon et de nourriture. On connaît les besognes négociations pour la libération de Paris par la 2^{ème} DB. Churchill ne lèvera pas un cil. Et l'État français ne reparait sur le plan international qu'à Postdam.

³ Nombreuses lettres à partir de juillet 1938: le 8 juillet, Winston écrit «le Président est à fond derrière nous», cela mélangé aux facéties d'un chat qui effraie les colombes de Chartwell; en décembre 1941, depuis la Maison Blanche, il réitère sa confiance et son admiration: il se félicite que «les Américains soient enfin entrés complètement dans la guerre».

L'après-guerre est dure pour tout le monde, tant à titre privé que public: les enfants Churchill divorcent à tour de bras, le fils unique Randolph⁴ a des emportements politiques et sentimentaux qui mettent Winston dans l'embarras. Il est vrai qu'il n'est vraiment pas facile de trouver sa place avec un père aussi monumental et un nom si difficile à porter. Aussitôt la paix conclue, Winston est évincé du pouvoir; il ne s'en remettra jamais. Sa santé décline, de même que celle de Clémentine, épuisée par toutes ces années d'inquiétude et de tension.

Une sorte de «revanche-hommage» très gaullienne a lieu le 6 novembre 1958. Ce sera d'ailleurs une des dernières sorties officielles de Winston. À Paris, Charles de Gaulle est au pouvoir. Il remet solennellement à Winston Churchill la croix de la Libération, la plus haute distinction décernée à ceux qui ont servi les Forces françaises libres et la résistance. Seuls deux Britanniques ont reçu cette distinction: le roi George VI et Churchill. Clémentine est présente. Ensuite, ils s'envolent tous deux pour le Midi.

On peut ne pas apprécier ce pavé (830 pages), ce déballage sentimentalo-élitiste que constituent ces «**Conversations intimes**» du couple Clémentine et Winston Churchill. Toutefois, il éclaire de manière intense et subtile, souvent inattendue, des aspects importants de notre histoire récente. Churchill, au cours de sa longue vie, tellement remplie, a tout vécu: le bon et le mauvais, le glorieux et le pitoyable, l'infâme et le plaisant, le populaire et l'élitiste, le calme et le danger... et surtout l'amour inébranlable de Clémentine «sans laquelle», écrit-il encore en 1963, «il ne serait rien».

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



Retour Sommaire

⁴ Le fils unique de Winston et Clémentine, Randolph (ils ont eu quatre filles dont une morte en bas âge) épousa en première nocces en octobre 1939 une femme magnifique, Pamela, fille de Lord Digby. Winston l'appréciait beaucoup, la trouvait très intelligente. Elle lui donna un petit-fils prénommé Winston, né en 1940. Le mariage fut dissout en 1945. Ensuite, Pamela épousa en troisièmes nocces Averell Harriman, milliardaire, diplomate, ambassadeur des USA à Moscou de 1943 à 1946, un des constructeurs de la libération de l'Europe, puis gouverneur de New York, décédé en 1986. Sa veuve, Pamela Harriman, soutint la candidature à la présidence de Bill Clinton, et ce dernier en fit son ambassadeur à Paris, où elle décéda brutalement en 1996.

Le Service du commissariat des armées

Parmi les nombreuses réorganisations supportées par le ministère de la Défense depuis quelques années, celle des services du commissariat est sans doute une des plus importantes et des plus innovantes. La direction centrale du service du commissariat aux armées nous décrit ici son organisation, son fonctionnement et les responsabilités afférentes.

Le conseil de modernisation des politiques publiques a décidé, en avril 2008, de dissoudre les trois commissariats d'armée et de créer, à compter du 1er janvier 2010, un unique service dénommé «service du commissariat des armées» (SCA), opérant dans le domaine de l'administration générale et des soutiens communs (AGSC) et placé sous l'autorité du chef d'état-major des armées (CEMA)¹.

Dès sa création, le SCA a rompu avec le traditionnel schéma d'organisation territoriale pour s'organiser selon un schéma matriciel par grandes chaînes «métiers». Cette logique visait à atteindre plusieurs objectifs:

- l'interarmisation et la concentration des responsabilités et savoir-faire, selon une organisation fonctionnelle reposant sur des centres experts, génératrice de professionnalisation et d'économies d'échelles;
- la rationalisation, par l'harmonisation et le partage des meilleures pratiques;
- la modernisation financière, par la mise en place de nouveaux outils permettant notamment des restitutions financières améliorant le pilotage de l'ensemble.

La réforme du commissariat a représenté un véritable bouleversement: alors que les trois commissariats d'armée rassemblaient, avant la mise en œuvre de la réforme, 11.650 ETP² répartis sur 93 établissements et formations, les effectifs du SCA sont passés de 6.500 à 4.500 personnes entre 2010 et 2014, et 59 établissements sur les 93 existant encore en 2010 ont fermé durant cette période.

Le SCA est organisé selon une logique fonctionnelle et non territoriale³

La direction centrale du SCA est chargée de la conception, de l'organisation et du pilotage de l'ensemble des activités du service.

Cinq centres experts, pilotes opératifs des métiers du SCA à l'échelle nationale, sont les garants de leur professionnalisation continue et de la cohérence de l'ensemble du dispositif.

Ces centres experts (CE) sont:

- le CESGA⁴ chargé des achats, des finances et de la restauration;
- le CESCOF⁵ assurant l'habillement et le soutien de l'homme;
- le CIAO⁶ responsable du soutien administratif et financier des opérations;
- le CACIC⁷ chargé de l'analyse comptable et financière et du contrôle interne comptable;
- et enfin le SMODI⁸ spécialiste des droits financiers individuels.

Trois d'entre eux - le CESGA, le CESCOF et le SMODI - pilotent et coordonnent l'activité d'organismes extérieurs. Il s'agit respectivement:

- des sept organismes d'achats, d'exécution financière et de conseil logistique (les PFAF⁹), du service réalisant les contrats de transports stratégiques (le SSLT¹⁰) et des centres de production alimentaire (CPA), pilotés par le CESGA;

¹ Cf. décret n°2009-1494 du 3 décembre 2009.

² emplois temps plein

³ Cf. arrêté du 14 décembre 2009.

⁴ Centre d'expertise de soutien général des armées

⁵ Centre d'expertise du soutien du combattant et des forces

⁶ Centre interarmées d'administration des opérations

⁷ Centre d'analyse et de contrôle interne comptable

⁸ Service ministériel opérateur des droits individuels

⁹ Plates-formes achats finances

¹⁰ Service spécialisé de la logistique et du transport

- des 10 établissements logistiques du service (les ELOCA¹¹) et du laboratoire de tests techniques (le LABOCA¹²), pilotés par le CESCOF;
- du centre de paiement des indemnités de déplacement (le CAMID), des centres d'ordonnancement et de paiement de la solde (le SESU¹³ et le CIAS¹⁴) et de l'organisme d'impression des armées (l'EDIACA¹⁵).

Le CACIC est structuré autour d'un échelon central et de sept antennes, colocalisées avec les PFAF.

Les six services locaux du contentieux (SLC) sont en lien direct avec la direction centrale.

Les directions du commissariat (DIRCOM) en opérations extérieures assurent l'administration générale sur les théâtres d'opérations.

Enfin, l'École des commissaires des armées (ECA) est notamment responsable de l'élaboration du projet de formation en matière d'AGSC.

L'organisation de la chaîne AGSC, telle que conçue à la création des bases de défense en 2011, est complexe:

- ***Elle ne permet pas, ainsi, l'établissement d'un lien direct entre le SCA et les soutenus***

En effet, s'agissant des fonctions de soutien AGSC exécutées par les GSBdD, deux chaînes coexistent:

- une chaîne organique et fonctionnelle, la chaîne du commandant de l'organisation interarmées du soutien (OIAS), au sein de laquelle le centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS) organise et dirige, via les COMBdD, la mise en œuvre de l'AGSC par les GSBdD;
- une chaîne fonctionnelle, la chaîne SCA, intervenant sur le seul périmètre des métiers opérés par ses organismes et, au niveau local, par certains services des GSBdD.

La logique d'organisation fonctionnelle, conjuguée à l'absence d'une compétence «de bout en bout», a cantonné le SCA sur le champ de ses expertises en le privant du lien direct et de proximité avec les soutenus.

- ***Il n'y a pas d'unicité dans le niveau d'intégration des services, en particulier à l'échelon local***

Dans le périmètre de la base de défense, à l'exception du SCA et du SEA¹⁶, tous les services interarmées de soutien spécialisé sont organisés selon une logique verticale de «bout en bout».

Deux logiques coexistent donc au sein de la base de défense:

- une approche fonctionnelle (métiers) permettant à l'autorité experte d'impulser des directives métiers du haut en bas de la chaîne, ces directives faisant préalablement l'objet d'une validation par tous les prescripteurs centraux (EMA, armées, SGA...);
- une approche organique se traduisant par la subordination des établissements aux directions fonctionnelles et par la gestion effective des personnels qui y sont affectés.

L'organisation actuelle de l'AGSC est inadaptée face aux nouveaux défis de rationalisation et d'optimisation des ressources posés par la LPM¹⁷:

- ***La dichotomie entre chaînes hiérarchique et fonctionnelle ne permet pas de répondre aux enjeux du moment***

La période actuelle est en effet marquée par:

- la technicité croissante des métiers de l'administration (CHORUS¹⁸, contrôle interne comptable, contrôle de gestion, comptabilité en partie double,...);
- des objectifs de performance et de qualité du service rendu ambitieux, attendus de la chaîne AGSC dans un contexte de forte déflation des effectifs dédiés au soutien;
- la réforme des corps d'officiers à vocation administrative, le corps des commissaires des armées¹⁹ devenant, par décret, l'unique corps de conception et de direction de l'AGSC.

- ***Ce constat a conduit à la récente décision d'élargissement du périmètre fonctionnel du SCA***

À la lumière des constats précités, l'EMA a décidé d'élargir le périmètre du SCA au moyen de cinq directives fonctionnelles qui lui confèrent désormais toute légitimité pour veiller à l'application locale (GSBdD) des directives métiers dont il est porteur. Ces directives portent sur les domaines suivants:

¹¹ Établissement logistique du commissariat des armées

¹² Laboratoire du commissariat des armées

¹³ Service exécutant de la solde unique

¹⁴ Centre interarmées de la solde

¹⁵ Établissement de diffusion, d'impression et d'archivage du commissariat des armées

¹⁶ Service des essences des armées

¹⁷ Loi de programmation militaire

¹⁸ Chorus est un projet qui vise à rénover le système d'information qui permet de gérer la dépense, les recettes non fiscales et la comptabilité de l'État en France dans le cadre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

¹⁹ Décret n°2012-1029 du 5 septembre 2012 portant statut particulier du corps des commissaires des armées.

- RHL (restauration, hôtellerie, loisirs) du 25 février 2013;
- soutien logistique commissariat (21 mai 2013);
- soutien juridique (21 mai 2013);
- achats-finances (28 mai 2013);
- mise en œuvre de la fonction changements de résidence et déplacements temporaires au sein des entités rattachées à FD@ligne dans la chaîne d'exécution de la dépense du CAMID (14 octobre 2013).

• **Mais la mise en place d'une logique de bout en bout strictement fonctionnelle ne peut porter seule les économies requises par le nouveau modèle de défense**

L'expertise du SCA dans les différents métiers de l'AGSC s'est trouvée confortée par les directives fonctionnelles de l'EMA. Elles ont permis, notamment, d'initier un dialogue «métier» avec les acteurs locaux.

Cependant, ces directives ne confèrent au SCA aucune légitimité pour concevoir un modèle d'administration militaire intégré incluant l'échelon de proximité du soutien commun.

Les acteurs du soutien SCA-AGSC restent en effet placés sous l'autorité de deux chaînes hiérarchiques distinctes.

Cette coexistence interdit toute manœuvre de rationalisation et d'optimisation cohérente autorisant la réalisation des économies aujourd'hui nécessaires pour préserver les forces, tout en assurant la permanence du soutien comme son efficacité.

La poursuite des efforts d'adaptation du soutien commun au besoin de simplification et de mise en cohérence de l'organisation a donc conduit à la décision ministérielle de rattachement hiérarchique des GSBdD au SCA en 2014. Cette réorganisation permettra au SCA de conduire une manœuvre d'évolution globale concertée avec l'échelon local.

Les éléments clé de la transformation du SCA

Le 12 août 2013, le ministre de la Défense a donné mandat au directeur central du service du commissariat des armées de concevoir un projet de transformation de l'administration générale et du soutien commun (AGSC) permettant de professionnaliser, rationaliser et améliorer sa performance par la mise en place d'une administration de «bout en bout» concrétisée par le rattachement hiérarchique des GSBdD au SCA dès septembre 2014.

Le modèle conçu à cet effet par le SCA permet, en outre, de garantir la continuité du soutien des opérations.

Ce modèle a été validé par le ministre lors du COMEX du 9 décembre 2013. Il sera mis en place à compter du 1^{er} septembre 2014.

Il repose principalement sur une organisation «globalisée», en trois axes «filières», «métiers» et «organique».

• **Une organisation «globalisée»**

Le SCA a conçu un modèle d'organisation permettant de faire face à l'impératif de rationalisation, de professionnalisation accrue de ses métiers, de maintien du lien de proximité et de la préservation de la qualité du service, tout en assurant la primauté du soutien aux activités opérationnelles.

Cette organisation se traduit par une production graduelle de services impliquant:

- en bout de chaîne, des GSBdD recentrés sur la délivrance de prestations élémentaires;
- en milieu de chaîne, des organismes concentrant l'expertise (centres experts, PFAFs);
- en tête de chaîne, une direction centrale responsable de la stratégie du service.

• **Une organisation en trois axes «filières», «métiers» et «organique»**

Le modèle retenu par le SCA vise à faire émerger une logique de filières s'appuyant sur l'expertise métiers. Il permet d'intégrer les GSBdD dans une logique de bout en bout et d'accentuer l'orientation vers le soutenu du service. Ce modèle est articulé autour de trois axes:

- l'axe filières: prestations (R2HL, habillement... ie fonctions de soutien) délivrées à un client (administré, formation).

La filière reçoit ses directives de l'EMA, directives qu'elle traduit en prestations en recourant aux expertises métiers;

▪ l'axe métiers: ensemble cohérent de compétences et de savoir-faire (achats, finances...), dont les régulateurs fonctionnels relèvent majoritairement de l'autorité du SCA;

▪ l'axe organique: domaines de soutien (organisation RH, PMRE, dialogue social...) nécessaires au fonctionnement courant du SCA.

L'ensemble des organismes du SCA a vocation à s'articuler autour du triptyque F/M/O (filières, métiers, organique): la DCSCA²⁰ et la majorité des centres experts dès septembre 2014; les GSBdD entre 2015 et 2019.

Dans ce cadre, un plan de transformation du service fixe les étapes du ralliement vers le modèle 2019 en identifiant tous les leviers de son cadencement. Un échelon de préfiguration, mis en place du mois de février au mois de septembre 2014, a permis de mettre le modèle à l'épreuve du terrain et de forger progressivement l'esprit de cette nouvelle communauté SCA-AGSC. Cette confrontation permet au «SCA 21» de prendre vie et d'affirmer son identité nouvelle.



[Retour Sommaire](#)

²⁰ Direction centrale du commissariat des armées

Libres opinions¹



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

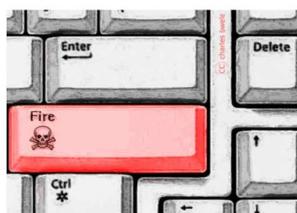
La cyberguerre ou la remise en question du rang de la France sur la scène internationale



Par le Chef de bataillon Bruno EMPTAZ

En se basant sur des exemples variés et éloquentes de cyberattaques, cet article démontre l'impérieuse nécessité de considérer la cyberguerre comme un fait acquis et non comme une hypothétique menace née de quelques esprits alarmistes. Il rappelle également les mesures concrètes prises par les pouvoirs publics français depuis le livre blanc de 2008, particulièrement au sein du ministère de la Défense. Une comparaison avec d'autres grandes nations révèle enfin l'ampleur de la menace et le chemin à parcourir pour garantir le rang de la France dans ce nouvel espace conflictuel.

Le cyberspace: «espace de communication constitué par l'interconnexion mondiale d'équipements de traitement automatisé de données numériques».



Cette définition technique et restrictive, donnée par le SGDSN en 2011 dans sa stratégie de défense et sécurité des systèmes d'information, pourrait cantonner le cyberspace au rôle de cinquième champ de bataille évoqué par certains auteurs, après la terre, l'air, la mer et l'espace. Mais la cyberguerre, dans une approche moderne des rapports internationaux, basée bien davantage sur le smart power américain que sur les rapports de force conventionnels hérités de la guerre froide, prend une dimension transverse nettement plus importante. La guerre dans cet espace virtuel ne ressemble plus à une confrontation militaire classique entre États, mais se décline en actions multiples et bien réelles dans chaque secteur stratégique: la sécurité, l'économie, l'énergie, l'information...

Dès 2009, le président Obama s'en inquiétait en faisant de la cybersécurité l'une des priorités de son mandat: «La menace cybernétique est l'un des plus importants défis auxquels doivent faire face les États-Unis, en matière économique et au regard de la sécurité nationale».

Les événements lui ont donné raison, tant la diversité et le nombre des attaques ont démontré que la cyberguerre ne relevait pas de la science-fiction. Dès lors, une course effrénée à la cybersécurité a été engagée par les puissances mondiales afin de protéger leurs intérêts vitaux et conserver leur suprématie. La France n'a pas dérogé à la règle, particulièrement dans le secteur de la défense, même si l'effort à réaliser dans ce domaine, gage du maintien de son rang sur la scène internationale, s'avère permanent et coûteux.

La guerre dans le cyberspace présente une grande variété de déclinaisons, tant par les techniques employées, les cibles visées, l'origine des actions et, accessoirement, leur motivation. Les cyberattaques visent ainsi les informations, mais aussi les systèmes d'information et de communication (SIC) qui les contiennent, et même certains équipements ou installations physiques. Les conséquences peuvent en être multiples: obtention de la primauté sur l'information, récupération de secrets industriels ou sécuritaires, neutralisation de systèmes d'armes, de moyens de communication et destruction d'infrastructures sensibles.

«La cyberguerre est bien déclarée»

Le phénomène le plus connu est sans doute le cyberespionnage, notamment suite à la retentissante affaire Snowden, le consultant de la *National Security Agency* (NSA) qui a révélé une vaste campagne d'espionnage orchestrée par cette agence par l'intermédiaire de grandes firmes américaines opérant dans le secteur de l'Internet. La découverte en mai 2012 par l'éditeur russe d'anti-virus Kaspersky Lab d'un logiciel malveillant particulièrement puissant, baptisé FLAME, a été moins médiatisée mais tout aussi significative¹.

¹ Le malware FLAME, décrit comme le plus puissant jamais rencontré, offrait un panel de fonctionnalités remarquable et semblait sévir depuis plusieurs années sur la toile. Outre la capacité classique d'infiltrer un ordinateur à l'insu de son utilisateur pour en prendre le contrôle, collecter des informations ou effacer des fichiers, il était en mesure de lire les courriels, mémoriser les frappes sur le clavier, réaliser des captures d'écran, enregistrer les conversations et filmer l'environnement en activant lui-même le micro de l'ordinateur ou la webcam.

Les cibles de cet espionnage moderne sont variées, le «*cybercommander*» américain, le Général Alexander, reconnaissant récemment que les systèmes du département de la défense étaient attaqués près de six millions de fois par jour. De graves intrusions dans les systèmes d'information du Pentagone, du département d'État ou encore de la NASA ont également été constatées ces dernières années et largement imputées au concurrent chinois.

La France et ses quelques deux cents «opérateurs d'importance vitale» (OIV) publics et privés, répertoriés notamment dans le secteur industriel, présentent également un grand intérêt pour les pirates. M. Le Drian, le ministre de la Défense, tient un langage sans ambiguïté à ce sujet: «*C'est désormais l'atteinte aux intérêts stratégiques de l'État et à notre autonomie d'appréciation, de décision et d'action par menace cyber (...) qui est un enjeu majeur de défense et de souveraineté.*»

La technique de *denial of service (DoS) attack* est également courante. Elle vise à saturer les serveurs afin d'empêcher tout accès à certains services informatiques, notamment de sites institutionnels.

L'attaque massive contre le cyberspace géorgien qui a précédé l'intervention russe en Géorgie en 2008 en a été une illustration et le premier cas connu d'intégration d'une cyberattaque dans une manœuvre militaire globale.

Le risque d'un «cyber Pearl Harbor»

D'autres types d'attaques élèvent encore le niveau de menace en engageant concrètement la sécurité physique d'infrastructures et d'individus par une action directe sur les systèmes d'information et les logiciels d'équipements critiques dans les secteurs industriel, énergétique ou encore des transports. Leon Panetta, le secrétaire d'État américain à la défense, estime même que «*certains pays seraient déjà capables de provoquer un cyber Pearl Harbor pire que le 11 septembre! Des assaillants pourraient faire dérailler un train de voyageurs ou un convoi de produits chimiques dangereux. Ou encore, contaminer les systèmes d'eau des grandes villes ou éteindre une grande partie du réseau électrique.*» L'ironie de ce constat est que son illustration la plus significative reste le virus informatique STUXNET, probable fruit d'une coopération américano-israélienne, qui a permis de retarder le programme nucléaire iranien en endommageant les centrifugeuses Siemens du site d'enrichissement d'uranium de Natanz.

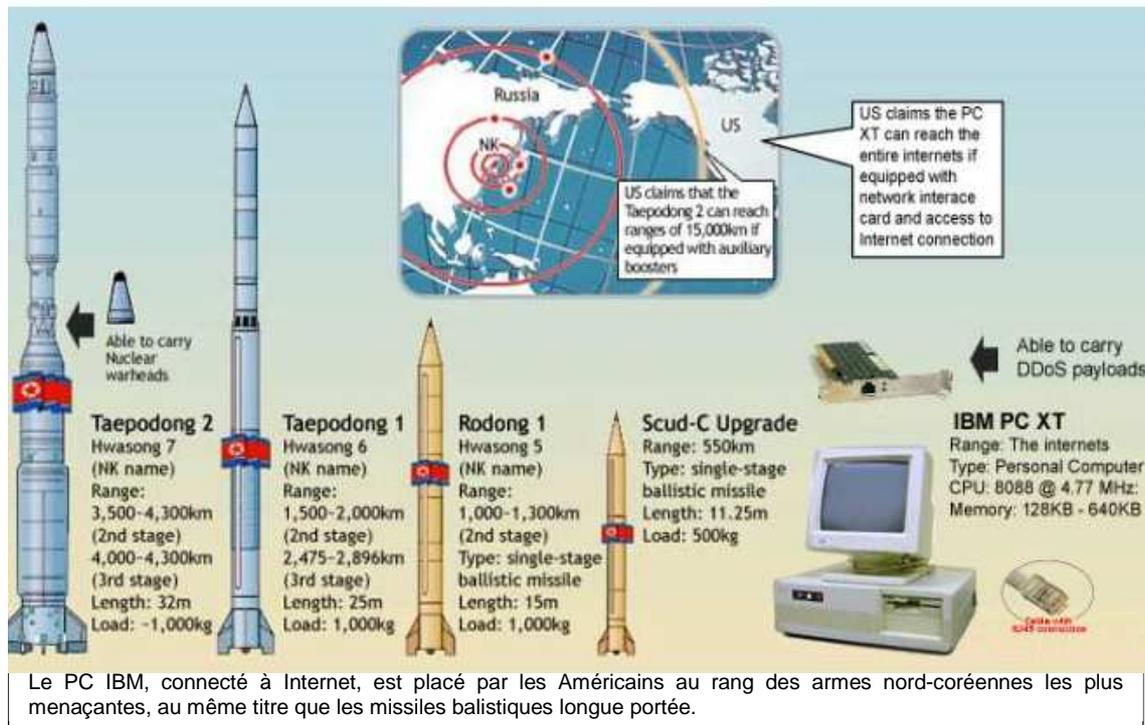
Le secteur de la défense est bien évidemment une cible privilégiée de ces diverses attaques, alors que l'efficacité des systèmes d'information et de communication (SIC) est unanimement reconnue comme une des clés de la supériorité opérationnelle. La numérisation de l'espace de bataille (NEB), la complexité des systèmes d'armes et la recherche d'une interopérabilité croissante entre les SIC alliés (à l'exemple de l'*Afghanistan mission network* de l'ISAF) sont autant de sources de vulnérabilité. À titre d'exemple, une frégate multi-missions (FREMM) rassemble aujourd'hui près de 2.400 systèmes d'information.

La cyberguerre est d'autant plus pernicieuse que le flou juridique qui l'entoure et les balbutiements de la coopération internationale,

notamment au sein de l'UE et de l'OTAN, ne permettent pas encore d'y apporter une réponse homogène et globale. La récente affaire Snowden démontre même que le cyberspace permet les coups les plus bas entre partenaires officiels et concurrents officieux.

Les rapports tendus dans ce domaine entre les États-Unis et la Chine en sont une manifestation paroxystique.

L'empire du milieu est régulièrement accusé de recourir à un espionnage industriel et militaire massif, comme le démontre notamment le rapport très étayé de la société de sécurité *Mandiant* en février 2013.



Les récentes informations du *Washington post* sur l'accès de pirates aux plans des systèmes d'armes les plus perfectionnés de l'armée américaine, tels que le missile *Patriot*, le radar *Aegis* et le programme de développement du chasseur F-35, pourraient être lourdes de conséquences.

De plus, l'origine des cyberattaques ne se cantonne pas formellement aux services étatiques. Elle relève, notamment dans le cas chinois, d'officines privées agissant au profit de l'État, mais aussi de groupes d'activistes, de terroristes ou de criminels aux motivations financières ou idéologiques. Ces divers acteurs malveillants profitent de deux facilités offertes par le cyberspace. D'abord, nul besoin d'investissements humains et financiers conséquents pour engager une cyberattaque. Quelques ordinateurs connectés et des *malware* ou *spyware* (virus malveillants ou espions) performants, téléchargeables en ligne, permettent à une poignée de *hackers*, délocalisés et sans lien direct avec le service commanditaire, d'engager une cyberattaque. Ensuite, la difficulté de localisation de l'assaillant, entretenue par le recours généralisé à des adresses IP piratées, à des logiciels d'anonymisation (de type TOR), à des ordinateurs «*zombies*» ou à un système de rebonds sur des serveurs situés dans différents pays, contribue à son impunité.

Ces facilités auxquelles s'accommodent de mieux en mieux certains «*rogue states*» ou groupes terroristes ne font qu'amplifier les risques pour les États ciblés. Ainsi, le 20 avril 2013, le compte *Twitter* d'*Associated Press* était hacké, ce qui permit de diffuser de fausses informations concernant une attaque sur la Maison Blanche ayant blessé le président Obama. Cette action a ensuite été revendiquée par la *Syrian Electronic Army*, proche du régime d'El-Assad.

Selon James Clapper, directeur national du renseignement (DNI), le cyberterrorisme constitue la menace la plus grave à l'encontre des États-Unis, précisant que les groupes terroristes affiliés à Al-Qaïda commencent aussi à développer des capacités de cyberattaques perfectionnées.

La guerre dans le cyberspace ne peut donc plus être considérée comme une théorie hypothétique entretenue par quelques auteurs catastrophistes. Par l'étendue des domaines qu'elle concerne, la gravité des conséquences qu'elle est susceptible d'engendrer et le contexte très favorable dont elle bénéficie, elle doit au contraire être considérée comme un problème concret. C'est sans doute ce qu'estime Hamadoun Touré, secrétaire général de l'union internationale des télécommunications (UIT), quand il affirme solennellement: «La cyberguerre est bien déclarée».

L'indispensable maîtrise des armes de cyberguerre

Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008 attestait déjà d'une prise de conscience de ce nouvel enjeu: «Dans les 15 ans à venir, la multiplication des tentatives d'attaques menées par des acteurs non étatiques, pirates informatiques, activistes ou organisations criminelles, est une certitude».

Cela aboutit à la création dès 2009 d'une autorité nationale rattachée au secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale, l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Celle-ci publie en janvier 2011 une stratégie interministérielle en matière de défense et de sécurité des systèmes.

Du fait de ses spécificités, le ministère de la Défense développe parallèlement ses propres structures de cyberdéfense. Pour protéger ses systèmes d'information et de communication dédiés, il a édifié une chaîne de commandement opérationnel interarmées sous l'autorité du chef d'état-major des armées et intégrée au CPCO. En 2011, un «concept interarmées de cyberdéfense» est élaboré et un OG CYBER (officier général en charge de la cyberdéfense) est nommé, le Contre-amiral Coustillière. Conseiller du CEMA et des autorités du ministère, il conduit la lutte informatique défensive (LID) au moyen d'un dispositif réactif. Son bras armé, le centre d'analyse en lutte informatique défensive (CALID), surveille les réseaux et recherche les parades aux infections informatiques. Il s'intègre ainsi à Piranet, le plan interministériel de réaction aux cyberattaques, qui prévoit notamment l'engagement sur très court préavis de véritables commandos informatiques, les «groupes d'intervention rapide» (GIR).

Le travail collaboratif du CALID au sein et à l'extérieur du ministère est également un gage d'efficacité. Il s'appuie pour cela sur l'expertise technique qu'entretient la DGA sur son site «maîtrise de l'information» de Bruz, où sont notamment traquées d'éventuelles failles de sécurité sur les systèmes d'armes et les systèmes d'information des armées. Il bénéficie aussi d'une réserve citoyenne de cyberdéfense, constituée d'un noyau de volontaires accrédités par l'autorité militaire, dont une cinquantaine d'ingénieurs capables de renforcer le dispositif en cas de crise majeure.

Le «renseignement d'intérêt cyberdéfense», fourni en boucle courte par la DGSE, la DRM et la DPSD, complète le dispositif en anticipant certaines menaces.

Sur le plan interministériel, le CALID anime un réseau permanent d'échange d'informations techniques et opérationnelles. Il collabore étroitement avec le centre opérationnel de l'ANSSI (le COSSI), avec lequel il devait d'ailleurs être colocalisé d'ici à la fin de l'année 2013.



Depuis le Livre blanc de 2013 et la constatation de certaines lacunes, des efforts supplémentaires ont été consentis pour préparer l'avenir. Cela conduit au triplement des crédits consacrés à la recherche et au développement dans le domaine de la cyberdéfense, qui passeront à 30 millions d'euros par an. La promotion des compétences au profit de la défense est également renforcée par la montée en puissance du pôle d'excellence universitaire de la cybersécurité en Bretagne, dont dépend notamment la chaire de recherche «cyber» des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (soutenue par THALES). Enfin, la nouvelle loi de programmation militaire devrait prévoir une augmentation conséquente du personnel travaillant dans ce secteur: près de 20% en plus, pour approcher les 2.000 personnes au sein du ministère.

«Avons-nous été trop naïfs?...»

La question subsiste néanmoins: au regard des risques encourus dans le cyberspace, la France a-t-elle pris toutes les mesures nécessaires pour parer à une cyberguerre engageant ses intérêts vitaux? Jean-Yves Le Drian, le ministre de la Défense, s'interrogeait lui-même lors d'un colloque sur la cybersécurité en juin 2013: «*Avons-nous été trop naïfs, trop confiants dans le développement de l'Internet et, plus largement, des systèmes d'information?*»

Ce questionnement revêt une acuité particulière au regard de la course au «cyberarmement» entrepris par certaines nations, qui durcissent simultanément leur doctrine d'emploi dans le cadre d'une cyberguerre.

Les Américains s'offrent ainsi des moyens à la hauteur des enjeux et de leur leadership incontestable dans le domaine. Ainsi, la *cyberdéfense* constitue un des rares postes en hausse dans le budget de la défense américaine. La presse nationale évoque 10 milliards de dollars de budget annuel et des milliers de recrues. Rien que le *cyber command* devrait voir ses effectifs multiplier par cinq, pour atteindre à court terme 4.900 personnes.

Deux de nos alliés majeurs, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, évoquent également un effort budgétaire conséquent à ce sujet. La Chine, dotée d'un dispositif cybernétique nébuleux du fait d'un système de sous-traitance civile, compterait près de 20.000 personnes dédiées à ce secteur au sein du «troisième département de l'armée populaire de libération», renforcées d'un nombre conséquent d'instituts de recherche et de sociétés privées. Les moyens technologiques et les compétences humaines indispensables à l'efficacité des armes numériques vont bien sûr de pair avec l'engagement financier de ces États.

On constate aussi un renforcement notable de la doctrine face aux cybermenaces. L'*International strategy for cyberspace*, publiée en mai 2011 par les États-Unis, assimile les attaques informatiques contre les infrastructures vitales du pays à des «actes de guerre» qui pourraient engendrer une riposte militaire ne se limitant pas au cyberspace. Dès lors, le Pentagone reconnaît sans détour, à l'instar d'autres pays, développer des capacités offensives dans le domaine informatique.

Treize «*teams*» seraient, selon le Général Alexander, déjà dédiées à cet aspect et engageables sur ordre du président en réaction à une attaque, mais aussi en prévention de celle-ci. Ces capacités s'inscrivent clairement dans un cadre de dissuasion, qu'elles soient utilisées de manière exclusive ou combinées avec d'autres armes, notamment nucléaires, et qu'elles s'opposent à une cyberattaque ou une attaque plus classique.

La France, dans le livre blanc de 2013, évoque également l'emploi d'une «capacité informatique offensive» si les intérêts stratégiques nationaux sont menacés. Elle la conditionne néanmoins à une capacité de renseignement indispensable à la caractérisation de la menace et à l'identification de son origine.

En effet, toute réponse offensive à une cyberattaque est conditionnée par cette identification formelle préalable, que le ministre de la Défense appelle «*l'intime conviction que permettent des faisceaux d'indices convergents*». Mais l'acquisition de ces indices reste particulièrement difficile. Outre la problématique des délais de détection de l'attaque, seuls des moyens conséquents de collecte et de traitement des données informatiques peuvent permettre d'attribuer effectivement l'acte malveillant en retraçant son cheminement et en identifiant les auteurs. Le réseau d'interception américain *Echelon* de la NSA paraît pour l'instant être le seul à permettre cette traçabilité de manière quasi exhaustive.

Doit-on pour autant attribuer à un état la responsabilité d'une cyberattaque lancée depuis son territoire, sans démontrer qu'il en est formellement à l'origine? Le pas pourrait rapidement être franchi en s'inspirant de précédents relevant de guerres conventionnelles, telles que l'opération *Enduring freedom*. Celle-ci fut en effet conduite en 2001 par les Américains, avec le soutien d'une grande partie de la communauté internationale, pour sanctionner le régime taliban, hôte des terroristes d'Al-Qaïda qui venaient de détruire les *Twin Towers*.

L'intervention israélienne au Liban en 2006 est encore plus significative, le gouvernement de Beyrouth se démarquant des terroristes du Hezbollah qui menaient les attaques contre Israël à partir de son territoire.

Le Vice-amiral Coustillière reconnaît la détention par la France de tels moyens offensifs, sans s'étendre sur leur nature et leur capacité. Ces armes, du ressort exclusif du ministère de la Défense et de la DGSE, relèvent en effet du secret défense. Contrairement à l'armement conventionnel, elles peuvent difficilement faire l'objet de «*show of force*» puisque leur principal atout est de surprendre techniquement l'ennemi. De plus, des dommages collatéraux liés à la propagation virale de l'attaque ne sont pas à exclure. Le virus STUXNET, après avoir réalisé son effet sur les centrales atomiques iraniennes, avait par exemple infecté le réseau militaire Intradef en Afghanistan.

Préparer l'avenir de façon ambitieuse

Sans angélisme ni alarmisme excessifs, la France s'est donc mise en ordre de marche pour affronter la cyberguerre qui ébranle de façon croissante les relations internationales, bien au-delà des rapports de force conventionnels. Elle ne tiendra néanmoins son rang dans ce nouvel espace de bataille qu'au prix d'une adaptation permanente et d'investissements conséquents. Il s'agira pour la défense d'améliorer sans cesse ses compétences et ses capacités spécifiques, notamment offensives, face à cette menace très évolutive. Plus largement, il s'agira pour les pouvoirs publics de sensibiliser chaque acteur national, d'optimiser la coopération interministérielle et d'impliquer la société civile et les acteurs économiques dans ses efforts, tout en préservant son indépendance industrielle dans les secteurs les plus sensibles.

Enfin, la communauté internationale, à l'exemple de la création par l'OTAN d'un centre d'excellence de cyberdéfense en Estonie ou de la coordination européenne des *Computer emergency response teams (CERT)*², doit se doter des outils législatifs et des procédures contraignantes propres à endiguer l'usage malveillant de cet espace sans limites géographiques et technologiques. C'est à cette seule condition que l'effort individuel de chaque État pourra s'atténuer au profit d'une cyberdissuasion collective. Cela aussi, la France l'a bien compris en soutenant explicitement les initiatives internationales, notamment dans le dernier livre blanc de défense et de sécurité nationale.

Titulaire d'un master en droit, spécialisé dans le multimédia et les systèmes d'information, le Chef de bataillon EMPTAZ évolue depuis plus de dix ans dans le domaine de la guerre électronique. À ce titre, il a dirigé le centre d'analyse et d'exploitation du renseignement du centre de guerre électronique et mené plusieurs missions opérationnelles spécialisées. Admis à l'enseignement militaire supérieur, il est actuellement projeté au sein de l'agence européenne de défense à Bruxelles.



[Retour Sommaire](#)

² Différents pays européens, dont la France, ont mis en place des *Computer emergency response team (CERT)*. Ces structures indépendantes informent les organismes qui s'y sont rattachés (administrations, centres de recherche, entreprises) sur les vulnérabilités et les moyens de s'en prémunir. L'*European Government Computer Security Incident Response Team (EGC)* complète ce panel en regroupant certains CERT gouvernementaux

De l'adjoint



Par le Chef d'escadron Alexandre BADIN

L'adjoint est une personne ayant un rôle dans un cadre principalement officiel ou étatique, rôle qui consiste à assister une autre personne. Néanmoins, l'adjoint ne semble pas être très présent dans le monde de l'entreprise. À l'heure où l'appareil militaire tend à appliquer des méthodes issues du management civil, il serait une erreur voire une faute de vouloir supprimer les adjoints militaires sous prétexte d'économies et de rationalisation.

Avant de parler de l'adjoint, il est intéressant de savoir comment le définit le Larousse: «Personne associée à une autre pour l'aider dans ses fonctions». Cette définition d'ordre assez général révèle deux notions importantes. La première est le fait que l'adjoint soit associé à une autre personne sans pour autant que la relation hiérarchique soit clairement exprimée. La seconde est que la mission suivante lui est assignée: il doit aider la première personne dans ses fonctions, ce qui implique que l'adjoint n'a pas d'autres missions que celles qui sont dans le périmètre de la personne qu'il assiste.

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que le mot «adjoint» n'existe pas seul lorsqu'on consulte un site encyclopédique bien connu sur Internet¹; il est toujours utilisé comme qualificatif. Dans le même esprit, on peut facilement se rendre compte que Google, hormis les définitions de dictionnaires, n'associe le mot adjoint qu'avec des fonctions officielles: adjoint au maire, adjoint administratif, adjoint de sécurité, secrétaire général adjoint (ONU ou UE)...

L'adjoint est bien une personne ayant un rôle dans un cadre principalement officiel ou étatique, rôle qui consiste à assister une autre personne. Néanmoins, l'adjoint ne semble pas être très présent dans le monde de l'entreprise. À l'heure où l'appareil militaire tend à appliquer des méthodes issues du management civil, ce serait une erreur voire une faute de vouloir supprimer les adjoints militaires sous prétexte d'économies et de rationalisation.

Il existe donc de nombreuses disparités et spécificités qui expliquent ces différences d'organisation. Nous allons les développer en nous basant sur l'étude des questions financières, des processus et enfin des aspects relationnels.

Sur les questions financières, on abordera successivement des notions de rentabilité et de rémunération.

La rentabilité est l'un des premiers éléments qui pourraient expliquer les différences d'appréciation sur le rôle de l'adjoint. L'entreprise est une organisation à but lucratif, ce qui explique que la rentabilité soit un critère prépondérant dans l'entreprise, qui est donc plus naturellement tournée vers l'efficacité. Le monde de la défense est davantage fondé sur l'efficacité et la justification des dépenses dès le moindre euro. Par conséquent, dans l'entreprise, les dépenses qui ne sont pas nécessaires à son bon fonctionnement n'existent pas. On pourrait objecter que les plus grandes entreprises ont des postes de vice-présidents. Si en première lecture cette appellation pourrait laisser penser à des adjoints au plus haut niveau, une étude plus attentive montre que le titre de vice-président témoigne d'une fonction de «top manager» en charge d'un domaine ou secteur de l'activité du groupe. Cela correspond à un positionnement hiérarchique lié à un niveau de rémunération et non à la capacité à remplacer le président directeur général. La meilleure preuve de cet état de fait est que lorsqu'on remplace un président, son successeur est rarement un des vice-présidents. *A contrario*, la désignation du dernier chef d'état-major des armées est une illustration de ce qui se pratique très régulièrement au sein des armées, à savoir la désignation de l'adjoint pour succéder au chef.

Un deuxième élément à considérer est la rémunération. En milieu civil, la rémunération est indexée sur les objectifs. Par conséquent, un adjoint ne peut pas avoir les mêmes objectifs que son patron car ils ne peuvent partager les gains financiers. *A contrario*, un chef militaire et son adjoint sont souvent de grades proches voire identiques et leur solde est sensiblement la même, car cette dernière n'est pas corrélée aux atteintes ou non des objectifs. La performance est évaluée par un autre processus qui est celui de l'évaluation annuelle.

Après avoir vu les impacts financiers, les processus méritent d'être étudiés pour approfondir les différences entre les deux mondes.

L'accès à l'information via les systèmes d'information des organisations est un autre facteur de différenciation entre le monde militaire et le monde civil. Le réseau Intradef, sur lequel se base le système d'information et de communication de la défense, est déconnecté d'Internet, même si quelques passerelles pour les échanges de courriels existent. Il n'est donc pas possible de

¹ Wikipédia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Special:Search?search=adjoint&go=Go>

consulter ses courriels en dehors d'un poste relié au réseau, comme on pourrait le faire chez soi par exemple. Les avancées techniques feront peut-être évoluer cet état mais actuellement, pour les absences ponctuelles comme les permissions ou les périodes de formation en externe, il est donc indispensable d'avoir un adjoint sous peine de voir la chaîne de commandement se bloquer. Même s'il est contraignant au jour le jour, les récentes polémiques sur l'espionnage de la NSA² ont montré le bien-fondé d'un système isolé d'Internet comme l'est Intradef. Dans l'entreprise, même pour les plus sensibles à la confidentialité des données, comme le secteur bancaire notamment, les systèmes d'informations s'appuient sur Internet. Moyennant un parc informatique contrôlé par la direction sécurité et même des accès au moniteur contrôlés par empreinte digitale, les cadres en itinérance peuvent se connecter au système et, par conséquent, éprouvent moins le besoin d'un adjoint.

Au niveau militaire, la mission principale d'un chef, particulièrement en opérations, est de commander et de contrôler. Si la décision revient au seul chef, cette décision se prend le plus souvent avec l'avis au moins de son (ou ses) adjoint(s), voire de l'état-major complet. Cette situation peut se retrouver dans le monde civil. Par contre, l'adjoint militaire est très souvent chargé d'une mission de contrôle de la décision. Cette mission de contrôle est rarement dévolue à un des adjoints du chef dans le monde de l'entreprise. Le chef va vérifier par lui-même dans le meilleur des cas, mais va plutôt instituer un système de *reporting* à l'aide de KPI (*Key Performance Indicators* ou indicateurs clés de performance), ou alors la vérification sera confiée à l'audit interne pour éviter tout conflit d'intérêt.

Enfin, le dernier point à considérer est celui des relations inter personnelles.

Il n'est pas surprenant de constater que l'adjoint (ou le second) est très présent dans le monde militaire. La première mission de l'adjoint est de remplacer son chef. Cette notion est particulièrement prégnante dans l'armée de Terre où la mort est côtoyée dans toutes les opérations, quelles que soient les armes ou les spécialités. En revanche, dans l'entreprise, il n'y a que peu d'adjoints sensés être capables d'accomplir toutes les tâches de leur chef. Lorsqu'un ou plusieurs adjoints sont désignés, ils sont dédiés à une mission particulière. De plus, la mission de remplacement du chef est quasi inexistante dans le monde de l'entreprise où le fait d'être remplaçable est considéré comme une faiblesse. Il faut au contraire démontrer au quotidien qu'on est irremplaçable dans la bonne marche de l'entreprise afin de pouvoir conserver son poste dans un univers ultra concurrentiel. L'organisation verrouille d'ailleurs cela par la mise en place de délégations pénales et financières différentes entre le responsable et son adjoint. Les relations de confiance entre le chef et son adjoint en sont dès lors faussées.

A contrario, la relation entre un chef militaire et son adjoint est très particulière et tout un chacun ne saurait se reconnaître dans les quelques généralités qu'on peut en tirer. Néanmoins, bien que le plus souvent imposée par l'autorité, cette relation implique beaucoup de confiance mutuelle et une certaine vision commune de la façon de mener les missions à bien ou, à défaut, une parfaite discipline intellectuelle de la part de l'adjoint. On peut également remarquer une certaine répartition des tâches entre le chef et son adjoint lorsque les deux sont physiquement présents. En effet, le chef aura plutôt tendance à se focaliser sur les relations externes de l'unité ainsi que sur le long terme tandis que l'adjoint s'assurera principalement de la bonne marche interne de l'unité et du court terme. Cela peut s'observer tant au niveau de l'unité élémentaire de l'armée de Terre qu'à bord d'un bâtiment de la Marine nationale ou même au sommet de la hiérarchie lorsqu'on observe les chefs d'état-major et leurs majors généraux. Également, ces relations sont renforcées dès le temps de paix lors des phases d'instruction et de d'entraînement comme les manœuvres ou exercices, afin d'assurer un fonctionnement optimum dans des conditions de crise voire de combat fréquentes sur les théâtres actuels d'opérations extérieures comme lors des missions intérieures. Dans l'entreprise, au contraire, le chef mène de front tous ces aspects et dans toutes les situations, à l'exception de la situation de combat. Le cas échéant, il fera appel à des vice-présidents ou autres auxquels il confiera une mission spécifique en interne ou en externe mais toujours avec des objectifs associés. Les relations inter personnelles ne prennent donc absolument pas la même ampleur dans les deux mondes étudiés.

Au travers de ces différents aspects, nous avons pu voir que la place de l'adjoint est très différente dans l'entreprise privée et dans le monde militaire. Ces spécificités de l'adjoint militaire plaident donc en faveur du maintien des postes d'adjoint dans les armées.

Par ailleurs, cette redondance du personnel, qui est un critère clé de la résilience de l'outil militaire, est coûteuse et pas nécessaire à mettre en place dans le monde civil. Elle multiplie les coûts de masse salariale pour des tâches qui ne sont pas d'une nécessité évidente, la vie des collaborateurs étant rarement mise en jeu. Néanmoins, dans certaines entreprises, la résilience est analysée avec soin, parfois en empruntant au monde militaire, ce qui pourrait constituer un sujet d'étude en soi.

Sorti de l'École spéciale militaire (ESM) de Saint-Cyr en 2001, le Chef d'escadron Alexandre BADIN, de l'arme du train, a servi au corps européen, à l'ESM, à la brigade franco-allemande et au SGA avant de rejoindre l'École de guerre puis l'EMSST où il a suivi un mastère spécialisé en logistique à l'École supérieure de commerce de Paris.



[Retour Sommaire](#)

² NSA: *National Security Agency*: organisme gouvernemental du département de la défense des États-Unis, responsable du renseignement d'origine électromagnétique et de la sécurité des systèmes d'information et de traitement des données du gouvernement américain (Wikipédia)

Les robots militaires sont là... et maintenant?



Par le Chef d'escadron Tristan ZELLER

L'auteur nous présente de manière argumentée et critique les enjeux et les perspectives opérationnelles de la robotisation et de l'automatisation du champ de bataille dans les conflits modernes, en particulier pour les armées françaises.

E

Enjeux de la robotisation et de l'automatisation du champ de bataille

En 2007, de retour d'Irak, un général américain déclarait: «Si j'avais eu à ma disposition plus de robots, j'aurais épargné la vie de nombreux soldats». En 2008, sous la présidence Obama, les frappes de drones à la frontière afghano-pakistanaise atteignent un pic jamais dépassé alors, avec plus de 128 opérations dans l'année. D'un côté, il est clair que le robot permet la protection du soldat en lui évitant des tâches difficiles voire dangereuses mais, de l'autre, le drone permet à l'administration américaine de mener une guerre à distance en s'affranchissant de la souveraineté des pays. Cette «guerre par procuration», à la limite de la légalité, est menée sous couvert de la lutte contre le terrorisme. Au-delà de l'utilisation des drones armés par les Américains, la robotisation et l'automatisation des opérations militaires posent de vraies questions morales, éthiques, juridiques, et risquent de modifier profondément l'art de faire la guerre et de conduire les opérations militaires s'il n'y a pas une réelle prise en compte du sujet.

Aujourd'hui, la tentation est grande, il n'y a qu'un pas: l'«art de la guerre» pourrait muter et devenir plus une «science de la guerre».

La robotisation est un véritable enjeu pour les armées modernes. La France, comme d'autres armées occidentales, a décidé de disposer d'un concept exploratoire de la robotique militaire et de se pencher sérieusement sur la question. Quelle place donner aux robots dans nos armées? Quels sont les risques afférents à la conduite des opérations militaires de plus en plus complexes et quelles sont les limites à ne pas dépasser? Quel rôle doit occuper l'homme dans le processus opérationnel et décisionnel?

La robotisation¹ et l'automatisation² des opérations militaires sont des enjeux majeurs qui ouvrent de grandes perspectives opérationnelles aux armées du XXI^{ème} siècle. La France a choisi la voie de la prudence pour relever ces nouveaux défis éthiques et techniques et pour ne pas modifier profondément «l'art de la guerre». En effet, la ligne française impose deux impératifs: que l'homme reste au cœur de l'action guerrière et que les principes du droit de la guerre ne soient évidemment pas remis en cause.



Le Packbot est un robot mobile tactique qui permet à des militaires ou à des équipes civiles de sauvetage d'examiner des objets suspects à distance (par exemple des bombes ou des colis piégés). Ce robot professionnel utilise des caméras vidéo et des capteurs pour rendre la vidéo et l'audio en *streaming* à l'opérateur qui le manipule. iRobot, leader mondial en robotique, vient déjà d'annoncer la vente de 3.000 robot Packbot.

La robotisation de l'espace de bataille: une chance à saisir pour les armées

Cette évolution est toute naturelle en ces temps contraints par les crises financières et du fait de la «transformation de la guerre»³, d'une guerre qui se passe maintenant sur l'ensemble du spectre. La guerre peut être globale, civile, technologique, majeure, interétatique, éclair,

différentes évolutions répond au principe d'économie des forces et permet le développement de nouvelles capacités opérationnelles et industrielles.

¹ Réalisation de missions initialement confiées à l'homme par des machines sur le champ de bataille. Les robots peuvent agir dans l'espace terrestre, maritime ou aérien et sont téléopérés, programmés ou autonomes.

² Conséquence de la robotisation du champ de bataille, ensemble des procédés qui rendent l'exécution d'une tâche opérationnelle automatique, sans l'intervention de l'homme.

³ Tiré d'un ouvrage de Thérèse Delpech : *La guerre parfaite*.



• **Économie des forces et des moyens**

En ces temps de crise financière, de forte réduction du format et de manque de moyens, la robotisation et l'automatisation de l'espace de bataille présentent une excellente opportunité pour les armées. Malgré un coût très élevé de développement initial des machines ou des robots potentiels, les armées ne doivent pas laisser passer cette chance. Les Américains restent d'ailleurs en pointe dans le domaine. En 2010, par exemple, l'armée américaine a formé plus de pilotes de drones que de chasse. L'enjeu pour les forces terrestres n'en est pas moins prégnant: amélioration de la sécurité du combattant (robots démineurs comme le robot Packbot et de lutte blessés...).

contre les EEI⁴, robots de reconnaissance NRBC⁵) et de ses capacités (exosquelette HERCULE, robots d'allègement de fret ou de transport de

• **De**

De nouvelles domaines du l'acquisition également. La cap en 2013 en MQ-9 REAPER destinés à

souffle. La la robotique fortement

stimulée. À ce titre, de nouvelles missions seront bientôt possibles grâce à la miniaturisation et aux nanotechnologies, qui vont nettement améliorer la furtivité ou la vulnérabilité des systèmes, permettre des missions de longue durée ou des missions sans retour. Selon le quotidien israélien *Yedioth Ahronoth*, le robot volant développé par Israël, connu sous le nom de «*bionic hornet*» ou frelon bionique, serait *a priori* capable de se frayer un chemin dans de tous petits endroits afin de pouvoir réaliser de véritables opérations de

frappes chirurgicales avec, par exemple, la neutralisation d'ennemis auparavant difficilement atteignables.

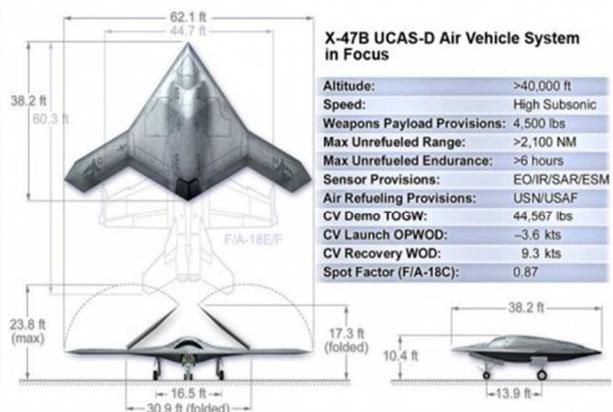


La DGA présente l'exosquelette Hercule, premier exosquelette européen, développé par la PME française RB3D et soutenu par le ministère de la Défense à travers un financement de la direction générale de l'armement (DGA). L'objectif de cette innovation est d'assister le soldat pour porter et manipuler des charges lourdes, décuplant ainsi son endurance.

nouvelles capacités opérationnelles

opportunités dans les renseignements et de des objectifs apparaissent France a d'ailleurs franchi un achetant ses premiers drones non armés aux Américains, remplacer le système SIDM⁶/Harphang, à bout de recherche dans le domaine de militaire est prise en compte et

développée par la DGA⁷, mais doit être encore



• **Une chance pour l'industrie de défense**

Enfin, l'industrie de défense française et les consortiums européens pourraient se saisir de cette chance. Au niveau économique, des marchés émergents seront immédiatement disponibles et cela pourrait inciter les Européens à développer de nouveaux projets technologiques communs à haute valeur ajoutée. Dassault aviation a rapidement suivi le mouvement en lançant le développement et les essais de son drone NEURON qui a effectué son premier vol en 2012 sur la base aérienne d'Istres.

Maîtriser cette révolution culturelle et éthique

En effet, l'homme soldat, tout comme le chef militaire et le décideur politique, doit rester au centre de la guerre, «au contact» des actes qui fondent le combat. Cette révolution stratégique ne se passera pas sans une prise de conscience générale des réalités de la robotisation et de l'automatisation du champ de bataille, sans une réflexion sur la place de l'homme et sans une prise en compte maîtrisée des implications éthiques, politiques et juridiques.

⁴ Engin explosif improvisé.

⁵ Nucléaire, radiologique, bactériologique et chimique.

⁶ Système intérimaire de drone male.

⁷ Direction générale de l'armement.

- **Limiter le désengagement humain...**

En premier lieu, les armées occidentales et la France en particulier devront veiller à limiter le désengagement humain car le danger existe bel et bien. En effet, le combat et la guerre se gagnent au sol, par et avec l'homme. Les armées US ont d'ailleurs appris à leurs dépens les conséquences de la déshumanisation du combat en Irak ou en Afghanistan dans les années 2000. Joseph Henrotin décrit très bien les risques afférents à la « bulle de technologisation » devenant « bulle virtuelle » qui coupe le soldat moderne des réalités, du contact direct avec la population voire avec l'ennemi, et l'incite à mélanger réel et virtuel. Cela peut même le pousser inconsciemment à commettre des actes humiliants, dégradants voire inhumains envers des prisonniers, des blessés ou des dépouilles ennemis. Des dérives éthiques peuvent découler de ce syndrome de surpuissance et un fossé s'installe durablement entre l'homme et son environnement. Des questions éthiques sont aujourd'hui posées avec le développement effectif des RLA⁸. L'armée américaine teste, depuis peu, le drone de combat X-47B, complètement autonome dans sa navigation et sa décision de tir. Les chefs militaires, tout comme les chefs politiques, ne peuvent raisonnablement accepter de s'en remettre au bon vouloir d'une machine, d'un drone ou d'un robot, aussi grande soit son intelligence artificielle! En effet, chaque prise de décision a un impact médiatique, politique immédiat dans notre société qui vit dans l'action et la décision immédiate. Les militaires, et les décideurs en général, doivent donc privilégier l'aide à la décision plutôt que l'automatisation de la décision. Ce désengagement humain apparaît plus pernicieusement aussi dans les systèmes et structures de commandement numérisés et automatisés. L'utilisation de la NEB⁹ et l'automatisation des opérations à outrance provoquent un écrasement des couches de commandement: le niveau stratégique en arrive parfois à se substituer aux niveaux opératifs et tactiques, l'autonomie des chefs s'en trouvant *de facto* amoindrie.

- **Et donc le désengagement politique**

De plus, les robots ne doivent pas devenir une sorte d'armée de mercenaires programmés, combattant pour un État désengageant ainsi ses hommes de la guerre. Cette réalité pourrait inciter des décideurs et des responsables politiques à s'engager dans des guerres « par procuration » et, de fait, à se désengager de leurs responsabilités de chef. Quand une nation engage ses fils dans la guerre ou dans un conflit, il y a une certaine responsabilité assumée du décideur politique, foncièrement différente dans le cas de robots ou de machines.

- **Prendre en compte les limites juridiques ou sociologiques**

La guerre est de plus en plus réglementée juridiquement et encadrée par des conventions internationales! Des limites juridiques pourraient très vite être atteintes avec une robotisation et une automatisation des opérations non maîtrisées. Quelle responsabilité serait engagée en cas de tir fratricide ou de dommage collatéral? Celle du chef militaire ou celle du programmeur? Comment proportionner et graduer les ripostes dans des conflits que l'on cherche, à juste titre, à traiter suivant « l'approche globale ». La légalité des systèmes par rapport aux conventions internationales sur la limitation et la maîtrise des armements devra être examinée finement, car demain ces nouveaux systèmes proliféreront probablement. Enfin, des limites sociologiques pourraient être franchies. La notion de « guerre du lâche » qui a déjà fait son apparition, notamment dans les conflits asymétriques, donnerait une nouvelle physionomie à la guerre, établissant un fossé entre ami et ennemi. La confrontation entre robots et humains produirait peut-être, à terme, l'ultime « choc des civilisations ».

Un défi à relever pour la France: une position prudente mais volontariste

La France doit concilier la prise en compte de la robotique militaire, pour ne pas se laisser distancer technologiquement et militairement sur la scène internationale, et le style avec lequel elle mène ses opérations militaires. Le robot trouve donc sa place en appui de la manœuvre terrestre et du soldat.

- **Pertinence du concept et utilité pour la France**

La France se doit de conserver sa capacité d'appréciation autonome de situation qui passe par la prise en compte des avantages de la robotique militaire. Le Livre blanc de la défense et la sécurité nationale de 2013 a bien sûr sanctuarisé la fonction stratégique connaissance et anticipation. De plus, l'homme n'étant pas présent dans toutes les dimensions de l'espace, l'intérêt de la machine est bien sûr pertinent. La France se doit de développer des outils automatisés et accepter cette réalité de façon novatrice mais contrôlée. Le cyberspace comme quatrième dimension est, par exemple, un enjeu de ce début de siècle. Le virtuel et la machine étant bien au cœur de cet espace, les conséquences n'en sont pas moins réelles.

- **Moratoire sur les RLA**

La France avance de manière prudente mais décidée avec la rédaction d'un concept exploratoire sur la robotique militaire. Le développement de ce concept dans la deuxième étape du programme SCORPION est d'ores et déjà pris en compte à l'horizon 2020, mais la France n'a pas encore développé le concept des armes robotisées offensives alors que certains Anglo-Saxons demandent déjà un moratoire dans les pays qui ont déjà franchi le pas dans le domaine des RLA. La prudence française est sans doute vertueuse... Cependant, cette prudence ne doit pas se révéler contre-productive en ce qui concerne la recherche dans les domaines de la robotique générale et bien sûr militaire. Un nombre significatif de projets pourraient être ainsi développés sous forme d'études exploratoires. Ainsi, la France ne se retrouverait pas au pied du mur lorsqu'elle s'apprête à perdre une capacité et garderait une marge de manœuvre nécessaire et suffisante à la préparation et à la mise en œuvre du programme d'armement suivant. Le cas du développement des drones en France est symptomatique.

- **L'homme au cœur de la guerre**

⁸ Robots létaux autonomes.

⁹ Numérisation de l'espace de bataille.

Les armées françaises sont soucieuses de conserver l'homme au cœur du système car c'est l'esprit de l'art de la guerre à la française. Le contact humain – point fort des Français en opérations – place le soldat au centre de la guerre «au sein des populations»¹⁰, ce que ne pourra jamais faire le robot. Le robot n'a aucune capacité d'analyse fine malgré le développement actuel et les avancées en matière d'intelligence artificielle. Le robot vient en appui de la manœuvre aéroterrestre et n'est pas indispensable à la réussite de la mission et à la réalisation de l'effet majeur des chefs. En l'état actuel des concepts et de la doctrine, la France ne peut accepter de se faire déborder par le robot ou la machine. En matière de robotique militaire, la France affirme vouloir maintenir l'homme dans la décision de ciblage et d'ouverture du feu.

La «révolution robotique» est donc en marche, y compris en France. Il reste maintenant à la conduire de manière prudente sous l'angle de la pensée militaire et à la traduire au niveau doctrinal en préservant très clairement la place de l'homme.

Saint-cyrien de la promotion «Général Béthouart» (2000-2003), le Chef d'escadron Tristan ZELLER est artilleur et a servi au 35^{ème} régiment d'artillerie parachutiste pendant sept ans, où il a occupé les fonctions de chef de section puis de commandant de batterie. Il a ensuite été affecté à l'état-major des armées comme officier traitant, au sein du centre de planification et de conduite des opérations.

Bibliographie:

- «**La guerre robotisée**» de Didier Danet, Jean-Paul Hanon, et Gérard de Boisboissel.
- *La technologie militaire en question, le cas américain de Joseph Henrotin.*
- Concept exploratoire de la robotique militaire (juin 2012) de l'état-major de l'armée de Terre.
- «**L'utilité de la force**», du Général Sir Ruppert Smith.



[Retour Sommaire](#)

¹⁰ Dans «L'utilité de la Force». de Sir Ruppert Smith.

Réserve opérationnelle de cyberdéfense: enjeux et défis



Par le Chef de bataillon David KAUFMANN

Alors que le livre blanc annonçait dès 2013 la création d'une nouvelle force de cyberdéfense, peu d'informations ont été diffusées depuis à ce sujet. Cette force pourrait jouer un rôle bien adapté au concept du continuum défense-sécurité, mais sa montée en puissance s'accompagne de nombreux défis à relever.

L'affaire Snowden¹ nous rappelle quasi quotidiennement que le cyberspace est un terrain de confrontation aux enjeux stratégiques. Certains États consentent d'importants efforts financiers pour développer leurs capacités informatiques, y compris offensives. Depuis plusieurs années, la France a pris la mesure de ces nouvelles menaces et tente de trouver une place parmi les grandes puissances de cyberdéfense. Les efforts consentis sont significatifs, mais les moyens demeurent limités par la nécessaire réduction des dépenses publiques. La création d'une branche de la réserve opérationnelle dédiée à la cyberdéfense permet de disposer ponctuellement de ressources spécialisées sans avoir à supporter le surcoût excessif qu'impliquerait un recrutement à titre permanent. La phase de constitution de cette force ne fait que débiter, ce qui explique le caractère très général des informations diffusées à son sujet, comme dans la loi de programmation militaire par exemple. Il est donc légitime de s'intéresser à la nature des missions susceptibles de lui être confiées, puis d'exposer les défis auxquels la force pourrait être confrontée lors de sa montée en puissance.

Certes, la révolution numérique continue de bouleverser nos habitudes et offre des opportunités extraordinaires en matière de développement social, d'accès à la culture et à l'information. Cependant, la croissance exponentielle des réseaux de toutes sortes et du trafic sur Internet complexifie d'autant la maîtrise de l'information. La publicité du programme Prism a déclenché une prise de conscience collective des menaces potentielles qui pèsent sur l'interconnexion généralisée des systèmes d'information. En particulier, le cyberspace constitue un terrain propice à l'espionnage économique et industriel, terrain sur lequel l'Europe montre d'importantes faiblesses. En effet, alors que la majorité des matériels informatiques est d'origine asiatique, les États-Unis conservent une mainmise sur les produits logiciels et applicatifs. Dans ce jeu stratégique, les dés sont pipés à la défaveur des nations européennes, qui accusent un retard dorénavant impossible à rattraper.

La France n'est pas épargnée par la menace cybernétique qui pourrait porter gravement atteinte à ses intérêts nationaux. Au-delà des attaques visant quotidiennement les institutions et les grandes entreprises, une crise informatique majeure, loin d'être improbable, pourrait avoir des conséquences potentiellement désastreuses pour le pays. Sans une défense forte, organisée et coordonnée des systèmes d'information, l'accès aux sites institutionnels, l'alimentation en énergie et en eau, le fonctionnement des hôpitaux, les télécommunications et les transactions bancaires par exemple, peuvent être fortement perturbés. L'expérience vécue par l'Estonie en 2007 montre bien la dépendance grandissante des sociétés développées aux technologies de l'information et de la communication. Le sénateur Jean-Marie Bockel rapporte à ce sujet que les attaques subies «ont perturbé de manière spectaculaire le fonctionnement de la vie courante du pays, en privant les usagers de l'accès à certains services en ligne essentiels»².

Dans ce cadre et depuis le livre blanc de 2008, la France a augmenté significativement les moyens dédiés à la défense de ses intérêts dans le cyberspace, prenant acte de son retard en la matière et concédant que «l'enjeu a été sous-estimé». L'ANSSI³ agit en tant qu'autorité nationale reconnue et dispose désormais d'un pouvoir étendu sur l'ensemble des acteurs concernés. Bien entendu, le ministère de la Défense joue un rôle de premier plan en vue d'atteindre les objectifs stratégiques⁴ fixés dès 2009. La défense a naturellement vocation à protéger l'information de souveraineté et à contribuer à placer la France au sein des

¹ Edward Snowden, ancien employé de la NSA, a révélé les détails de plusieurs programmes de surveillance américains et britanniques, dont le programme Prism d'écoute sur Internet. Source fr.wikipedia.org

² Rapport d'information du Sénat du 18 juillet 2012 sur la cyberdéfense

³ Discours de M. Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, 3 juin 2013

⁴ Défense et sécurité des systèmes d'information, stratégie de la France. ANSSI, 2009

puissances mondiales de cyberdéfense. La nouvelle loi de programmation militaire confirme également l'approche globale et interministérielle dans la prévention et la réponse aux crises majeures: «L'action des forces armées s'envisage conjointement avec celle de l'ensemble de l'appareil d'État (...) et des opérateurs, publics et privés, d'infrastructures et de réseaux vitaux»⁵. Le continuum défense-sécurité trouve toute sa pertinence dans un cyberspace aux frontières incontrôlables. Les moyens spécifiques de la défense pourraient donc renforcer ceux de l'ANSSI en cas de crise informatique sur le territoire national. L'organisation unifiée et centralisée de la chaîne de cyberdéfense offre un atout supplémentaire en matière de réactivité, qualité essentielle lorsque survient une crise.

Ce contexte d'intervention sur le territoire national est tout à fait adapté à la réserve opérationnelle. S'appuyant sur une formation régulièrement entretenue, les réservistes sont capables de répondre rapidement à un besoin temporaire en main-d'œuvre qualifiée. En matière de cyberdéfense, le livre blanc de 2013 évoque une composante dédiée au sein de la réserve opérationnelle, qui «sera prévue et organisée spécifiquement pour permettre au ministère de la Défense de disposer d'une capacité de cyberdéfense démultipliée en cas d'attaque informatique majeure»⁶. La loi de programmation militaire 2014-2019 confirme la nécessité de développer cette composante nouvelle, sans toutefois en détailler le calendrier de montée en puissance ni les effectifs prévisionnels.

Le recours à des réservistes, qui par nature servent à la fois la société civile et les armées, se justifie par le caractère dual des missions susceptibles de leur être confiées. En effet, ces unités de techniciens pourraient venir renforcer la sécurité des sites institutionnels, mais aussi contribuer à la résilience des opérateurs d'importance vitale (OIV). Derrière ce sigle se cachent plusieurs centaines d'entreprises assurant la sécurité et la satisfaction des besoins principaux de la société, contre lesquelles une attaque de leurs systèmes d'information pourrait avoir de graves conséquences. La loi de programmation militaire impose à ces opérateurs une obligation de moyens concourant à la sécurité des systèmes d'information et les contraint dorénavant à déclarer les attaques subies.

Par ailleurs, toute aide internationale dans la gestion d'une crise de grande ampleur semble difficilement envisageable. Sans évoquer le risque bien réel de compromission d'informations relatives à la souveraineté étatique, l'accès à des données industrielles confidentielles ne serait pas maîtrisé. Dès lors, toute intervention étrangère pourrait impliquer *a minima* une charge supplémentaire de surveillance, voire constituer une menace d'espionnage économique et industriel. L'absence de débat à l'OTAN au sujet de l'applicabilité de l'article 5 en cas de cyberattaque illustre bien la faiblesse des coopérations internationales en matière de défense dans le cyberspace.

La nouvelle force de réserve opérationnelle de cyberdéfense représente ainsi une main-d'œuvre spécialisée ayant vocation à contribuer à la résilience des systèmes d'information vitaux en cas de crise majeure. Sa montée en puissance progressive au cours des prochaines années s'accompagne de nombreux défis auxquels il faut répondre.

En premier lieu, le cadre d'emploi de ces unités nécessite d'être précisé. En cas de crise cybernétique, il est probable que les autorités cherchent initialement à la gérer avec leurs moyens propres respectifs, éventuellement assistés d'équipes d'intervention rapide ultraspecialisées pilotées par l'ANSSI et le ministère de la Défense. Face à des incidents multiples menaçant la cybersécurité nationale, les réservistes seraient alors sollicités en seconde ligne et toujours en complément des moyens du premier cercle. Leur mission principale pourrait consister à participer au maintien en condition opérationnelle des systèmes d'information des infrastructures critiques, militaires ou civiles.

L'urgence relative associée à la mobilisation de la réserve ne doit pas occulter la nécessité d'encadrer strictement ses activités. Alors que les équipes engagées jouiront d'un accès privilégié au système à protéger, il faudra s'assurer du caractère purement défensif des actions entreprises. La volonté de démontrer ses capacités pourrait inciter l'un des membres à outrepasser ses prérogatives et basculer dans le domaine offensif. Afin d'éviter que ce «caporal cyberstratégique» ne vienne amplifier la crise, des mesures spécifiques devraient être mises en œuvre : définition claire des tâches confiées à chacun, enregistrement des actions effectuées, formation à l'éthique, menace de sanctions disciplinaires et légales. De plus, les organismes soutenus seront particulièrement attentifs au maintien de la confidentialité de leurs données industrielles sensibles, voire classifiées de défense le cas échéant. Des mesures de réduction des risques de fuite devront être instaurées en complément des filtres inhérents aux procédures d'habilitation.

L'étape préalable à son déploiement consiste à mettre progressivement sur pied une telle force, probablement composée de plusieurs centaines d'hommes. Recrutés en priorité parmi la population étudiante, ces techniciens en informatique devront être évalués au préalable sur leurs compétences techniques mais aussi au plan humain. Étant donné la sensibilité des conditions d'engagement, il est sans doute préférable de privilégier la qualité à la quantité des effectifs retenus. À l'instar du fort engouement suscité par la réserve citoyenne de cyberdéfense, les postulants devraient se présenter en nombre, attirés par le caractère inhabituel et exclusif des missions qui pourraient leur être confiées. En effet, la perspective d'intervenir en situation de crise pour défendre ou remettre en condition opérationnelle un système informatique peut déclencher de nombreux actes de candidature. La qualité de réserviste opérationnel offre également un atout supplémentaire indéniable lors de la recherche d'un emploi.

Néanmoins, le principal challenge à relever sera sans doute celui de la fidélisation. La motivation initiale de cette ressource majoritairement jeune doit être régulièrement entretenue, notamment par des conditions d'entraînement réalistes et attractives. Même si la virtualisation offre des possibilités de simulation très étendues, les ressources matérielles nécessaires à la formation et l'entraînement demanderont un budget conséquent. Dans ce cadre, le futur pôle d'excellence de cyberdéfense implanté en région Bretagne au sein d'un réseau d'écoles et d'entreprises particulièrement développé peut offrir un terrain propice aux grandes manœuvres informatiques.

⁵ Loi de programmation militaire 2014-2019 du 18 décembre 2013

⁶ Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, 2013

Enfin, le personnel retenu devra se montrer disponible en cas de sollicitation pour que la réserve joue pleinement son rôle d'assistance et de renforcement des moyens spécialisés. Si la disponibilité ne soulève pas d'interrogations au sujet de la population étudiante, le doute est davantage permis concernant les employés des entreprises. Dans le cas d'une crise de grande ampleur, ces dernières auront sans doute des réticences à se séparer, même temporairement, de leurs techniciens. En conséquence, la montée en puissance de la force doit s'accompagner *a minima* d'un effort de communication vers les entreprises, en insistant sur l'efficacité de la gestion centralisée des moyens dans le règlement d'une crise nationale.

La croissance exponentielle des cybermenaces conjuguée à la faible priorité accordée par les entreprises à la protection de leurs systèmes d'information impose le renforcement des moyens dédiés à la cyberdéfense à l'échelle nationale. Les dépenses publiques fortement contraintes militent pour l'emploi d'une main-d'œuvre temporaire, déployable sur court préavis. La réserve opérationnelle offre un cadre d'emploi bien adapté à l'engagement sur le territoire national, en complément des forces conventionnelles. Le recrutement et la fidélisation d'un vivier de techniciens compétents constituent un vrai challenge alors que beaucoup reste à construire. La satisfaction des besoins en effectifs sera en particulier conditionnée par les moyens consentis pour la formation et l'entraînement. Quoiqu'il en soit, il faudra sans doute plusieurs années pour intégrer pleinement la réserve opérationnelle au sein du dispositif global de cyberdéfense nationale.

Les mesures de réaction face aux agressions informatiques concourent à la gestion du risque d'occurrence d'une crise nationale. Elles sont complétées par une posture de protection des systèmes d'information visant à prévenir et détecter les signes précurseurs d'une telle crise. Cette approche globale de la cyberdéfense n'exclut pas de détenir une capacité informatique offensive, désormais ouvertement assumée par le livre blanc de 2013. Même si le volet dissuasif n'est pas évoqué par la doctrine officielle, une communication savamment dosée sur cette capacité d'attaque pourrait contribuer à dissuader les agresseurs potentiels.

Officier des troupes de marine, l'auteur a effectué une première partie de carrière dans les systèmes d'information et de communication, avant d'intégrer la 20^{ème} promotion de l'École de guerre. Il suit actuellement un mastère spécialisé en cyber sécurité à Télécom Bretagne et Supélec Rennes.



Entraînement réel et simulé: une complémentarité incontournable pour les armées



Par le Chef de bataillon Nicolas PIERSON

En cette période de contraintes budgétaires, l'auteur nous montre fort opportunément toute la pertinence de la complémentarité entre l'entraînement sur le terrain et celui effectué sur les outils de simulation.

L'analyse des opérations récentes montre que la capacité à durer de nos troupes en tout temps et en tout lieu constitue un facteur essentiel pour la réussite de la mission. Pourtant, dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, la tentation est de plus en plus grande de recourir davantage à la simulation, voire de remplacer l'entraînement sur le terrain par la simulation. À l'instruction comme à l'entraînement, en unité comme en centre de formation ou en école, la question de la place à donner à la simulation préoccupe un grand nombre de chefs et de formateurs.

Dans cet article, il est entendu que l'entraînement réel regroupe les exercices sur le terrain avec l'ensemble des moyens humains et matériels. L'entraînement virtuel ou simulé regroupe quant à lui les exercices réalisés avec des moyens simulés et avec l'aide de simulateurs.

Cet article vise à démontrer que, **sans se substituer à l'entraînement réel, la simulation s'impose comme un outil incontournable pour les armées.**

L'entraînement sur le terrain: passage obligé

Aujourd'hui, on ne peut concevoir l'entraînement d'une unité sans réaliser des exercices sur le terrain et dans les conditions les plus proches possibles de la réalité.

Contrairement à un exercice simulé, un exercice sur le terrain permet de reproduire les conditions de vie du soldat en opération. Encore très récemment, l'opération Serval au Mali, où les unités ont été placées dans des conditions de **rusticité** hors du commun, a bien montré l'utilité de l'entraînement et, en particulier, de l'aguerrissement. Ce niveau d'aguerrissement ne peut aujourd'hui être acquis par la simulation.

L'entraînement réel permet à une unité de forger la cohésion

De même, l'entraînement réel permet à une unité de forger la **cohésion** indispensable pour la réussite de la mission. Cette cohésion, qui ne peut naître que dans l'effort et la souffrance, permet à une unité d'absorber les chocs, parfois violents lorsque des camarades sont blessés ou tués en opérations. La cohésion ne se créera pas de manière aussi significative dans un simulateur.

Enfin, seule la confrontation à la réalité permet d'appréhender complètement les **frictions** de la guerre. Les difficultés d'orientations, la météo, les pannes, les faiblesses humaines, pourtant bien présentes et parfois déterminantes, ne peuvent être simulées parfaitement alors qu'un exercice sur le terrain connaîtra toujours ces types d'adhérences. Les difficultés dans la coordination des actions, pour l'identification ou pour la circulation de l'information, sont particulièrement difficiles à créer en simulateur.

Seul capable de renforcer la rusticité, de créer la cohésion et de restituer les frictions, l'entraînement sur le terrain apparaît bien comme un passage obligé.

La simulation comme complément de l'entraînement réel

La simulation vient compléter l'entraînement réel et s'inscrit dans les différentes phases de la préparation opérationnelle.

La simulation dégage des **gains** importants. Ces gains sont bien sûr financiers: carburant, frais de déplacement. La simulation épargne donc les ressources et le potentiel. Elle permet également de gagner du temps en accélérant l'horloge du simulateur. Il est ainsi possible de restituer des opérations longues comme le sont notamment les actions de contre-rébellion. Ces gains de temps sont particulièrement intéressants pour les unités qui sont amenées à s'entraîner dans des délais très contraints.

Par ailleurs, la simulation permet à une unité d'acquiescer par le **drill** un niveau seuil lui offrant la possibilité de réaliser ensuite des exercices réels en toute sécurité et avec un intérêt tactique plus important. C'est le cas d'un escadron de chars Leclerc qui, après avoir effectué des exercices sur un simulateur comme Romulus¹, peut s'entraîner efficacement sur le terrain ou en centre d'entraînement. La simulation permet donc à une unité de se préparer à un exercice réel et d'éviter des pertes de temps et d'argent significatives.

Enfin et surtout, la simulation permet le «**re-jeu**», le débriefing, l'analyse après action dans des conditions optimales. Le «re-jeu» Janus², par exemple, fait dérouler le film de l'action menée et, en quelques minutes et sans commentaires, met en lumière un grand nombre d'enseignements à tirer. La qualité de ces débriefings est difficilement comparable à celle des débriefings des exercices réels. Les enseignements tirés par le formateur ou le chef sont riches et concrets. Il peut ainsi comparer instantanément la situation réelle à celle du simulateur et identifier les lacunes ou la vision parcellaire et décalée du joueur.

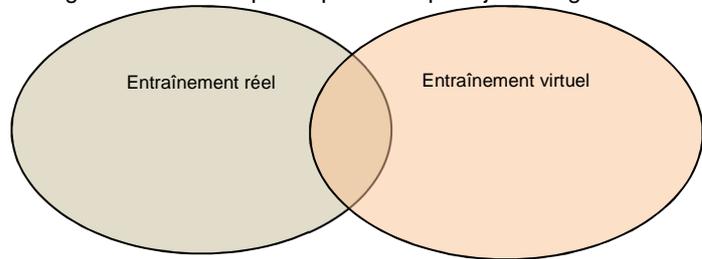
Par les gains qu'elle dégage, par les répétitions et les «re-jeux» qu'elle permet, la simulation complète parfaitement l'entraînement réel sans toutefois le remplacer.

L'avenir de la simulation

Alors que le monde poursuit actuellement sa révolution numérique, la simulation devrait prendre encore plus de place à l'avenir. Indirectement, la simulation présente un intérêt pour **fidéliser**. En effet, la simulation, lorsqu'elle est bien menée, a un côté attractif auprès des jeunes générations qui baignent dans la technologie et l'informatique depuis leur plus jeune âge. C'est le cas

notamment de la simulation immersive. Cet impact sur l'attractivité du métier militaire n'est pas négligeable quand on connaît les difficultés des armées à recruter. Aujourd'hui, efficace sur la préparation d'un seul niveau de commandement et avec une unicité de lieu, la simulation devrait permettre d'entraîner **plusieurs niveaux simultanément sur différents lieux**. L'interconnexion, et pourquoi pas à distance, des simulateurs offrirait facilement cette possibilité. Cette interconnexion est de plus en plus crédible du fait des débits conséquents des liaisons informatiques. On peut ainsi imaginer des unités, et pourquoi pas, à différents niveaux de commandement, s'entraînant respectivement dans leurs quartiers, commandées par un état-major déployé et manœuvrant sur le terrain.

En outre, aujourd'hui, le recours à la simulation **pendant une opération** semble largement envisageable. En effet, lors de l'élaboration de la manœuvre, un test simulé ou *wargaming*³ aiderait un état-major et son chef à prendre la meilleure décision possible. Ce processus est déjà utilisé de manière succincte dans la MEDO⁴ lors de la confrontation des modes d'action amis et ennemis. On peut imaginer aussi qu'une application installée sur les systèmes d'information du futur offre la possibilité aux subordonnés de répéter l'action au cours d'un *rehearsal*⁵ simulé. Le programme SCORPION de l'armée de Terre, qui regroupe l'ensemble des moyens du groupement tactique interarmes, devrait à ce titre intégrer un volet simulation. Un opérateur, un tireur, un groupe, une équipe de commandement ou un état-major pourrait ainsi s'entraîner au quartier mais également en opérations dans les périodes plus calmes. Le cas des opérations amphibies et la phase de transit qui précède le débarquement en sont une bonne illustration.



Domaines d'application de la simulation et de l'entraînement

¹ Romulus est un simulateur tactique permettant de faire travailler les pelotons et escadrons de cavalerie. Il est présent en école et dans les régiments.

² Janus est un simulateur tactique permettant aux états-majors de brigades et de régiments de se préparer. Il est présent essentiellement en école.

³ Terme utilisé par les Anglo-Saxons pour désigner la confrontation des modes d'action ennemis et amis

⁴ La méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle permet à un état-major de concevoir une manœuvre en aidant le chef à prendre sa décision.

⁵ Littéralement, répétition. Action menée généralement sur une caisse à sable pour que les subordonnés puissent préparer et répéter une action.



Exemple de carte Janus

Après une opération réelle, la simulation pourrait servir à reproduire la manœuvre en générant un «film» sur lequel il serait possible de tirer encore plus d'enseignements. En s'appuyant en partie sur les données de géolocalisation de la NEB⁶, elle offrirait la possibilité aux différents acteurs de déceler l'origine du succès ou de l'échec et de mieux comprendre les erreurs commises. Diffusé dans les unités, les écoles et les centres d'entraînement ce «film» pourrait par ailleurs être utilisé comme outil pédagogique. Cette méthode est

déjà largement utilisée par l'armée américaine.

La simulation apporte en complément une plus-value certaine

Finalement, si l'entraînement réel semble être indispensable pour la préparation d'une opération, la simulation apporte en complément une plus-value certaine. Il est probable que cette plus-value augmentera encore à l'avenir et que la simulation deviendra un outil indispensable, y compris pendant et après les opérations. Les défis à relever seront alors la connexion entre les différents simulateurs, la modélisation d'automates réalistes, l'intégration à la NEB et la protection de ces systèmes des cyberattaques.

Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint Cyr» (1999-2002), le Chef de bataillon PIERSON choisit le génie à sa sortie d'école puis le 6^{ème} régiment du génie où il sert durant sept années. Affecté ensuite comme instructeur aux écoles militaires de Saumur, il a été amené à participer à de nombreux exercices sur les simulateurs Janus et Romulus.



[Retour Sommaire](#)

⁶ La numérisation de l'espace de bataille regroupe l'ensemble des systèmes d'information et de communication.

Du nouveau lien nation-armée



Par le Chef de bataillon François GONIN

Le transfert du soutien des armées vers d'autres services du ministère, dont le SGA, a de fait établi un intermédiaire qui n'existait pas entre les armées et la nation. Ce nouveau rôle suppose que l'administration prenne conscience du fait qu'elle tient désormais dans ses mains le moral des troupes.

«**J**e n'ai pas accepté – je n'accepterai jamais – que le contrat moral qui lie la nation à l'engagement de ses soldats soit ainsi mis à mal» M. Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, Varcès, le 3 décembre 2013.

Une telle déclaration à l'endroit de ceux qui, depuis plus de deux ans, subissent au quotidien les défaillances du «système» Louvois¹ est plus que bienvenue. Non seulement elle réaffirme l'existence d'un lien moral entre la nation et ses soldats, mais elle lui confère aussi une valeur presque sacrée puisqu'il n'est pas tolérable qu'on lui nuise. Pourtant, elle laisse aussi planer un doute lourd de sens. Certes, c'est bien le paiement de la solde qui a été affecté. Mais sans doute y a-t-il une utilité à le redire: un militaire n'est pas un mercenaire. Et si la solde est un élément matériel indispensable, il ne traduit pas le sens du sacrifice inhérent au métier militaire.

Or, c'est bien cette dimension matérielle qui a occupé la plus grande place dans les débats. La commission de la défense et des forces armées (CDFA) – qui représente la nation – n'a certes pas oublié l'impact de cette situation ubuesque sur le moral des troupes, mais elle s'est concentrée sur les aspects essentiellement financiers et organisationnels du problème. Les différents comptes-rendus des hauts responsables interrogés par cette commission entre mars et juin 2013 en témoignent². Ces préoccupations perdurent de tous côtés. Elles sont légitimes et sans doute nécessaires eu égard au contexte tendu dans lequel ce fiasco intervient.

Mais considérer que le problème sera réglé parce que les soldes seront de nouveau correctement versées, et pour certains *simplement* versées, ne revêt qu'un sens pratique. Penser que cela ramènera le *statu quo ante* est sans doute vrai du point de vue du paiement de la solde. Mais si l'on aborde Louvois avec un regard plus large, on peut s'apercevoir que les situations avant-après seront totalement différentes. En outre, au-delà de tous les motifs légitimes d'inquiétude, de surcoût et de confiance dans le système, Louvois a apporté un éclairage nouveau sur le lien qui unit l'armée, c'est à dire l'ensemble du personnel sous statut militaire, et la nation – qui sera précisée dans quelques lignes. C'est lui le véritable enjeu. Il a été oublié, et il est encore le grand absent des débats alors même qu'il en constitue le cœur.

En effet, prises dans le rythme éreintant des réformes, tel le Titanic dans sa course aveugle, les armées et la nation ont été surprises par la présence d'un intermédiaire inédit auquel il faut donner sa juste place

Car alors qu'à l'origine le lien qui unit l'armée et la nation repose sur le principe de solidarité nationale, il est devenu dans les faits une véritable relation contractuelle. Si cette dernière s'appuie toujours sur la dimension morale du sacrifice du soldat, un nouvel intermédiaire de poids, l'administration, traduit dans les faits l'expression matérielle de la considération de la nation. Une administration qui doit prendre conscience de son nouveau rôle et l'assumer pleinement, faute de quoi aucune réforme ne servira plus à rien.

*
* *

Le lien armée-nation tel qu'il est mis en valeur aujourd'hui semble reposer sur un archaïsme et ne tient pas encore compte de la récente relation «client-fournisseur»³ qui s'est imposée dans les faits

¹ LOGiciel Unique à VOcation Interarmées de la Solde. Le terme Louvois sera employé seul pour désigner l'ensemble du système, parfois dénommé «écosystème» Louvois.

² Comptes-rendus consultable sur le site de l'Assemblée: <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cr-cdef/13-14/index.asp>

³ Ce terme est directement issu du vocabulaire en usage dans le cadre des réformes, il rend bien compte de l'éloignement qui, après avoir coupé l'armée de sa nation, la sépare désormais de son soutien.

À l'origine, la problématique qui sous-tend l'importance de la relation entre la nation et son armée repose sur la notion de solidarité. Celle-ci signifie qu'en cas de danger chaque citoyen participe à la défense de la communauté, ce qui suppose que chacun ait conscience d'appartenir à celle-ci. De Gaulle, évoquant après la Grande Guerre la relation multiséculaire entre la France et son armée, écrivait à ce propos qu'il arrivait parfois «qu'un grand péril rende à la France conscience d'elle-même»⁴. Dans les faits, cette solidarité a été diversement exprimée dans l'histoire et concrètement soutenue par les citoyens jusqu'à la Grande Guerre, comme le rappelle un rapport d'information de la CDFA rendu en 1999⁵. Le terme «armée-nation» – comme il le mentionne aussi – ne date d'ailleurs que de la fin des années 1970. Le but du lien a donc toujours été, il l'est encore, de garantir *in fine* la participation du peuple en cas de guerre.

Or donner à la nation la conscience d'elle-même, c'est ce que permettait tout particulièrement le service national. La fin de la conscription a provoqué la disparition de ce levier et la problématique de l'adhésion populaire a été posée de nouveau. Le but du rapport de la CDFA de 1999 était justement d'y répondre. Il identifie clairement le double impératif de ne pas couper la nation de son armée et *vice versa*. C'était il y a quinze ans. Depuis, la professionnalisation a pris forme, une forme mouvante puisque les armées sont en perpétuelle restructuration – elles le sont depuis la disparition du bloc soviétique. Les menaces ont évolué si vite que deux livres blancs en cinq ans ont été jugés nécessaires, alors même qu'ils ont une portée stratégique qui dépasse raisonnablement un tel horizon. Pourtant, ces deux ouvrages de référence réaffirment le principe d'adhésion de la nation car, en dernier recours, la solidarité nationale serait requise.

Pour conserver cette adhésion, les forces armées rivalisent d'ingéniosité pour s'afficher, se montrer, se faire voir, plus difficilement se faire entendre: la visibilité des armées est devenue la pierre angulaire du lien armée-nation. C'est le principal moyen de lutter contre les risques identifiés dès la fin de la conscription, et cet effort est essentiel. Site Internet dédié, publications, journées portes ouvertes, actions de communication, mise en valeur d'un patrimoine qui porte en lui l'histoire de France, rien n'est négligé, pas même les appels au sens civique à l'adresse d'un peuple qui, s'il est encore capable de faire preuve de solidarité, ne se déplace guère qu'à l'occasion du défilé le jour de la fête nationale et très peu, sinon pas du tout, pour saluer une dernière fois ses héros.

Malgré tous ces efforts, les militaires semblent donc avoir été progressivement mis à l'écart d'une société qui leur est donc au mieux indifférente, «a-militaire», comme l'explique l'ouvrage du Commandant Hugues Esquerre, «**Replacer l'armée dans la nation**»⁶. Le titre est choisi; il est clair: l'armée est en dehors de la nation. Et la lutte contre cet état de fait est presque à sens unique, jusqu'au terme «armée-nation» qui traduit bien le sens de l'effort: des armées vers la nation. Et cet effort va redoubler du fait des nombreuses manifestations prévues pour commémorer la Grande Guerre.

Il faut donc se rendre à l'évidence: plus de quinze ans après la fin du service national, avec une armée professionnelle – elle le montre suffisamment partout où elle est engagée – et la pensée tacite que la menace d'une guerre sur son sol appartient au passé, le citoyen français s'est détaché de son armée. Bien qu'elle lui rappelle constamment à quel point son adhésion effective est nécessaire et le sera toujours, la solidarité nationale n'est plus qu'un vague concept, une relique qui s'est estompée au profit d'une autre notion beaucoup plus dans l'air du temps: la relation contractuelle sur le modèle «client-fournisseur». Ce contrat-là est plus conforme aux valeurs individualistes: le risque payé, plus besoin de participer. Il est d'ailleurs possible d'en expliquer les termes principaux.

*
* *

Le contrat moral qui unit la nation à son armée repose sur un échange simple: le sacrifice en contrepartie de la considération et du respect. Il s'exprime dorénavant au travers d'un intermédiaire nouveau, l'administration, dépositaire du lien nation-armée

D'un côté de la relation donc, se trouve le soldat avec, comme vertu cardinale, son sens du sacrifice. Indispensable à sa mission, celui-ci ne repose pas sur l'intérêt matériel: l'argent n'est plus d'aucune utilité au trépassé, et aucune compensation financière ne remplacera jamais la perte de l'être aimé pour les familles endeuillées. Le sacrifice, c'est un geste désintéressé qui puise sa force, selon André Comte-Sponville, dans la conviction que sa vie «ne vaut qu'au service d'autre chose qui la dépasse, ou de quelqu'un d'autre qu'on ne peut abandonner sans se trahir. Ainsi font les héros, et c'est à quoi, une fois qu'ils sont morts, on les reconnaît»⁷. De l'autre côté de la relation se trouve cet «autre» – car ce n'est pas une chose – pour lequel il est prêt à perdre sa vie: la nation française. Cette nation qui procède autant du principe spirituel et de la volonté de vivre ensemble de Renan – pour lequel «une nation est une grande solidarité, constituée par le sentiment des sacrifices qu'on a faits et de ceux qu'on est disposé à faire encore»⁸ – que du peuple formant corps, à la souveraineté inaliénable et indivisible de Rousseau. La Constitution lui donne la forme d'une république indivisible, laïque, démocratique et sociale, souveraine donc libre. Cette nation doit à ses soldats considération et respect⁹.

Le contrat prévoit aussi des clauses. L'engagement des soldats est compensé par la garantie que les risques consentis par ces derniers sont couverts, pour eux et leur famille, notamment sous forme de pensions en cas de blessure ou de décès. Le contrat leur accorde aussi une protection juridique particulière pour qu'ils puissent remplir leur mission, en particulier en leur donnant l'autorisation de recourir à la force létale dans ce cadre. Il prévoit enfin une rémunération. Tout cela, fort logiquement dans un État

⁴ De Gaulle, Charles, «*La France et son armée*», du recueil «*Le fil de l'épée et autres récits*», Plon, Paris, éd. 1999, p. 335

⁵ Rapport d'information n°1384, consultable en ligne à: <http://www.assemblee-nationale.fr/11/pdf/rap-info/i1384.pdf>

⁶ Esquerre, Hugues, «*Replacer l'armée dans la nation*», Economica, Paris, 2012.

⁷ Comte-Sponville, André, «*Dictionnaire philosophique*», PUF, Paris, 2001, article «sacrifice», p. 517.

⁸ Renan, Ernest, «*Qu'est ce qu'une nation*», Flammarion, Paris, éd. 2011, p. 75.

⁹ Article L4111-1 du code de la défense: «L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la nation».

de droit, se voit fixé par la loi, dans le statut général des militaires qui relève du code de la défense.

Auparavant, l'armée assurait elle-même la plupart des fonctions qui avaient trait à l'exécution des clauses du contrat, en particulier le paiement de la solde. De sorte qu'elle formait un microcosme autonome et responsable de son propre soutien autant que de son administration. Aucun intermédiaire ne la séparait de la nation dans la concrétisation matérielle de la relation. Les réformes, dans un but légitime de rationalisation des coûts, ont conduit à transférer cette responsabilité à des organismes à vocation administrative et de soutien – auxquels le terme « administration » se réfère. Le principe est simple: à l'armée l'entraînement, le combat et le sacrifice, à l'administration l'exécution des clauses matérielles. De sorte qu'elle forme maintenant un intermédiaire incontournable. Elle est devenue le dépositaire de ce sens-là du lien – nation-armée – en quelque sorte. La réciproque n'est toutefois pas réalisée: l'armée sert toujours directement la nation.

Dans la nouvelle relation distante « client-fournisseur » qui semble s'être imposée, l'administration participe dorénavant pleinement à matérialiser la considération de la nation et le respect des citoyens. Ces derniers payent leurs impôts et comptent sur elle pour rendre à son fournisseur de défense la part qui lui revient. À première vue, cela semble simple et surtout banal: on pourrait presque évoquer une forme de sous-traitance. Ça ne l'est pourtant pas du tout.

*
* *

Le respect du contrat moral passe par l'affirmation du rôle nouveau joué par l'administration dans le lien essentiel – mais pas indestructible – qui unit l'armée à la nation; faute de quoi toute réforme sera sans objet

Le terme « contrat » ne traduit en fait qu'imparfaitement la relation qui lie la nation à son armée. D'une part, nation et armée sont indissociables et l'un ne saurait survivre sans l'autre. D'autre part, l'une et l'autre interagissent par le biais des valeurs même qui fondent la république. En effet, si les soldats sont envoyés défendre les intérêts matériels de la nation, qu'ils soient de nature économique ou sécuritaire, ils le font dans le respect des principes moraux reconnus par la France, avec la dignité humaine en clef de voûte, ainsi que le souligne le Général Benoît Royal¹⁰. Leur éthique participe ainsi directement à traduire et exprimer ces valeurs dans les faits, moyen efficace de s'opposer à la violence sans limites selon le Général Jean-René Bachelet¹¹. Et l'exemplarité de leur comportement face à l'adversité ne laisse pas leurs concitoyens indifférents. Par un subtil jeu de miroir, les premiers renvoient aux seconds l'image idéalisée de la nation telle qu'elle devrait être et, pour ainsi dire, force leur respect. La confiance que les Français portent à leur armée n'a ainsi jamais été aussi élevée, puisqu'elle atteignait en juillet dernier un degré d'opinion favorable de 91%¹² selon un sondage IFOP. Cette représentation est sans doute celle qui caractérise le mieux le lien humain qui sous-tend l'acceptation du sacrifice. Elle relève d'un cercle vertueux immatériel qui a besoin d'être sans cesse nourri. Dans ce cadre, l'administration agit tel un levier. Car de la qualité de son travail dépend largement le moral des troupes, et elle favorise soit les comportements vertueux, soit les dérapages qui nuisent à l'image des armées. Au travers de son action de soutien, elle participe à son tour au cercle vertueux mais de façon unidirectionnelle car, œuvrant dans l'ombre pour les soldats, elle ne renvoie aucune image particulière au peuple. C'est pourquoi l'administration a aujourd'hui tant d'importance en termes de lien nation-armée. Louvois a ainsi clairement montré qu'un défaut de soutien matériel implique une dégradation des comportements. Ce fut de ce point de vue une situation extrême – dont les conséquences sociales pour ceux qui ont été les plus touchés ne sont pas encore bien connues – qui a motivé des réactions légitimes car en partie désespérées. Dans ce contexte tendu de réformes qui s'enchaînent, l'attention des militaires risque désormais d'être exacerbée et d'autres réactions – moins légitimes celles-là – pourraient nuire à l'excellente image des armées.

Or, si cette administration venait à son tour à se couper de ceux qu'elle sert – si elle devait en arriver au point de se servir elle-même avant de les servir – le cercle vertueux serait rompu. Faute d'un soutien matériel qui exprime aussi la considération et le respect qui leurs sont dus, où puiseront-ils la force de l'exemple? Si l'image qui leur est donnée de voir les confine dans un sentiment légitime d'abandon, quelle sera alors celle qu'ils renverront? Si le miroir des valeurs se brise, nation et armée se retrouveront alors dans la situation nietzschéenne de n'avoir qu'un abîme sans fond à regarder¹³. Si demain plus personne ne montre que le don est possible et qu'il a un sens, s'il n'y a plus, des deux côtés du lien, qu'un abîme béant, qui arrêtera la folie? Qui fera demain rempart à la violence aveugle, celle contre laquelle, précisément, le soldat français lutte au péril de sa vie? Les soldats d'aujourd'hui montrent l'exemple: ils n'ont pas cessé de risquer leur vie et de se sacrifier quand bien même le respect et la considération s'exprimaient moins et parfois ne s'exprimaient plus. Mais s'ils ne se sentent plus soutenus comme ils le devraient, combien de temps s'écoulera avant que cette communauté-là soit remplacée par une autre, qui s'inquiétera moins des principes mais sans doute plus de la solde?

*
* *

Voilà le véritable enjeu qu'a révélé Louvois. Il procède du nouveau lien qui s'est institué sournoisement entre la nation et son armée. La nouvelle répartition des tâches doit permettre de rationaliser le coût d'une défense encore nécessaire. Elle ne doit pas conduire à dégrader, faute d'efficacité, l'image idéalisée que les soldats renvoient à leurs compatriotes comme aux autres nations.

¹⁰ Royal, Benoît, « *L'éthique du soldat français – la conviction d'humanité* », Economica, Paris, 2011.

¹¹ Bachelet, Jean-René, « *Pour une éthique du métier des armes – vaincre la violence* », Vuibert – espace éthique, Paris, 2006.

¹² Sondage IFOP disponible au téléchargement à: http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&id=2292

¹³ Nietzsche, Friedrich, « *Par-delà le bien et le mal* », Flammarion, Paris, éd. 2000.

Car si le concept de nation tend de nos jours à s'estomper sous l'effet de la remise en cause de la citoyenneté¹⁴ – sans doute pour demain donner naissance à un ensemble plus grand – l'impératif de défense, quant à lui, reste le même. Et les mêmes mécanismes joueront à une échelle différente pour une communauté différente. Peu importe la forme que prendra cette dernière, elle aura toujours besoin d'avoir conscience d'elle-même. De même qu'elle aura toujours besoin de soldats respectueux des valeurs qui l'auront fondée et qui feront tout pour qu'elle ne les oublie pas – à l'instar des soldats français aujourd'hui.

Issu de l'École militaire interarmes et lauréat du concours de l'École de guerre 2011, le Chef de bataillon François GONIN suit actuellement une formation en langue arabe à l'Institut national des langues et civilisations orientales.



[Retour Sommaire](#)

¹⁴ Schnapper, Dominique, «*La démocratie providentielle – essai sur l'égalité contemporaine*», Gallimard, Paris, 2002.

Le lien armée-nation est un non-sens



Par le Chef d'escadron Tony GARNIER

Le terme lien armée-nation conduit à particulariser le monde militaire par rapport au monde civil, sans inclure l'un dans l'autre. Cette approche risque de provoquer un phénomène de communautarisme et de repli sur soi d'une armée perçue alors comme une microsociété qui se placerait volontairement à part de la nation, au détriment de l'intérêt de cette dernière. L'auteur de cet article donne des éléments de réponse à ces risques possibles, même s'il le fait, comme il le dit lui-même, de manière iconoclaste.

Quelle audace, dira-t-on, d'affirmer que le terme «lien armée-nation» n'a pas de pertinence aujourd'hui! Au risque de paraître un tantinet iconoclaste, les faits sont là: il n'y a pas de lien armée-nation parce que l'armée française toute entière n'est pas face à la nation. Au contraire, elle innerve cette dernière. L'une est incluse dans l'autre. Pourtant, force est de reconnaître qu'il faut bien une formulation pour évoquer la responsabilité qu'ont les forces armées de peser dans la réflexion nationale sur le devenir de la société française. Si l'expression «lien armée-nation» semble communément admise, elle n'a de sens que si elle s'entend non pas en termes de lien mais d'influence quotidienne de chacun de ses membres pris individuellement face à la société civile.

Le terme «lien armée-nation» conduit à particulariser le monde militaire par rapport au monde civil sans inclure l'un dans l'autre. Cette approche risque de provoquer un phénomène de communautarisme et de repli sur soi d'une armée perçue alors comme une microsociété qui se placerait volontairement à part de la nation, au détriment de l'intérêt de cette dernière.

La France traverse une triple crise, sévère et durable, à la résolution de laquelle le militaire pourrait humblement mieux contribuer s'il saisissait quotidiennement les occasions, légitimes et réglementaires, de mettre en valeur un *corpus* de valeurs éprouvées mais encore trop peu partagées dans la communauté nationale.

*
* *

Une triple crise, sévère et durable...

La nation française, comme d'autres pays en Europe, traverse une triple crise, alors qu'aucune solution politique ne semble laisser entrevoir un retour rapide à la cohésion nationale et à la croissance économique.

Une crise des valeurs, d'abord, qui fait disparaître le sens de l'intérêt général et la compréhension de l'intérêt supérieur de la nation. Cette crise n'est pourtant pas nouvelle. Elle existe depuis plusieurs décennies et traduit une perte d'adhésion, progressive mais inéluctable, des hommes et femmes de la nation aux valeurs de respect et de travail, ainsi qu'une incompréhension, voire un refus de toute notion d'autorité familiale ou institutionnelle. Les conséquences sont facilement repérables chez les plus jeunes générations. Le classement PISA¹ et le diagnostic peu optimiste posé récemment sur l'éducation nationale en France sont révélateurs de cette tendance au travers de laquelle chacun peut observer un certain nivellement par le bas des performances au travail des jeunes Français, associé à un égalitarisme un peu naïf.

Une crise identitaire ensuite, qui souligne la perte du sentiment d'appartenance à une communauté nationale qui protège et rassure. La société française semble aujourd'hui en effet désorientée dans son identification et sa quête de sens dans l'action quotidienne. Ce sentiment réconfortant d'appartenance à une grande communauté française ne peut se bâtir que si son élément de base, la famille, reste préservé. Or, aujourd'hui, cette dernière est sérieusement mise à mal avec le phénomène

¹ Programme for International Student Assessment: ensemble d'études menées par l'OCDE visant à mesurer les performances des systèmes éducatifs.

d'individualisme dans lequel les intérêts de l'individu priment sur ceux de son groupe social ou professionnel². Le rôle de la famille décroît parce que l'éloignement géographique de ses membres se généralise, notamment en raison de contraintes professionnelles de mobilité plus importantes³. Il décroît aussi car il a été supplanté par la recherche permanente de nouveaux droits visant la satisfaction des besoins de l'individu.

Une crise économique, enfin, qui, après les Trente Glorieuses et les différents chocs pétroliers, a progressivement mis en évidence la fragilité du modèle économique et social du pays. Cette crise, dont les effets durables datent de l'automne 2008 et dont on ne sait pas encore avec certitude si le pays va se sortir, accentue aujourd'hui les dérives de la société de consommation: consumérisme, matérialisme, recherche du gain facile, création du besoin par la publicité et la sollicitation systématique. C'est en creux la notion d'argent-roi qui transparaît dans ce malaise économique. Ainsi, puisque tout semble se monnayer, il n'y aurait plus de place pour le goût de l'effort gratuit, celui qui donne simplement la satisfaction d'avoir agi en vue de la préservation d'intérêts supérieurs à l'individu.

Ce cadre morose, mais bien réel, auquel les forces armées n'échappent pas complètement, traduit la problématique de la résilience nationale. Alors qu'il est de la responsabilité de l'institution militaire, de ses hommes et de ses femmes, de protéger la nation et ses intérêts vitaux, l'armée peut apporter sa contribution au projet que représente une reconstruction progressive mais solide de la cohésion nationale qui semble faire tant défaut aujourd'hui.

...à la résolution de laquelle le militaire pourrait humblement mieux contribuer...

L'armée, en tant qu'institution, véhicule un *corpus* de valeurs, de savoir-faire et de savoir-être qui imprègne peu la société française. À ce titre, elle communique officiellement avec l'agora nationale afin de mettre en valeur l'expertise, le sérieux et le dévouement des hommes et femmes qui la servent.

D'une manière générale, le rayonnement des armées et des services de la défense constitue une mission à part entière des organismes militaires, notamment les écoles ou les unités opérationnelles. Le rayonnement passe aujourd'hui par une multitude d'activités destinées à communiquer avec les membres de la communauté nationale, du citoyen au décideur politique. Au travers des parrainages d'unités, les corps créent des liens solides avec les collectivités qui les entourent et trouvent là l'occasion de mettre en valeur les qualités intrinsèques du soldat, innées ou plus souvent acquises à force d'entraînement: discipline, rigueur, esprit de corps ou encore goût de l'effort. Plus largement, les campagnes de recrutement destinées aux jeunes Français cherchent à donner du sens à un engagement volontaire pour une profession fière de ses particularités. Grâce à l'expertise de la DICOD⁴ et d'autres spécialistes de la communication et du recrutement, les leitmotivs tels que «Devenir soi-même»⁵ sont désormais célèbres et semblent contribuer à l'efficacité du recrutement dans l'armée, nécessaire au maintien dans ses rangs d'une moyenne d'âge basse.

De plus, 75% des militaires étant sous contrat, les forces armées rayonnent dans le monde civil, autrement dit dans la nation, par les secondes parties de carrière, imposées ou choisies. Le militaire a plutôt bonne presse et bonne réputation sur le marché de l'emploi. Il est globalement perçu comme ponctuel, travailleur, opiniâtre et respectueux des consignes données⁶. Il n'est pas étonnant dans ce cadre de constater que les employeurs ne sont généralement pas réticents à recruter, en CDI éventuellement, d'anciens militaires ayant servi leur pays pendant de nombreuses années. Une fois reconverti, soutenu par l'ARD⁷, l'ancien militaire contribue à maintenir haute l'image et la popularité de l'armée française, directement au sein du tissu économique du pays. En continuant d'être exemplaire dans son comportement et de tout faire pour atteindre les objectifs, remplir la mission, il peut diffuser individuellement et humblement ce *corpus* de valeurs et une certaine manière de gérer les hommes. Le management opérationnel est-il le commandement des hommes? Au-delà de la bataille sémantique, les fondamentaux restent les mêmes: souci du subordonné ou du collaborateur, volonté de susciter l'adhésion à des objectifs déclinés par un chef ou un manager.

Tous ces dispositifs institutionnels permettent bien de faire connaître et reconnaître l'institution avec tout ce qu'elle a de particulier. Une question surgit alors. Sont-ils suffisants pour réellement avoir une influence durable sur la société civile? Ne seraient-ils pas encore trop discrets, dus peut-être à un complexe d'infériorité du militaire, à une humilité proche de l'effacement ou encore à une habitude confortable d'obéissance très formelle au monde civil?

...s'il saisisait personnellement toutes les occasions de mettre en valeur un *corpus* de valeurs encore trop peu partagées

Puisqu'il y a là un enjeu majeur de cohésion nationale, et puisqu'il qu'il est nécessaire d'éviter à tout prix toute forme de corporatisme militaire, il semble indispensable d'améliorer l'intégration du soldat dans la nation, en dépassant le cadre restrictif d'un lien qui différencie et particularise.

Dès lors qu'il s'agit de décliner les intérêts suprêmes de la nation, c'est l'éducation et l'instruction de nos enfants, symboles de l'avenir et de la pérennité de la nation, qui arrivent intuitivement en premier. L'éducation nationale en France va mal, c'est un fait

² Comme le souligne notamment la philosophe Fabienne Brugère dans son ouvrage «*La politique de l'individu*», Seuil, 2013.

³ *Ibid.*

⁴ Délégation à l'information et à la communication de la défense.

⁵ Initié par DRHAT/recrutement, «Devenirsoimême.com» a été développé contractuellement par une agence de publicité.

⁶ «*Management: l'armée, un modèle à suivre?*», Patrice Huiban et Hugues Marchat, collection Focus RH, 150 pages.

⁷ Agence de reconversion de la défense.

communément admis⁸. Les raisons en sont multiples: désengagement perceptible des parents dans l'éducation de leurs enfants, manque de formation adaptée des enseignants, relations hiérarchiques et fonctionnelles complexes au sein des établissements⁹. Pour se garantir des générations d'enfants convenablement instruits, prêts à s'engager dans la vie active et à éduquer pareillement leurs propres enfants, la France doit puiser dans un vivier humain volontaire, intransigeant sur les valeurs de respect et de travail, et rompu aux particularités de l'instruction en conditions difficiles. Là, chaque militaire ou ancien militaire peut agir, s'il y est autorisé. Pourquoi, afin de renverser la spirale de l'échec scolaire, ne pas introduire progressivement dans nos écoles républicaines d'anciens cadres militaires, sélectionnés pour leurs aptitudes pédagogiques? Les postes budgétaires récemment créés, mis en parallèle des suppressions de ceux du ministère de la Défense, doivent pouvoir garantir un résultat satisfaisant et peu onéreux sur le long terme. Concernant la formation des enseignants, la mise en place de cours de pédagogie, ceux que nous appelons FEXA¹⁰ ou FCM¹¹ à Coëtquidan, au sein des ESPE¹², pourrait également être une partie de la solution. Le pays y gagnerait, la jeunesse y gagnerait et ce serait là l'occasion de dynamiser la diffusion de l'esprit de défense et l'action des trinômes académiques¹³.

Ensuite, il pourrait être opportun de mettre à profit les récentes et importantes mesures de réorganisation du ministère de la Défense. Les baisses attendues d'effectifs, notamment chez les officiers supérieurs, pourraient donner l'occasion aux armées de mettre plus en valeur l'ensemble des savoir-faire acquis sur de nombreuses années de service¹⁴. Non pas qu'il faille souhaiter voir partir les meilleurs d'entre nous, mais dans le domaine du management, les officiers des armes peuvent certainement insuffler un esprit particulier dans les entreprises françaises. C'est d'ailleurs ce qui commence à se faire via des groupes tels que la fondation Saint-Cyr, qui organise des stages d'acculturation aux problématiques de la défense et à ses méthodes de résolution de problèmes complexes au profit de jeunes ou moins jeunes, étudiants ou employés de l'industrie française. Un ouvrage récent titrait: «*Management: l'armée, un modèle à suivre?*»¹⁵ Preuve, s'il en est besoin, de l'attrance ressentie par une société civile, désormais exempte de service national, pour l'esprit et le style militaires. Donc, puisque les effectifs fondent, autant rentabiliser ce capital expérience et de savoir-faire au profit de la santé économique et sociale du pays. Même rayé des contrôles, l'officier qui débute une deuxième carrière doit prendre conscience de sa responsabilité dans la transmission tous azimuts des valeurs qui ont orienté son action quand il était d'active. À cette condition peut-être, et pour peu que l'effort soit global et quotidien, les malaises sociétaux du pays, tels l'individualisme, pourraient voir leur progression stoppée pour laisser la place à plus de solidarité dans l'effort ou d'adhésion naturelle à un but commun.

Enfin, il serait vain d'évoquer la cohésion nationale, son ciment, ainsi que la résilience de la société, sans parler du rôle fondamental des décideurs et penseurs politiques, et plus largement des acteurs de la vie publique. Ce sont bien ces derniers qui donnent les impulsions nécessaires aux grandes réformes sociétales et économiques. Dans ce cadre, le militaire devrait s'impliquer plus dans la vie publique, ne serait-ce que localement, au sein de sa commune. Il ne s'agit pas là d'une question de possibilité, mais plutôt de volonté. Le statut général des militaires, ainsi que le devoir de réserve, ne sont pas incompatibles avec une implication plus grande dans les réseaux associatifs relevant de l'utilité publique. Ce faisant, le militaire, d'active ou retraité, contribuerait à la visibilité de l'institution militaire au plus proche de la population afin, peut-être, de peser progressivement sur les réflexions de société qui jalonnent les échéances électorales et le temps politique. L'officier, en particulier, doit jouer son rôle, social en l'occurrence. L'idée n'est pas neuve: le Maréchal Lyautey le disait déjà très bien en 1891¹⁶. Tout officier peut et doit interagir avec les personnes publiques de sa commune et de son environnement immédiat. Il doit, à tout le moins, se faire connaître de ces derniers, communiquer et échanger des points de vue. Le Maréchal de Mac-Mahon avait dit qu'il rayerait du tableau d'avancement tout officier dont il lirait le nom sur la couverture d'un livre. Les temps ont heureusement changé, et il est demandé aujourd'hui aux officiers de s'exprimer en publiant. Mais publier n'est pas influencer, encore moins agir. Pour cela, il faut s'assurer d'être lu et compris, et pas par le seul monde militaire, public souvent déjà convaincu par les opinions exprimées.

*
* *

En définitive, le terme «lien armée-nation» a probablement conduit à systématiquement particulariser le monde militaire par rapport au monde civil, au risque de provoquer un phénomène de communautarisme au sein d'une armée perçue comme une microsociété qui se placerait volontairement à part de la nation. À défaut de changer d'expression, il serait pertinent de revoir la manière dont les militaires, d'active, réservistes ou retraités, interagissent avec leurs homologues civils, hommes et femmes publics ou simples citoyens. Puisque nous, soldats, sommes fiers de nos valeurs, de nos traditions et de nos savoir-faire, puisque nous sommes convaincus qu'ils sont une réponse possible au mal-être français ambiant, diffusons-les sans honte et sans fausse modestie. Faisons-le au quotidien, auprès de nos amis, connaissances, voisins ou élus locaux. Au-delà de la simple acceptation par l'opinion de la chose militaire, il y a là un enjeu de cohésion nationale dont le décideur politique est très certainement conscient. Plus tard, les décideurs entreprendront peut-être de redéfinir les statuts qui régissent l'exercice du métier politique. Est-ce

⁸ Le dernier rapport PISA de 2013 fait notamment apparaître un creusement des inégalités entre les meilleurs et les moins bons élèves.

⁹ Rapport de la Cour des comptes de mai 2013: «Gérer les enseignants autrement».

¹⁰ Formation à l'exercice de l'autorité.

¹¹ Formation au comportement militaire.

¹² Écoles supérieures du professorat et de l'éducation, nouveau nom des IUFM, instituts universitaires de formation des maîtres, depuis la rentrée 2013.

¹³ Depuis 1988, les trinômes académiques regroupent des représentants de l'éducation nationale, de la défense et de l'IHEDN, et sont destinés à promouvoir l'esprit de défense dans l'enseignement scolaire.

¹⁴ Notamment par une facilitation de l'accès aux emplois réservés dans la fonction publique.

¹⁵ Ouvrage de Patrice Huiban et Hugues Marchat, collection Focus RH, 150 pages.

¹⁶ «Du rôle social de l'officier dans le service militaire universel», article non signé, paru dans la revue des Deux-Mondes.

d'ailleurs bien un métier à part entière, avec formation particulière et parcours de carrière normé garantissant une progression quels que soient les résultats des urnes? La position d'homme ou de femme public pourrait-elle constituer un statut temporaire, une sorte de service citoyen pour quiconque voudrait agir pour le bien-être de la nation française, l'observation des lois et le succès économique et diplomatique du pays? Autant de questions qui restent posées et qui devraient trouver réponse sans tarder.

Saint-cyrien et breveté de l'École de guerre, le Chef d'escadron (TA) Tony GARNIER est actuellement en scolarité à SUPELEC et suit l'enseignement du mastère spécialisé «Management de projets et ingénierie des systèmes». Artilleur, il a servi au 12^{ème} régiment d'artillerie et à l'état-major du corps de réaction rapide-France. Il a également été projeté au Liban, en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan.



[Retour Sommaire](#)

On a aimé



Patton¹

De Yannis Kadari

Chacun croit bien connaître Patton, sa vie, ses combats, sa fureur de vaincre, sa légende faite de son casque lourd et ses Colts à crosse d'ivoire.

Mais tout cela n'est-il pas qu'un masque soigneusement étudié? Au-delà de cette légende, soupçonne-t-on la fragilité psychologique du personnage, peut-être celée derrière le langage de charretier et les effroyables accès de colère? Se souvient-on de ses graves épisodes dépressifs, de ses idées de suicide? L'imagine-t-on dévoré par l'ambition et obsédé par son destin? Ce récit de Yannis Kadaris, spécialiste de la Seconde Guerre mondiale et des blindés, retrace de manière vivante et illustrée l'exaltante aventure du plus célèbre des généraux américains, de la Lorraine à l'Allemagne, en passant par la Tunisie, la Sicile, la Normandie et les Ardennes. Doté d'un sens unique du commandement et d'une incroyable habileté tactique, il était une formidable bête de guerre, doublée d'une fabuleuse bête de scène.



¹ Éditions Perrin, collection «Maîtres de guerre», mai 2011