

Bulletin d'études de la Marine

N°45



Commander



Manager



Les militaires commandent, les civils préfèrent diriger, voire « manager ». Dans la vie quotidienne, cette différence de vocable ne change pas l'essence de l'exercice. D'ailleurs, en temps de paix, les objectifs et les méthodes des militaires ne sont guère différents de ceux d'un chef d'entreprise ; évidemment, au combat, quand des vies sont en jeu, le commandement change de nature.

Qu'est-ce que le métier de chef ? Exige-t-il une préparation particulière ? Peut-on l'apprendre comme une matière scolaire ? L'expérience et le témoignage d'autrui peuvent-ils être utiles ? On pourrait répondre, en paraphrasant Napoléon, que le commandement est un art simple, tout d'exécution. L'essentiel étant la pratique, la réflexion, voire la conceptualisation de ces notions, ne risquent-elles pas d'être plus nuisibles qu'utiles ? Cependant, avec le temps et l'expérience, un faisceau de règles simples et finalement peu nombreuses s'impose et organise cette fameuse exécution du commandement.

De plus, cette problématique trouve une acuité nouvelle dans la crise économique et financière que nous traversons actuellement. Au-delà de la gestion des hommes et des ressources, l'objectif du management n'est-il pas de donner du sens, de la valeur, à ce que chacun entreprend au sein de l'organisation ?

Le préfet Bertrand Landrieu, qui nous a fait l'honneur d'écrire dans ce numéro, ouvre notre dossier thématique en soulignant que la fonction préfectorale est avant tout un métier de décision ; pour autant, le préfet n'est pas un manager comme les autres. Le professeur Timymy Abdessamed s'interroge sur l'impact de l'enseignement du management stratégique et réfléchit à la nécessaire évolution de cet enseignement. Monsieur Gauthier Louette nous fait ensuite part, au travers de sa propre expérience, de sa vision du commandement et du management ; la différence tenant, selon lui, à la place occupée dans la hiérarchie. L'amiral (2S) Pierre Lacoste nous livre également ses réflexions sur la pratique du commandement et du management au cours de l'Histoire récente, et nous met en garde contre les dérives et les dysfonctionnements qu'elle peut entraîner. Le vice-amiral d'escadre (2S) Merer nous présente, d'une façon originale et percutante, les temps forts de la vie de marin.

Puis, le vice-amiral Xavier Magne et le général de brigade Michel Yakovlevff nous exposent leur vision du commandement au sein de leur armée respective. Pour le premier, « le commandement est une réalité qui se voit, qui fait appel non seulement à l'intelligence mais aussi au cœur et, finalement, à toute la dimension de l'être ». Pour le second, « le commandement se singularise par son rapport à la vertu antique du courage ». Le thème du management au sein du ministère de la défense est plus particulièrement développé par monsieur François Santucci qui met en avant le clivage entre le manager public et le chef militaire.

Le lieutenant de vaisseau (R) Philippe Jacquinet et le professeur Arnaud Pellissier-Tanon nous rappellent que l'attachement, et par là, le dévouement, sont sources de performance pour l'organisation. Un article du capitaine de vaisseau (R) Laurent Letot nous retrace l'épopée de l'Endurance et de Shackleton, cas concret du management de crise. Les professeurs Pierre et Eric Daniel nous démontrent les spécificités du management de projets de développement. Le lieutenant de vaisseau Kathryn Rawlinson se livre à une étude comparée de la formation au commandement dans les marines française et britannique. Enfin, monsieur Philippe Burg nous explique les ressorts de la prise de décision et insiste sur l'importance de nos motivations.

La seconde partie de ce Bulletin d'études de la Marine est consacrée aux actes du séminaire « Irrégularités et guerre sur mer » organisé par le Centre d'enseignement supérieur de la Marine le 5 février 2009. Cet événement a réuni des intervenants civils et militaires confrontés à des formes d'irrégularités sur mer, ainsi que des historiens et des spécialistes de la pensée navale.

De manière plus générale, vous pouvez retrouver l'ensemble des travaux du CLSM sur notre site Internet.

Je vous donne rendez-vous dans notre prochain numéro, qui sera entièrement consacré à l'aéronautique navale. Il sera rédigé en complément du séminaire « Aéronautique navale, facteur de puissance en mer au service de la sécurité et de la défense » qui se tiendra le 10 juin 2009 à l'École militaire. Notre saga continentale reprendra à la fin de l'année 2009 avec un numéro ayant pour thème les « pôles ».

Merci pour votre fidélité, bon vent et bonne mer...

Contre-amiral François de Lastic

Commander/Manager

- 
- 7** Préfet : fonction d'autorité ou métier de décision ?
Monsieur le Préfet Bertrand Landrieu
- 9** Le management stratégique entre classicisme et renouveau
Monsieur Tamym Abdessemed
- 13** Expérience du commandement et du management
Monsieur Gauthier Louette
- 17** Du commandement au management
Amiral (2S) Pierre Lacoste
- 22** La grammaire du marin
Vice-amiral d'escadre (2S) Laurent Merer
- 25** Le commandement dans la Marine
Vice-amiral Xavier Magne
- 31** Commandement et management : une question de courage
Général de brigade Michel Yakovleff
- 35** Guerrier ou comptable : la voie étroite
Monsieur François Santucci
- 39** Le dévouement, facteur de succès des organisations
Lieutenant de vaisseau (R) Philippe Jacquinet et monsieur Arnaud Pellissier-Tanon
- 47** Manager une situation extrême : Ernest Shackleton et l'épopée de l'Endurance
Capitaine de vaisseau (R) Laurent Letot
- 53** Les méthodes classiques de management de projets peuvent provoquer l'échec des projets de développement
Messieurs Pierre et Eric Daniel
- 57** Leadership Training in the French and British Navies
Lieutenant de vaisseau Kathryn Rawlinson
- 61** Formation au commandement dans les marines française et britannique
Traduction synthétique
- 65** Comment la décision se prend-elle ? Comment s'impose-t-elle au sein de l'organisation ?
Monsieur Philippe Burg

Actes du séminaire « Irrégularités et guerre sur mer »

5 février 2009

- 70** Mot d'accueil, ouverture du séminaire
Contre-amiral François de Lastic

1^{re} partie : définition de la guerre irrégulière et de sa dimension maritime

71

- 73** La guerre sur mer est morte et on ne le sait pas encore
Contre-amiral (2S) François Caron

- 77** La guerre irrégulière sur mer, problématique juridique, traditions et actualité
Commissaire général de première classe (2S) Jean-Louis Fillon

- 81** Terrorisme stratégique : une autre approche de la menace sur mer
Capitaine de vaisseau (R) Hugues Eudeline

- 85** *Débat et questions avec l'auditoire*

2^e partie : la guerre irrégulière dans l'histoire navale

91

- 93** La guerre des tankers entre l'Iran et l'Irak (1980-1988), une guerre irrégulière ?
Lieutenant de vaisseau Laurent Suteau

- 97** La surveillance maritime au cours de la guerre d'Algérie
Monsieur Patrick Boureille

- 99** La guerre au commerce par torpilleurs et sous-marins, une guerre irrégulière ?
Professeur Martin Motte

- 103** *Débat et questions avec l'auditoire*

3^e partie : la guerre irrégulière aujourd'hui

107

- 109** La guerre irrégulière. De quoi parle-t-on ?
Professeur Hervé Coutau-Bégarie

- 111** Prévention des actes terroristes sur la chaîne du transport maritime
Monsieur Bernard Dujardin

- 115** Expériences d'aujourd'hui vues d'une équipe d'intervention
Contre-amiral Marin Gillier

- 119** Expérience d'aujourd'hui vue d'un bâtiment de la Marine
Capitaine de vaisseau Marc Aussedat

- 121** *Débat et questions avec l'auditoire*

- 127** Mot de clôture du séminaire
Vice-amiral Xavier Magne

Bulletin d'études de la Marine

Pour être ajouté(e) à notre liste de relais privilégiés et recevoir régulièrement de l'information sur la Marine, ainsi que des invitations pour des conférences, le Centre d'enseignement supérieur de la Marine vous remercie de bien vouloir renseigner la fiche d'inscription suivante :

Nom* : Prénom* :

Grade* :

Fonction* : Organisme* :

Domaine d'activité* :

Adresse où vous souhaitez recevoir le Bulletin d'Études de la Marine :

.....
.....
.....

Code postal : Ville :

Remarques éventuelles :

.....
.....
.....

(Les champs marqués d'une * devront être obligatoirement renseignés)

Merci de nous retourner cette fiche dûment complétée à l'adresse suivante :

CENTRE D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA MARINE – 21, place Joffre – BP 8 – 00300 ARMÉES

ou par courriel à l'adresse suivante : cesm.rayonnement@marine.defense.gouv.fr

En vertu de la loi modifiée "Informatique et Libertés" du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition sur les données collectées vous concernant. Toute demande de modification, de rectification et d'opposition devra être adressée au CESM.



Commander



Manager



Sous la direction de
DENIS PROULX

Management des organisations publiques

Théorie et applications

2^e ÉDITION



Presses de l'Université du Québec

Management des organisations publiques

Le management d'une organisation est intrinsèquement lié aux fonctions propres à la gestion, comme comprendre l'organisation, décider, diriger les individus qui la gouvernent, évaluer leur performance, reconnaître les aspects structurels qui favorisent le mieux et résoudre ce qui n'y réussit pas ou comment y remédier. De plus, au niveau du manager, qu'il s'agisse d'un certain leadership, qu'il travaille en équipe et que ses employés soient motivés, même si la politique tout cela reste difficile.

De plus, toutes ces questions doivent être traitées d'une façon particulière quand on les aborde en tenant compte des aspects politiques et des exigences administratives des organisations publiques. Le manager public doit quotidiennement agir dans le cadre de lois très précises et affronter les critiques du public, à la fois client et propriétaire du système. Où alors, le citoyen est-il un client ou un usager par rapport à lui? Quelle différence cela peut-il faire?

Cet ouvrage analyse les différents types de leadership, évalue les problèmes de communication et précise l'importance des canaux. Il présente les théories traditionnelles de motivation, et aborde la question de la motivation au sein du service public. Il expose enfin des théories de management dans un contexte public et des réflexions sur des expériences concrètes pour aider le lecteur à mieux comprendre les enjeux du management public.

Denis Proulx, Ph. D., est professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique de l'Université du Québec. Il enseigne le management des organisations publiques et le management international.

Ont collaboré à cet ouvrage

Clair Bogaerts
Thomas F. Bouchéau
Guy Beaton
Hélène Marois

Rodrigue Nadeau-Cabon
Denis Proulx
Marc J.B. Tremblay

WWW.DUP.QU





COMMANDER/MANAGER SONT DES NOTIONS BIEN CONNUES DES PRÉFETS, QUOI QUE LEUR LANGAGE HABITUEL FASSE APPEL À D'AUTRES NOTIONS. COMMANDER EST L'APANAGE TRADITIONNEL DES MILITAIRES, UN PRÉFET USE D'AUTRES MOTS DANS L'EXERCICE DE SON AUTORITÉ; QUANT À MANAGER, ON VERRA PLUS LOIN QUELLES SONT LES LIMITES DE L'ACTION PRÉFECTORALE.

Il est courant de dire que les préfets exercent des fonctions d'autorité; cette appréciation est toujours juste mais demeure-t-elle aujourd'hui suffisante? Il est exact que la Constitution, les lois et règlements donnent aux préfets l'autorité nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités et que celles-ci ont forgé un style d'action propre au corps préfectoral. L'évolution de la société et celle de l'organisation administrative, toujours plus complexes, la décentralisation, conduisent naturellement à s'interroger sur les modes anciens de l'autorité. En outre, les attributs visibles de celle-ci: l'uniforme, la voiture avec chauffeur, l'hôtel préfectoral, la représentation officielle de l'Etat, tout ce qui fait le « statut » de l'institution, en donnent désormais une image vraisemblablement dépassée.

La complexité croissante de l'administration publique, le rôle d'ensemblier de l'action territoriale de l'Etat, de responsabilité locale de la conduite des politiques publiques à l'égard des élus et des citoyens, une professionnalisation croissante des préfets, qui ne doivent plus être d'aimables généralistes de la représentation de l'Etat et de l'action administrative. Dès lors, le mot métier apparaît naturellement.

Le concept de métier de décision peut enrichir et préciser celui d'autorité, devenu trop simple et peut-être trop brusque. Plusieurs caractéristiques fonctionnelles s'attachent en effet à la décision publique territoriale.

D'abord sa nécessité. Aucun processus dynamique ne peut se passer de décision. A un moment ou à un autre, l'arbitrage doit être fait entre les intérêts divergents et un acte formel doit répondre à l'attente, et souvent à l'exigence, des citoyens. La jurisprudence du Conseil d'Etat est désormais formelle: dans certaines circonstances, le responsable public est tenu d'agir et de ne pas tergiverser.

La notion de décision contient également d'autres fonctionnalités. Avant la décision, il faut analyser ses motifs – c'est l'obligation juridique de motivation – et cette phase préalable doit être partagée avec les différents services ou interlocuteurs concernés. Après la décision, il faut l'expliquer: c'est l'exigence croissante de communication. Par ailleurs, le principe est désormais acquis qu'une décision ne doit pas seulement faire l'objet d'un suivi attentif de son exécution mais aussi d'une évaluation de ses conséquences.

Enfin, il est de plus en plus fréquent qu'une décision préfectorale soit attaquée devant la juridiction administrative et il convient, dès lors, de participer activement à la procédure contentieuse et d'en mesurer les embûches et les incertitudes.

Toutes ces fonctions constituent désormais l'essentiel du métier de préfet. Prenons un exemple concret: chaque début d'année, le préfet de région et les préfets des départements de la région se réunissent pour répartir les crédits du logement social. Depuis 20 ans que je suis préfet de département puis de région, je n'ai jamais vu cette réunion se dérouler tranquillement. Chaque préfet a de bons arguments pour obtenir une meilleure part de l'enveloppe, qui est pourtant fixée *ne varietur*: l'arbitrage, c'est-à-dire la décision du préfet de région, est nécessaire et

Préfet: fonction d'autorité ou métier de décision ?

Monsieur Bertrand Landrieu

Préfet hors cadre affecté
auprès du Président Jacques Chirac
Ancien préfet de la Savoie, de la Manche,
de la région Limousin, de la Haute-Vienne,
de la région Ile-de-France et Paris



urgente pour permettre un engagement rapide des crédits. Il appartient ensuite à chacun de persuader ses interlocuteurs que la décision a été la meilleure possible. En fin d'année, si un département n'a pas consommé ses crédits, le préfet de région peut les redistribuer : autre débat passionné, autre nécessité encore plus urgente d'arbitrage. Cela se passe ainsi depuis 1964, date de la création des préfets de région, pour l'ensemble des crédits d'investissement de l'Etat.

La nécessité de la décision s'impose encore plus dans les périodes de crise ou d'urgence, où la fonction préfectorale connaît toute sa noblesse et tous ses risques. Assurer la sécurité publique, par exemple dans le maintien de l'ordre au cours d'une manifestation, impose le choix préalable d'une stratégie, en fonction des effectifs disponibles d'agents de la force publique et de la posture que le préfet souhaite adopter dans le cadre des instructions gouvernementales, puis de faire face au déroulement des événements en s'y adaptant minute par minute, enfin de s'expliquer publiquement sur d'éventuels incidents ou de se féliciter du bon ordre garanti. C'est le rôle du seul préfet qui, à tout moment, notamment si les choses se passent mal, sent peser sur lui la tension de ses collaborateurs et l'exigence des acteurs de terrain de disposer de décisions claires, cohérentes, explicables et toutes rendues dans le but de rétablir l'ordre en ménageant la sécurité de ceux qui sont placés sous ses ordres comme celle des manifestants ou des spectateurs.

Rien de bien différent, j'imagine, de la situation d'un commandant sur sa passerelle par gros temps ou en opération...

Dans les circonstances de crise, les décisions du préfet sont souvent contestées. Mais il est fréquent d'observer que même ceux qui s'estiment lésés sur l'instant reconnaissent après coup la nécessité, et souvent la validité, de la décision. Lorsque j'étais préfet d'un département de montagne, j'ai eu à interdire la circulation, un samedi de début de vacances scolaires, sur une route conduisant à des stations de sport d'hiver menacée par des avalanches. Je n'ai pas cédé à la pression des maires de ces stations qui ne voulaient pas perturber le flux des vacanciers. Nous nous en sommes expliqués sur le moment et ultérieurement : quoique regrettant ma décision, ils la comprenaient car c'était ma responsabilité qui était engagée et non la leur.

Plus généralement, chaque préfet expérimenté peut citer de très nombreux cas où élus, professionnels, associations, ou tous ensembles, sont, *in petto*, soulagés de ne pas avoir à prendre des décisions difficiles... Ce qui domine à ces moments c'est la solitude. Certes, le préfet peut compter sur ses collaborateurs, parfois sur des conseils amicaux, rarement sur des ordres ponctuels du gouvernement : il assume seul, pour le meilleur... ou pour le pire.

Il faut, à ce sujet, purger une apparente contradiction. La professionnalisation croissante ne doit pas être comprise comme une garantie de déroulement de carrière pour les préfets. L'essence même de leur autorité réside d'abord dans leur dépendance directe du Conseil des ministres et dans la précarité de leurs fonctions. Elles permettent au préfet de signifier à tous ses interlocuteurs, notamment dans la hiérarchie administrative, que sa responsabilité personnelle est en permanence directement engagée. La liberté du choix de l'exécutif doit donc être totalement sauvegardée. Tout au plus peut-on souhaiter que la durée des affectations permette aux sous-préfets et aux préfets de conduire plus longuement les politiques publiques dont ils ont la charge là où ils sont en poste.

Dans la période récente, deux éléments nouveaux sont venus renforcer la nécessité du professionnalisme des préfets et de leurs capacités managériales : la décentralisation et la réforme de l'Etat contribuent à une profonde réorganisation de l'administration territoriale. Bouleversement des organigrammes, transferts des personnels (décentralisation), redistribution des effectifs, nouvelles méthodes de travail et de rapports entre les services, mise en œuvre plus systématique de l'interministérialité du préfet sont notre lot commun depuis des années. Cela impose une bonne communication interne, une meilleure place faite à l'écoute, au débat, au compromis, à la recherche de nouveaux équilibres, toutes qualités dont le corps préfectoral n'a jamais été dépourvu.

Sommes-nous pour autant devenus des managers au sens où le mot est utilisé – tel que je le comprends – dans le secteur privé ? Notre culture professionnelle a évolué, à l'évidence, et notre style d'action n'est plus le même qu'il y a 38 ans quand j'ai commencé ma carrière. Mais il restera toujours de profondes différences entre le corps pré-

fectoral et les autres responsables publics et privés. J'en vois plus particulièrement deux.

La première concerne l'ensemble de la fonction publique. La moindre importance qui y est donnée à l'objectif de productivité a pour conséquence directe un désintérêt quasiment culturel pour la motivation des agents. On en est encore à l'idée que le statut protecteur de la fonction publique et le service de l'intérêt général sont suffisamment attractifs. Je ne le crois pas pour ma part, mais cette culture est heureusement susceptible d'évoluer. Le plus vite serait le mieux...

L'autre différence est propre au corps préfectoral et aux cadres et agents des services territoriaux de l'Etat : il s'agit de l'absence de réelle déconcentration. Malgré les proclamations gouvernementales anciennes, remises à l'ordre du jour par la décentralisation, la déconcentration, c'est-à-dire l'attribution de marges de manœuvre supplémentaires aux décideurs locaux, demeure une fable. La pratique de la LOLF (1) n'a rien modifié, bien au contraire. Quel management un préfet ou un chef de service peut-il conduire quand tout, y compris les actes de gestion des ressources humaines, est décidé dans les administrations centrales ? On revient au thème de la motivation évoqué plus haut. J'ai cru comprendre que le management du privé plaçait, parmi ses priorités, l'objectif de motiver l'encadrement. De ce point de vue, l'Etat vit manifestement dans un autre monde car la déconcentration demeure un mythe dont rien, aujourd'hui, ne permet d'entrevoir le passage à la réalité.

Saint-Just écrivait : « La prolixité des ordres et de la correspondance du gouvernement est une marque de son inertie ». Une chose a changé depuis cette époque : on ne guillotine plus les représentants en mission, on déplace les préfets. Mais la centralisation demeure.

C'est en effet un métier à risque, mais c'est cette responsabilité, comme la diversité des fonctions, qui en font, depuis toujours et pour longtemps encore, un des métiers les plus beaux et les plus gratifiants du service de l'Etat.

(1) *Loi organique relative aux lois de finances. Loi du 1^{er} août 2001 qui modifie profondément la procédure budgétaire et la gestion administrative des crédits de l'Etat en donnant priorité à l'objectif de performance.*



Le management stratégique entre classicisme et renouveau

Tamym Abdessemed

Professeur de management stratégique

Directeur général de l'école supérieure de commerce et de management

A RÉFLEXION STRATÉGIQUE TRADITIONNELLE A-T-ELLE ENCORE UN sens dans le monde des affaires? Telle est la question que beaucoup de praticiens et d'experts se posent de manière récurrente, pointant du doigt les insuffisances des visions classiques de la pensée stratégique telle qu'elle est enseignée et en général déployée par les dirigeants. Cette interrogation prend quelquefois une dimension un peu radicale : par exemple, on pouvait lire sous la plume de Michel Chevalier, en septembre 2004 dans le quotidien *Les Echos*, un point de vue, dans la page Idées, intitulé « Feu la stratégie d'entreprise » ! Bien sûr, ce questionnement est souvent ravivé à l'occasion d'échecs managériaux retentissants de dirigeants dont l'ambition et la phraséologie particulièrement médiatisées au départ débouchent sur des procès symboliques dont l'intensité n'a en réalité d'égal que l'emballement initial. Ce questionnement est encore davantage ravivé dans le cadre de crises majeures du système économique et financier comme celle que nous traversons aujourd'hui, prenant même quelquefois le risque d'engendrer un procès sans concession de la grande entreprise. Ce dernier induirait celui de la stratégie d'entreprise, ne s'agissant plus du bilan d'une organisation ou d'un secteur, mais de celui d'un système dans son ensemble. Toutefois, il faut être vigilant face à ce type de discours révolté dans la mesure où il peut y avoir un fort décalage entre les convictions affichées sur le caractère désuet ou inapproprié de telle ou telle pratique, ou de telle ou telle théorie et la réalité des processus à l'œuvre dans les organisations. En effet, au sein de celles-ci, se côtoient en général de manière très banale classicisme persistant et renouveau émergent.

Cet article est l'occasion de faire le point et de mettre en perspective la structuration de la pensée managériale stratégique, au-delà des émois de circonstance, et d'examiner les tendances contemporaines qui l'agitent et l'enrichissent. Il s'agit aussi de réfléchir aux conséquences que ces débats conceptuels peuvent avoir sur les fondements de la formation des décideurs, dès lors que l'on estime acquis le fait que la formation induit fortement les grands schémas de pensée et donc la pratique de ces derniers.

Les paradigmes fondateurs de la pensée managériale stratégique dominant encore les catégories de raisonnement des décideurs

Sans entrer dans une mise en perspective historique détaillée, on peut se référer pour cela, par exemple, à l'ouvrage de Grant (1), la pensée stratégique appliquée au monde de l'entreprise s'est structurée dans les années 1970 autour d'une analogie avec l'environnement militaire (2). En tous les cas, elle s'est inspirée d'une réflexion sur les comportements militaires en matière de confrontation ou de coopération, même si, dans l'absolu, les caractéristiques des deux environnements sont très différentes (3). L'idée générale était de mettre en évidence, dans les deux cas, la définition de l'orientation générale d'une organisation, la délimitation d'objectifs en découlant et de déploiement induit de ressources, ainsi que la nécessaire coordination des actions de ses membres.

Cette approche a clairement induit la formalisation de deux grands courants ou écoles de la pensée stratégique, l'un se focalisant sur les questions de formulation de la stratégie (ou encore écoles du contenu), l'autre sur les processus de conduite et d'émergence des stratégies dans les organisations (ou écoles du



processus). Dans un cas, l'accent est mis sur des considérations externes et dans l'autre sur des considérations internes. Ainsi, les approches académiques de la stratégie d'entreprise ont développé des connaissances et outils sur des paradigmes relativement tranchés. D'un côté, on trouve les écoles portant sur le positionnement des entreprises sur leurs marchés, souvent dérivées des théories micro-économiques et plus précisément d'économie industrielle. De l'autre, on trouve les écoles portant sur la mise en évidence des processus de mise en œuvre et/ou de production de décision, qui se sont formalisées dans un second temps, plus focalisées sur les aspects internes et dérivées de fondements plus sociologiques qu'économiques. Dans le premier cas, la perspective consiste à mobiliser concepts et outils pour formuler des stratégies d'entreprise sur des marchés et faciliter la compréhension des environnements concurrentiels. Dans le second cas, il s'agit de comprendre le processus par lequel les organisations produisent, conduisent et déploient l'action stratégique sans visée particulièrement prescriptive. Ceci étant, sur le second aspect, la construction des grandes entreprises multi-divisionnelles des trente glorieuses ont amené à une vision très pratique des questions de mise en œuvre autour de la démarche de la planification stratégique. Au total, ce sont bien des enjeux externes qui dominent avec un souci normatif fort qui rejoint l'essor des cabinets de conseil en stratégie. Ces enjeux se reflètent dans la vision d'un des pères de la discipline, Igor Ansoff ⁽⁴⁾ : « les décisions stratégiques portent fondamentalement sur des problèmes externes et non sur des problèmes internes et plus spécifiquement sur le processus de sélection des produits et des marchés ». De même, lorsque l'École de Harvard popularise le fameux modèle LCAG ⁽⁵⁾ dit modèle « opportunités/faiblesses » (ou SWOT) ⁽⁶⁾, de confrontation entre analyse interne et analyse externe, l'accent est bien mis sur la recherche du meilleur positionnement dans une perspective analytique.

Les développements portant sur la compréhension des processus de fabrication de la stratégie viendront notamment des travaux de Mintzberg ⁽⁷⁾ mettant en évidence la réalité de stratégies émergentes. Celles-ci se fabriquent par la

dynamique sociale de l'entreprise et ne se décrètent pas, attirant ainsi l'attention sur ce que l'on pourrait qualifier d'animation stratégique du groupe social que constitue l'organisation et donc sur des considérations liées aux capacités de management et de leadership des décideurs. Dans cette mouvance intellectuelle, l'accent est mis sur les problématiques liées à l'action collective et à la capacité des dirigeants à l'impulser et à la faire porter par l'organisation en acceptant pourtant de ne pas réellement pouvoir la contrôler.

Ce dédoublement du champ n'est pas en soi étonnant dans la mesure où il renvoie à la rationalité multiple de l'activité des dirigeants, même si cette dualité n'est pas sans poser des difficultés. En effet, cette structuration de ce qu'est l'essence même du management stratégique n'est pas neutre dans la mesure où elle domine les enseignements de la stratégie depuis maintenant plus de quarante années. Les corpus de connaissances, l'ossature méthodologique et les outils managériaux issus de ces différents champs irriguent de manière très segmentée la formation des décideurs



comme des éclairages importants mais fondamentalement disjoints dans leur opérationnalisation (faute de possible théorie ou vision intégrée du management stratégique) et en réalité d'importance inégale. Il suffit pour cela d'analyser l'architecture des principaux ouvrages de management stratégique en vigueur encore aujourd'hui en Europe et aux Etats-Unis pour constater la dominance persistante des contenus traditionnels, même si des tentatives de mise en perspective sont en général réalisées par leurs auteurs.

De la même manière, il suffit d'analyser les contenus des enseignements eux-mêmes pour réaliser combien ils restent encore fortement axés sur les considérations stratégiques externes pour lesquels la production de matériel pédagogique apparaît plus aisée. De plus, lorsqu'ils sont plus éclectiques, c'est souvent dans une vision juxtaposée de ces thématiques et rarement de manière interactive.

De cette structuration, ressortent deux formes de cloisonnement conceptuel dont souffre tout apprenant en management stratégique :

- le premier est celui d'une articulation séquentielle entre stratégie et mise en œuvre, en réalité difficilement séparables dans l'action, étant dans une relation d'interaction et d'ajustement permanent. Dans une telle approche pourtant, la mise en œuvre est vécue comme intendance et ne fait pas nécessairement l'objet d'une pensée articulée ;

- le second est le fait d'enfermer la réflexion stratégique dans une activité d'état-major, les membres de l'organisation n'ayant pas vocation à nourrir celle-ci de leurs observations, questionnements pratiques et comportements. C'est d'une certaine manière la négation même de l'entreprise comme un système humain dynamique et de la stratégie comme une page nécessairement collective à écrire et à réécrire.

De tels cloisonnements conceptuels sont potentiellement facteurs d'inertie ou d'impasse managériale lors du passage à une pratique qui scinde réflexion et action. C'est en ce sens qu'ils desservent la finalité même de la démarche stratégique qui est de mettre en mouvement l'organisation intellectuellement et tangiblement.

Le champ conceptuel de la stratégie s'est élargi à la faveur de pratiques et d'impératifs

L'outillage classique du management stratégique, tel qu'il est encore enseigné dans les bonnes institutions, a pourtant été, depuis une quinzaine d'années, singulièrement remis en cause dans sa pertinence managériale. Plusieurs facteurs ont conduit les organisations à concevoir les processus de fabrication et d'animation de la stratégie comme inséparables et invitant par conséquent à repenser différemment le rôle du dirigeant et sa posture.

Ces facteurs sont d'ordres divers et sont à l'œuvre simultanément : le raccourcissement de ce que nous pourrions appeler les cycles concurrentiels induits par l'hétérogénéité de la demande (impact des technologies et fin de l'ère du consommateur « standard ») et la pression concurrentielle grandissante sur fond de croissance structurellement plus faible ; le besoin de retrouver une agilité stratégique et organisationnelle selon les métiers et les contextes concurrentiels ; l'impératif de produire de l'innovation continue et le fonctionnement par projets en matière de développement ; l'avènement des démarches coopératives remettant en cause les frontières de la firme elle-même (8). Déstabilisées dans leur lecture de l'environnement bien plus turbulent et moins lisible et bousculées dans le management interne par leur souci de générer de la valeur, les organisations ont été conduites à réinventer leur pratique stratégique ou, en tous les cas, à l'infléchir fortement, face à un horizon stratégique devenu instable et fortement évolutif. Dans un tel contexte, les deux cloisonnements que nous évoquons

précédemment ne pouvaient qu'être, au moins partiellement, remis en cause ou, en tous les cas, reconnus comme problématiques.

Sur le plan empirique, dans les grands groupes, on observe que la réalité est à la coexistence de démarches porteuses de tradition et de démarches porteuses de renouveau. En effet, des recherches ont été menées, il y a quelques années, sur la pertinence du processus classique de planification stratégique. Elles avaient montré clairement combien ce processus restait structurant quand bien même il était reconnu insuffisant, les organisations étant tiraillées entre le souci d'améliorer le système de planifi-

production perçues comme commerciales et de relations avec les clients dans des allers/retours permanents. Ainsi, on observe à la fois, et dans les mêmes organisations, la persistance de démarches classiques de déploiement exécutoire de la démarche stratégique et des pratiques de très forte décentralisation stratégique dans lesquelles action et pensée sont fondamentalement requises à tous les niveaux de l'organisation.

Ces évolutions dans les pratiques ont également eu, pour pendant, des développements en matière conceptuelle. Les développements théoriques ont fait une place plus importante non seulement à la compréhension des probléma-

tiques liées à l'action collective et à sa structuration stratégique, mais également à des tentatives d'intégration. Ainsi, les développements récents de la littérature en management stratégique mettent en évidence des perspectives davantage transversales aux deux écoles initiales de la démarche stratégique, faisant voler en éclat la dichotomie fondatrice externe/interne : il s'agit de l'approche par les coûts de

transaction, de celle insistant sur le lien entre ressources et compétences de l'entreprise et son potentiel avantage concurrentiel, des développements sur l'apprentissage organisationnel, ou davantage encore la littérature sur le changement. De nombreux travaux insistent ainsi sur l'importance de la construction autant sociale que cognitive de la stratégie, de son caractère itératif, de sa dimension systémique et dynamique. Ces approches sont importantes car elles insistent sur des dimensions nouvelles et certainement plus réalistes du comportement des entreprises, tout en conférant à celles-ci la consistance



tion et le souci de lui adjoindre des mécanismes différents permettant de gérer la complexité nouvelle à laquelle elles se doivent de faire face (9). De même, on observe dans des grandes entreprises intervenant dans des secteurs fortement innovants à forte intensité technologique, le souci de faire porter, par des managers, des projets d'avenir en recherchant précisément chez ces derniers simultanément l'ancrage opérationnel et la dimension stratégique. Dans de telles situations, les responsables de projets animent des équipes dans lesquelles sont intégrées les problématiques d'innovation et de



organisationnelle qui fait l'intérêt et la singularité de toute démarche stratégique au sein d'une organisation. Dans ce contexte, les évolutions propres aux sciences économiques (théorie des coûts de transaction, courant évolutionniste, théorie de la ressource) et l'apport des sciences sociales ont été déterminants en contribuant au décloisonnement des champs de pensée historiques. De la même manière, le développement de la connaissance, sur le thème du management de l'innovation et du management du changement, témoigne du besoin de voir la discipline, et en écho le métier, comme dépassant les clivages interne/externe et la stérile dichotomie formulation/mise en œuvre. Toutefois, ce dépassement n'est pas simple dans la mesure où les démarches scientifiques mobilisées dans les écoles classiques de management stratégique sont relativement peu réconciliables. Il est donc probable que ce dépassement soit plus aisé en matière d'enseignement que de recherche.

Pourtant, à la clé, c'est bien d'une conception de la discipline et du métier qu'il s'agit et donc des catégories de raisonnement des décideurs. Par exemple, des auteurs comme Chassang, Moulet et Reitter (10) construisent une définition renouvelée du management stratégique, partant précisément de l'idée que l'action ne se décrète pas, mais se construit : « le management stratégique est l'ensemble des décisions et actions visant à créer un avantage concurrentiel durable ». Il n'est certainement pas anodin que cette perspective ait été élaborée par une équipe mêlant académiques et praticiens.

Dans un tel cadre, la discipline devient celle de l'étude de la démarche stratégique prise comme un tout sans éluder ou contourner ce qui fait la complexité même du métier de dirigeant : les charnières entre réflexion et action collectives. On voit bien qu'une telle évolution n'est pas neutre et incite à une réflexion sur la capacité de leadership des dirigeants ; le leader n'étant pas simplement le stratège, mais simultanément porteur d'idées et de vision, et générateur de capacités d'action collective dans une

cohérence et un sens qui se construisent par avancées successives. Cette dimension liée au leadership est soulignée par Porter (11) dans son célèbre article définissant les contours de la notion de stratégie après de longues années de production scientifique plutôt centrée sur la première école de pensée.

En conclusion, alors même qu'il s'agit par excellence d'une activité productrice



de liens et de sens, un exercice d'intégration, les enseignements dont les dirigeants héritent en général les formatent en matière d'exercice du management stratégique sur un registre dans lequel nous séparons ce qui, en vérité, est difficilement séparable et même ne doit pas l'être. Le risque des approches traditionnelles est, au fond, de rendre les organisations inaptes à faire de la stratégie au moment où elles pensent en faire au mieux. C'est probablement la conclusion principale de cette réflexion, si nous nous essayons au sortir de celle-ci à des

définitions renouvelées ou, en tous les cas, précisées : la stratégie doit être le fait de l'organisation tandis que le management stratégique doit être le fait de ses dirigeants. Ainsi entendu, le management stratégique devient l'art de faire faire de la stratégie à son organisation, chaque acteur devant être un agent stratégique, lui aussi dépositaire d'une contribution à la stratégie autant que d'une opérationnalité. Trop souvent, les dirigeants pensent encore que ce sont eux qui font la stratégie. Gageons que les évolutions conceptuelles et les échanges de bonnes pratiques diffuseront une approche peut-être moins solide scientifiquement, mais plus en prise avec la réalité de la complexité de la tâche des dirigeants. Si les chercheurs fonctionnent par paradigmes, les décideurs doivent procéder quant à eux avec pragmatisme.

(1) Grant, Robert, M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, 1998

(2) Roger Everred, "So what is strategy?", *Long Range Planning*, June 1983.

(3) Frédéric Le Roy, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Economica, 1999.

(4) Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, London : Penguin Books, 1985.

(5) Learned Christensen Andreus Guth (6) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses, opportunités, menaces.

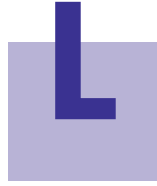
(7) Henry Mintzberg, « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, 65, July-August, 1987

(8) Bertrand Quélin, *Les frontières de la firme*, Economica, 2002.

(9) Blanc, Abdessemed et Kahane (1997), « Quel avenir pour la planification stratégique », cahier de recherche HEC et communication au congrès annuel de l'Association internationale de management stratégique (AIMS).

(10) Guy Chassand, Michel Moulet et Roland Reitter, *Stratégie et esprit de finesse*, Economica, 2002.

(11) Michaël Porter, "What is Strategy?", *Harvard business Review*, Novembrer-Décember 1996.



LES NOTIONS DE COMMANDEMENT ET DE MANAGEMENT SONT CONNEXES mais distinctes. En parler ne peut être pour moi que faire part avec humilité de ma propre expérience, et partager les observations que 20 années d'entreprise ont pu faire naître : elles sont directement liées aux contextes que j'ai connus, et je me garderais bien de toute considération de portée universelle !

Au moment de la révolution industrielle, les entreprises civiles qui devenaient soudain étendues et complexes (mines, usines, chemins de fer), se sont calquées sur les organisations les plus achevées de leur époque : les armées. Les organisations pyramidales associées ont servi de modèle quasi universel jusqu'aux années soixante-dix, et sont encore très présentes dans la plupart des systèmes, publics ou privés : les sociétés de services (distribution d'eau, intérim...) en sont de bons exemples.

La pyramide se caractérise par des niveaux hiérarchiques clairement définis, des domaines de responsabilité qui s'emboîtent, sans recouvrement et avec un minimum de rôles transversaux.

Au bas de la pyramide se trouvent des unités de taille réduite, qui permettent de fixer des objectifs avec clarté, des objectifs dont l'atteinte se mesure dans un délai assez court.

C'est là que j'ai appris mon métier d'ingénieur, dans la construction de pipelines : plusieurs centaines de kilomètres, en pleine brousse de préférence.

Nous avons là un ouvrage clairement défini, avec un ensemble de contraintes fortes : un client exigeant (jamais tendre, les Exxon ou les Chevron de ce monde), des délais tendus (à 120 000 barils/jour dans un oléoduc, le cash flow perdu en une semaine de retard atteint des dizaines de millions de dollars), un terrain difficile lié à la localisation toujours plus reculée des champs pétroliers, une foule d'ONG attentives au respect de l'environnement et des populations locales et bien souvent les problèmes de sûreté que l'on associe par exemple au Yémen, à la Colombie ou à la Birmanie.

Des difficultés qui viennent s'ajouter à celles inhérentes au métier de la construction : un chantier étendu, des camps provisoires très isolés pour loger le personnel, la sécurité du travail avec une centaine d'engins lourds, les aléas climatiques et évidemment la rentabilité du projet.

Nous sommes bien sûr dans une problématique de commandement : une petite équipe très expérimentée, 15 personnes au maximum, recrute, forme, encadre 1 500 techniciens et ouvriers, rassemblant plus de vingt nationalités. L'équipe de base se connaît bien, les tâches sont clairement réparties et les objectifs sont simplement identifiables (1 000 m de pose par jour, achever la traversée de rivière avant la montée des eaux, etc.). Il est facile de mobiliser l'ensemble du chantier par rapport à des notions physiquement évidentes de cadence, ou sur des sujets de fierté (le pipe le plus haut du monde au Pérou, le record de cadence en Australie). Il va sans dire que le niveau attendu de discipline est élevé.

En quelques semaines à peine, les équipes sont soudées, mobilisées autour de l'objectif, et pour autant que les conditions matérielles soient correctes, peu nombreux sont les états d'âme ! Plus haut sur la pyramide, le rôle que j'assume aujourd'hui : la direction d'une entreprise de 29 000 personnes, répartie sur une vingtaine de

Expérience du commandement et du management

Gauthier Louette
Directeur général de Spie





Oléoduc Tchad-Cameroun

pays, opérant à partir de 400 implantations permanentes et réalisant chaque année des milliers de chantiers ou d'opérations de maintenance. Une activité qui s'exerce dans le domaine de l'électricité, du génie climatique et des systèmes de communication pour les clients de l'industrie, du tertiaire et des infrastructures.

Les questions qui se posent à moi sont très variées, mais elles concernent essentiellement l'avenir à moyen terme: le problème de la vision stratégique de l'entreprise, celui de sa performance (analyse des marchés sur lesquels elle se trouve, de ses forces et faiblesses, axes de développement à privilégier, acquisitions, cessions, prise en compte de la diversité européenne).

Et donc, quels hommes pour mettre en œuvre la stratégie? Quelles valeurs sur lesquelles s'appuyer? Quelle culture rechercher à terme? A terme, car il faut une génération pour changer la culture d'une entreprise. Ce que l'on peut faire évoluer plus vite, ce sont les comporte-

ments. Par exemple, on peut encourager la prise de responsabilités en explicitant les délégations de pouvoir, ou développer le goût de la performance par des pratiques de benchmarking ou de rémunérations variables. Nous sommes là dans un rôle de management: par rapport à l'exemple précédent, on voit bien que la volonté du dirigeant et de son équipe ne

se transmet qu'indirectement, au travers de la chaîne hiérarchique, avec l'aide des fonctions transverses, mais aussi et peut-être surtout au travers d'une grande variété de modes de communications (réunions en cercles plus ou moins grands, communication d'entreprise, interne ou externe, visites de chantiers, etc.). Il est essentiel que les collabora-



Conception, installation, maintenance d'équipements de génie climatique

teurs connaissent, comprennent et s'approprient la stratégie de l'entreprise, et sachent quelle contribution individuelle ils peuvent apporter.

Cette notion de contribution n'est pas un vain mot dans une activité d'installation et de services: le résultat d'exploitation réalisé sur un contrat de maintenance correspond à un quart d'heure de travail de l'équipe en charge (quelques techniciens). Un quart d'heure perdu dans la journée et la marge d'exploitation disparaît: pas de marge, pas de cash, et sans cash pas de stratégie possible.

La compréhension, l'adhésion, des collaborateurs demandent du temps, alors que la nécessité des changements n'attend pas. Dans le domaine de la téléphonie d'entreprise par exemple, les innovations technologiques font disparaître rapidement les autocommutateurs traditionnels, remplacés par des systèmes informatiques. C'est toute la chaîne, de l'ingénieur d'affaires au technicien d'installation, qui doit muter, et vite. Les marins le savent bien, cela roule davantage lorsque l'on vire de bord, et le mana-

gement est aussi cet exercice d'équilibre: prendre son cap sans désemparer l'équipage. Mais il faut le faire avec détermination. La stratégie, c'est une allocation de ressources: tous les métiers ne peuvent pas être développés, il faut savoir quitter ceux que l'on ne fera plus progresser. C'est alors toute la difficulté du passage d'un « livre blanc » stratégique à des choix d'investissement ou de cessions.

Je reviens sur la notion de temps. Elle est importante, car le temps apporte aussi l'usure et la routine. C'est un sujet auquel on se doit d'être attentif dans des activités de proximité, où les organisations se construisent dans la durée, dans l'ancrage local.

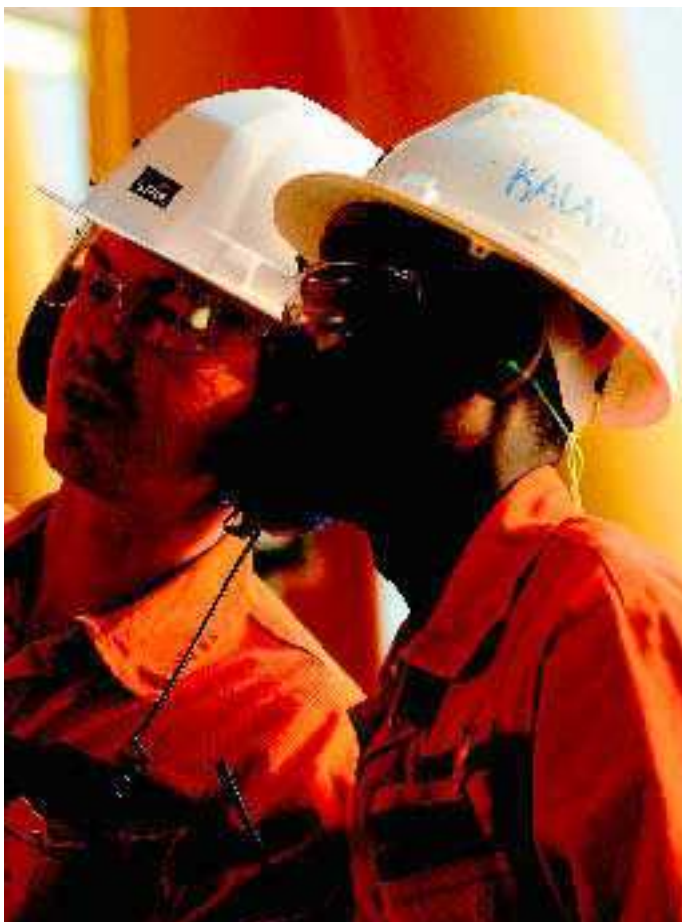
A cause même de cette durée, se pose en général avec acuité la question du sens: le salarié, au-delà du rôle qui lui est confié dans l'entreprise, s'interroge sur le sens de sa mission, sur l'utilité sociétale de l'entreprise à laquelle il consacre une part importante de sa vie. Pour la Marine, c'est une question en apparence simple. Mais si l'on imagine un instant les différentes réponses

que l'on peut y apporter (passion de la mer, service public, dissuasion, voir du pays, force de projection, défense nationale, humanitaire, faire la guerre), on se rend compte finalement d'une profonde diversité.

Comment ne serait-ce pas encore bien plus difficile pour une entreprise, privée, dont les métiers (ici l'installation électrique et le génie climatique) sont *a priori* moins « glamour » ?

La gamme des réponses possibles est large: gagner sa vie, faire un métier que l'on aime, avoir une activité d'entrepreneur, diriger des hommes, développer une agence, aménager le cadre de vie, construire une entreprise européenne, sauver la planète en réduisant les consommations d'énergie, bien d'autres encore.

Le management, c'est aussi entendre toutes ces réponses, et en proposer d'autres.



Maintenance et exploitation d'installation offshore



Supervision de réseaux de télécommunications



Farid Abdelouahab

En Mer

voyages photographiques



Diplômé d'un troisième cycle à la Sorbonne, Farid Abdelouahab est écrivain, historien de l'art et commissaire d'expositions.

Il a signé aujourd'hui une quinzaine d'ouvrages Beaux-arts, dont certains traduits et réédités en plusieurs langues, parmi lesquels on remarque : *Antia Conti Photographie* (prix des libraires du mai du livre d'art 1998) ; *L'année de la liberté* (préface de Bernard Clavel), *Ces merveilleux carnets de voyages* (préface de Titouan Lamazou) ; *Carnets d'écales* (médaille de l'Académie de Marine et du Centre International de la Mer), sortie en 2006, *L'ouverture des pôles*, présentée par l'explorateur Jean-Louis Étienne, a reçu le prix du Cercle Balaire dans le cadre de l'année polaire internationale. En 2007, il a signé deux importants ouvrages : *Nil, le grand voyage* et *Carnets de la mer*, préfacé par Isabelle Autissier.



COMMANDER, C'EST FAIRE PREUVE D'AUTORITÉ. CE QUI IMPLIQUE, POUR celui qui en a la charge, d'assumer pleinement ses responsabilités personnelles dans le cadre de l'institution où elles s'exercent. Manager, c'est prévoir, organiser, gérer des organismes complexes, leurs moyens humains, techniques et administratifs. Les deux fonctions, commander et manager, concourent à l'exécution des missions, à la réalisation des objectifs dont on a la charge. Plus on s'élève dans les niveaux de responsabilités et l'ampleur des organisations, plus les deux fonctions se conjuguent jusqu'à se confondre. Chez les hommes d'Etat, chez les dirigeants des entreprises publiques ou du secteur privé, les « grands patrons » sont ceux qui possèdent à la fois le charisme des personnalités d'exception et le professionnalisme des meilleurs managers.

Cependant, dans les relations internationales comme dans les affaires intérieures, en politique comme en économie, et surtout dans les périodes de crises et de violences armées, on observe des dérives, des déviances, des dysfonctionnements qui peuvent conduire à des situations incontrôlables. Le commandement et le management doivent alors faire l'objet de la plus grande vigilance de la part de ceux qui sont responsables du respect des institutions, des lois et des règles en vigueur dans les Etats de droit dignes de ce nom.

Le commandement

Du commandement au management

Amiral (2S) Pierre Lacoste

Commander un navire de guerre, c'est l'ambition légitime de tout jeune officier de marine. A l'évidence, la fonction a une forte valeur symbolique pour les marins comme dans l'opinion publique. La tradition a popularisé quelques formules connues : « *le commandant, seul maître à bord après Dieu* », « *après un naufrage, le commandant quitte le navire en dernier* », « *en cas de fortune de mer, il est le premier responsable appelé à se présenter devant un tribunal maritime* ». La même tradition s'applique au transport aérien. Avant le décollage, le commandant de bord ne manque pas de prendre le micro pour se faire connaître des passagers. En janvier 2009, le pilote américain qui a réussi à poser son Airbus sur la rivière Hudson, n'a pas quitté l'épave sans s'être assuré qu'il n'y avait plus personne à bord et que tous étaient sauvés.

Le commandant est pleinement responsable de son équipage parce que l'avion, comme le navire, est une unité autonome dont la charge lui a été personnellement confiée. Sa responsabilité est à la mesure de la confiance des autorités dont il dépend. Une confiance qui concerne, au-delà de la conduite de son équipage, ses aptitudes professionnelles de pilote, de marin, de navigateur, de technicien et, pour les navires de guerre, de spécialiste de la conduite des armes, des équipements et des tactiques propres au type d'unité dont il a la charge. Dans la marine nationale, ceci s'applique au commandant d'un sous-marin d'attaque aussi bien qu'à l'officier marinier qui commande un remorqueur de haute mer. Lui aussi, quel que soit son grade, on l'appelle « commandant ».

Les champions de la marine sportive qui ont eu la chance de servir dans les équipages d'Eric Tabarly ont tous gardé l'empreinte de son exceptionnelle personnalité. Car le commandement c'est aussi la valeur de l'exemple et l'esprit d'équipe. Le commandant d'un porte-avions est tout à la fois responsable d'un très grand navire de combat, d'une base aérienne mobile et d'un groupe aérien. C'est le chef incontesté de plusieurs ensembles de professionnels et de techniciens dont les compétences et les activités sont rigoureusement complémentaires. Ses adjoints lui fournissent les informations et les conseils qui éclairent ses décisions, mais c'est lui qui, en définitive, demeure le seul juge de ce qu'il convient de décider.





Crash de l'A320 sur la rivière Hudson

Dans les armées de terre, de l'air et la Gendarmerie, les traditions sont à cet égard aussi riches que celles de la marine nationale. La déontologie militaire est largement fondée sur l'exercice du commandement à tous les échelons de la hiérarchie, à commencer par les plus élémentaires. Dans les unités opérationnelles, le souci des hommes est une exigence d'autant plus absolue que la préparation au combat doit leur permettre d'affronter avec un maximum de sécurité les dangers mortels de la violence armée. Chaque peuple cultive le souvenir de ses héros militaires nationaux. L'épopée du maréchal Leclerc est l'une des plus pures de notre histoire, il est un de ces héros sans tâche qui honorent la France.

D'autres structures de commandement existent dans la plupart des organismes de la société civile. Elles ont leurs propres caractéristiques qui diffèrent selon les milieux et la nature des responsabilités exercées, qu'elles soient d'ordre politique, économique ou social. La police, bras séculier de la justice, s'oppose aux criminels, aux fauteurs de troubles et aux trafiquants. Les chefs d'entreprise confrontés à la concurrence doivent avoir des qualités de « leader » pour atteindre leurs objectifs et faire prospérer leurs affaires. Dans des environnements compétitifs, ils pratiquent des tactiques et des stratégies offensives et défensives qui s'apparentent à celles de la « logique du combattant », propre aux acteurs militaires. Par contre, dans beaucoup d'autres métiers, la concurrence n'est pas le premier souci. Quand un ingénieur, un administratif ou un universitaire sont appelés à faire œuvre de commandement dans leurs domaines d'activités respectifs, l'exercice de leurs responsabilités relève d'autres démarches, d'autres logiques, où l'affrontement systématique contre un adversaire n'est pas le critère principal. Partout, que ce soit dans la vie civile ou dans les armées, le responsable est assisté par des collaborateurs et il dispose d'orga-

nes et de moyens appropriés pour l'aider à prendre ses décisions. Dans la tradition militaire, le chef d'état-major joue le rôle principal de manager en dirigeant l'ensemble des bureaux et des services spécialisés qui préparent et mettent en œuvre les choix du chef de l'unité. Entre Napoléon et Berthier, comme entre De Lattre et Beaufre, le contraste était étonnant; leurs personnalités respectives étaient complémentaires. Mais le plus remarquable chef d'état-major n'a pas forcément les qualités d'un bon chef de guerre. Dans la tradition maritime, le commandant du navire dispose d'adjoints; le commandant en second dirige l'équipage et il est son remplaçant désigné.



Le maréchal Leclerc

Les structures pyramidales de ces schémas classiques placent le chef au sommet et les subordonnés en strates successives selon leurs grades et leurs domaines de compétence. Ce modèle d'organisation est profondément ancré dans les mentalités, car il a l'avantage d'être le plus ancien et le plus simple. Il existe depuis des temps immémoriaux, dans la plupart des civilisations. Ses cloisonnements marqués et ses hiérarchies autoritaires s'appliquent au chef de famille comme au chef de clan, au patron d'entreprise « de droit divin », comme aux tyranneaux qui sévissent parfois dans les bureaucraties. Néanmoins, ces structures rigides sont mal adaptées aux relations complexes qui caractérisent les sociétés avancées. Les organisations pyramidales et les schémas « cartésiens » doivent être complétés par des flux de relations transversales qui s'apparentent aux modèles biologiques qui règnent dans la nature. Après la décomposition de l'empire soviétique, les Etats-Unis sont devenus l'unique « hyper-puissance » mondiale. Le professeur Francis Fukuyama, célébrant le

triomphe définitif du « modèle » américain, prétendu supérieur à tous les autres modèles politiques et économiques, avait annoncé « la fin de l'histoire ». En décidant que les dirigeants des Etats-Unis n'auraient plus besoin de tenir compte des avis et des intérêts des autres puissances mondiales, les plus radicaux des républicains conservateurs ont choisi « l'unilatéralisme ». Dans les relations internationales, le pouvoir de la Maison Blanche devait s'imposer pour le plus grand bonheur de l'humanité! Cette nouvelle forme d'impérialisme, fondée sur les croyances naïves d'une population sincèrement convaincue d'appartenir au camp du bien en lutte contre le mal, a conduit aux échecs de la double présidence de G.W.Bush et à la crise financière de 2008. Dans la première démocratie mondiale, un groupe d'ultras conservateurs de la finance et de l'industrie était parvenu à s'emparer des leviers du pouvoir, au service de cette utopie... et au bénéfice de leurs propres intérêts.

Le management

Le mot management est à la mode, mais la fonction ne date pas d'hier. Aux débuts de l'ère industrielle, les Américains ont été les premiers à appliquer à grande échelle les recettes du taylorisme pour la production en série. Ils conservent, dans leur patrimoine culturel, un savoir-faire unique en matière d'inventivité, de dynamisme et d'esprit d'organisation. Après Pearl Harbour, entre 1942 et 1945, le général Marshall a été le génial chef d'orchestre de la plus formidable mobilisation industrielle de tous les temps pour produire les armes et les équipements qui ont servi aux Alliés sur tous les théâtres



Le taylorisme



L'amiral Nimitz

d'opérations d'Europe et du Pacifique. L'U.S. Navy a vu ses effectifs multipliés par dix en moins d'un an, passant de trois cent mille en temps de paix à plus de trois millions. C'est dire qu'elle avait su élaborer, avant la guerre, des règlements et des principes d'organisation particulièrement judicieux. Sinon, comment des centaines de milliers de réservistes, sans aucun antécédent militaire et maritime, auraient-ils pu participer victorieusement aux opérations de la guerre sur mer face à des adversaires particulièrement redoutables ? Dans les armées des Etats-Unis, on honore plus le général qui organise parfaitement la logistique de ses moyens, que celui qui réalise des exploits sur le champ de bataille. Eisenhower est plus respecté que Patton, Nimitz est aussi célèbre que Halsey.

Le management est à la mode, surtout depuis que la révolution numérique a provoqué une véritable explosion des capacités de communication et d'exploitation de toutes les informations. Les facultés de sciences économiques et les écoles de commerce pro-



Général Marshall

posent des cours de management et délivrent des diplômes sanctionnant les connaissances de leurs étudiants. Les principes et les méthodes de « l'Intelligence économique » ont débouché sur des nouvelles réalisations qui procurent des gains de productivité considérables au bénéfice de la plupart des activités économiques, industrielles et commerciales depuis que la société industrielle a fait place à la société de l'information.

Dans les Armées aussi, les applications des TIC (1) ont révolutionné l'art de la guerre et l'exercice du commandement opérationnel. Elles ont ouvert des perspectives inédites pour la mise en œuvre



Général Eisenhower

des équipements et des armements les plus évolués. Les tactiques et les stratégies « info-centrées », nées aux Etats-Unis, sont désormais incontournables. Cependant, les armées nationales ne sont pas les seules à tirer profit des nouvelles technologies. Les terroristes, les milices et autres armées privées, savent parfaitement utiliser les téléphones mobiles et Internet pour mener des opérations de guerre « asymétriques » contre les armées

et les polices traditionnelles des Etats légitimes.

Il faut rendre hommage à nos anciens. Sans faire mention du « management », le mot n'étant pas encore à la mode, la France d'après la Libération a réalisé une œuvre remarquable de redressement et de reconstruction. Nous sommes les héritiers des hommes d'Etat, des hauts fonctionnaires, des ingénieurs qui ont créé des infrastructures modernes, posé les fondements d'une politique industrielle, de l'énergie, des transports et de l'espace. Pour la défense nationale, sans la volonté et la détermination du général de Gaulle, jamais nous n'aurions réussi à créer des Forces Nucléaires Stratégiques. Ses directives étaient simples et claires, mobilisant les énergies et les talents des meilleurs « managers » militaires, scientifiques et industriels du pays. Le Mirage IV n'avait qu'un seul objectif : porter une bombe atomique au-delà du rideau de fer. Marcel Dassault a eu l'intelligence de faire confiance à un de ses jeunes ingénieurs en lui donnant pleins pouvoirs pour concevoir et construire cet avion ; c'est une de ses plus

grandes réussites. La Force Océanique Stratégique conçue et réalisée dans le cadre de l'organisation Coelacanthe (2) est, pour la Marine, un remarquable exemple de management accompli. Constamment suivi par le chef de l'Etat en personne, réunissant officiers « sous-marins », ingénieurs de l'armement, missiliers et spécialistes du nucléaire totalement déterminés à atteindre un objectif commun très ambitieux, ce modèle d'organisation aurait mérité, et mériterait encore de nos jours, d'être systématiquement

appliqué à d'autres grands programmes.

J'ai eu personnellement le privilège d'être chargé de transposer au ministère de la défense les pratiques de planification, de programmation et de préparation du budget que les Américains avaient développées dans les années 1960. Les conclusions des travaux menés de 1967 à 1971 dans le cadre du Centre de prospective et d'évaluations, sous les ordres directs





Visite du président Pompidou sur Le Redoutable en 1971

du ministre des armées, ont été publiées dans le premier Livre blanc sur la défense. On y trouvait déjà les principes de coûts complets, de tableaux de bord, de relations coûts / efficacité et de comptabilité des dépenses budgétaires allouées et suivies en fonction des objectifs et non plus par nature de produits. L'organisation du budget en « programmes majeurs » était en cohérence avec les « trois cercles » de notre stratégie du temps de la guerre froide : dissuasion du faible au fort, défense en Europe, intérêts extérieurs. A la même époque, la fonction publique cherchait à promouvoir la « rationalisation des choix budgétaires » destinée à moderniser les pratiques administratives et les décisions d'allocation des ressources. Dans les trente dernières années du siècle, les évolutions et les ruptures, qui ont profondément bouleversé la société française et la scène internationale, n'ont pas permis de faire aboutir ces projets. Néanmoins, en 2007, le gouvernement a repris le dossier pour entreprendre la mise en place d'une RGPP (3) qui s'inscrit dans le cadre des réformes indispensables à la modernisation de l'administration.

Quand le nouveau Livre blanc sur la défense et la sécurité de 2008 évoque les incertitudes présentes et celles de l'avenir, il rappelle que le principe de la « résilience » peut permettre de surmonter les plus sévères épreuves. Seules des structures éprouvées parmi les plus solides de la Nation sont capables d'offrir cette forme de résistance souple, qui « plie mais ne rompt pas ». La marine nationale en est une parce qu'elle s'appuie sur les solides traditions de la déontologie d'une institution pérenne. La construction des navires de combat, comme la préparation des expéditions lointaines et la mise en œuvre opérationnelle des découvertes de la science et des techniques, ont toujours exigé de grandes capacités de prévision, d'organisation et de gestion des systèmes complexes. Les pratiques d'un bon mana-

gement et de la prise en compte des besoins à moyen terme, dans le cadre d'une saine vision de l'avenir, font bien partie de son héritage.

Nos armées sont engagées dans des « opérations extérieures » aux quatre coins du monde. En quelques dizaines d'années, elles ont accumulé une somme unique d'expériences des nouvelles formes de guerre non conventionnelles, des relations intra-européennes et internationales, ainsi que des coopérations civilo-militaires avec les milieux les plus divers. Pour ne citer qu'un exemple, je me réfère au témoignage du général Valentin qui a notamment commandé la Force de l'OTAN déployée au Kosovo (4). Tous nos concitoyens devraient en prendre connaissance pour mieux comprendre comment les armées françaises de 2009 savent s'adapter aux évolutions du monde contemporain. On est loin des caricatures que les antimilitaristes de profession ne cessent de diffuser dans les médias au détriment d'une information véridique de l'opinion.

Enfin, en termes de management, nos armées sont confrontées aux nouveaux défis qui découlent du Livre blanc de 2008 sur la défense et la sécurité et qui vont être prochainement précisés dans la Loi de programmation militaire. Après la rupture provoquée par la suspension du service national, la professionnalisation avait entraîné de profonds bouleversements dans les structures et dans les procédures. Les armées ont alors donné au pays l'exemple d'un comportement discipliné et responsable, en acceptant sans broncher de réaliser des réformes douloureuses et difficiles. Les perspectives annoncées en 2008 posent des problèmes encore plus fondamentaux, tant pour l'organisation du ministère et les implantations territoriales des unités, que pour l'identité et les spécificités des forces terrestres, aériennes et maritimes. Les chantiers ouverts pour rationaliser les soutiens ne manqueront pas non plus de provoquer des grandes difficultés d'ordre organisationnel, technique, économique et social.

Dérives, déviances, despotismes, dictatures

Après avoir rappelé les vertus du commandement et les mérites du management, le bon sens et le souci de vérité exigent de mentionner aussi les contre-performan-

ces, les erreurs et les excès qui se produisent dans l'exercice de ces fonctions. Chacun peut les observer dans la vie courante, tant au niveau des relations internationales que dans les activités habituelles des sociétés contemporaines. Pour bien faire, il faudrait se référer aux meilleurs spécialistes des sciences humaines. Philosophes, sociologues, historiens et aussi, romanciers, hommes de théâtre et cinéastes, ils sont très nombreux à avoir traité de la « comédie humaine » et des phénomènes de société. Faute de pouvoir les évoquer dans le cadre de cet article, je me contenterai de mentionner quelques points de repère pour rappeler qu'il existe des « garde-fous » propres à éviter les comportements aberrants qui dégénèrent en pratiques illicites.

Le culte du chef

Je garde le souvenir d'un bon camarade de lycée, excellent germaniste, qui passait ses vacances en Allemagne. Déjà, en 1937, il m'avait raconté l'admiration que ses jeunes amis d'outre-Rhin portaient à Adolf Hitler. L'année suivante, à la rentrée, il était devenu profondément inquiet du fanatisme des « Hitler Jugend » et des nazis. Le « culte du chef », orchestré par une propagande diaboliquement efficace, a conduit un des peuples les plus cultivés du monde aux excès monstrueux et suicidaires de la Seconde Guerre mondiale. Des années cinquante, je garde aussi le souvenir des aberrations de Jean-Paul Sartre et de tant d'autres « intellectuels



Entraînement d'un groupe des jeunesses hitlériennes

engagés », compagnons de route des Soviétiques, célébrant le génie du camarade Staline, alors que ses crimes avaient fait l'objet de milliers de témoignages irréfutables. Hitler, Staline, Mussolini, Mao, et leurs émules des démocraties populaires ou des républiques bananières d'Amérique latine, ont réussi à manipuler leurs opinions publiques et à tromper quelques-uns des plus grands esprits des sciences et de la littérature. De nos jours encore, en Corée du Nord et au Zimbabwe, en Birmanie et au Turkménistan, des tyrans autoproclamés tiennent leurs peuples en servitude dans des conditions abominables et scandaleuses. Le culte du chef conduit au despotisme.

Les démocraties authentiques, elles-mêmes, ne sont pas à l'abri des déviances de leurs dirigeants quand ils sont victimes de l'ivresse du pouvoir. L'« hubris » guette les puissants qui ont réussi à conquérir les faveurs des électeurs, par leurs manœuvres politiciennes, leurs astuces démagogiques et avec le soutien intéressé de grands groupes financiers capables de contrôler le « pouvoir médiatique ». L'histoire retiendra sans doute le nom de Dick Cheney, le tout puissant vice-président des Etats-Unis de 2001 à 2009, comme étant celui qui a dirigé le pays dans l'ombre d'un G.W.Bush qui n'avait que l'apparence du pouvoir. On reconnaîtra qu'il a été le principal manipulateur, le véritable « parrain », au sens mafieux du mot, des milieux ultraconservateurs.

Le culte du chef s'observe au quotidien sous de nombreuses variantes. Depuis le tyranneau domestique jusqu'au chef d'équipe ou au chef de bureau impérieux et incapable de déléguer, les caricatures ne manquent pas.

Le combat des chefs

Le combat des chefs est probablement la plus grave de toutes les dérives parce qu'elle se répercute et s'amplifie chez leurs subordonnés. « *Toute maison divisée contre elle-même périra* ». C'est encore plus désastreux quand la division existe au sommet. L'unité de commandement est la condition du succès des grandes comme des petites entreprises. W.Churchill a créé un cabinet de guerre élargi en juillet 1940 pour mobiliser la Nation dans le plus grand des périls. De Gaulle a dû surmonter les divisions mortelles de la France vaincue. Je me rappelle qu'en 1943, les Espagnols voulaient savoir si les évadés de

France venus reprendre le combat auprès des Alliés étaient « pour de Gaulle ou pour Giraud ». Etonnés, nous leur répondions que là n'était pas la question. Mais arrivés en Afrique du Nord, et plus tard revenus en métropole, nous devions hélas convenir que la persistance des divisions représentait toujours le plus grave handicap de la société française.

Appareils et apparatchiks

Les despotes s'appuient sur des structures à leur image. Djilas avait été un des premiers à stigmatiser les dérives d'un parti inféodé à Tito; *nomenklatura* et *apparatchiks* sont passés depuis dans le langage courant pour caractériser les systèmes de « partis uniques », avec leurs pratiques de népotisme, de favoritisme et de passe-droits.

La vigilance s'impose dans tous les Etats de droit pour déjouer l'habileté manœuvrière des professionnels des « appareils », de leurs arcanes et de leurs secrets. La vigilance s'impose encore plus vis-à-vis des systèmes mafieux dont les parrains jouent à la fois sur les ressorts de la peur et de la cupidité pour mieux échapper aux contraintes de la loi, dans les silences de l'omerta.

Le poison des idéologies

Les institutions les plus solides, les entreprises les plus performantes, sont celles où les responsables savent faire la distinction entre leurs obligations professionnelles et la liberté d'opinion. Dans les armées, la tradition interdit les discussions religieuses et politiques en service. J'ai toujours admiré l'exemple d'un conseiller d'Etat, éminent juriste, militant communiste, qui n'avait jamais confondu ses devoirs de haut fonctionnaire et ses convictions personnelles, car c'est un modèle qui contraste avec les comportements de nombreux membres de la fonction publique, quand ils sont idéologiquement opposés au pouvoir en place.

La crise financière de 2008 illustre les méfaits de l'idéologie ultralibérale des néo-conservateurs américains. Leur refus de règles contraignantes pour la finance, au bénéfice du seul marché, me fait penser au slogan des maoïstes de 1968: « *Il est interdit d'interdire* ». Le séisme économique qui bouleverse l'économie mondiale aura probablement des conséquences aussi importantes que celles de l'effondrement du communisme soviétique au début des années 1990.

Beaucoup d'autres facteurs entrent en jeu dans les problématiques du commandement et du management: les phénomènes bureaucratiques, les pesanteurs culturelles, les relations sociales et les circonstances politiques du moment. Il appartient aux historiens de décrypter, avec le recul du temps, l'importance relative de chacun des facteurs dans le passé afin d'éclairer les décideurs qui sont en charge du présent et de la préparation de l'avenir.

J'ai évoqué très sommairement quelques dérives, déviances et dysfonctionnements parce que j'ai la conviction que la prospective ne doit pas consister seulement à proposer des modèles d'avenir souhaitables, comme le font les hommes politiques quand ils sollicitent nos suffrages en présentant leur programme. J'estime que la prospective doit aussi consister à conjurer les menaces d'avenir inacceptables: « *Plus jamais ça!* ». Plus jamais de goulag, plus jamais de Pol Pot, plus jamais de « guerres préventives », de guerres de religion et de croisades... En quelques décennies, nos sociétés ont réalisé des progrès inouïs en matière de santé publique, de maîtrise de la nature et de niveau de vie. En dépit de ces progrès, beaucoup de risques et de menaces qui nous guettent encore, justifient le besoin de politiques et de stratégies de défense et de sécurité.

En tout état de cause, le commandement demeure fondamentalement associé aux exigences morales de l'autorité et de la responsabilité, alors que le management dépend principalement des compétences professionnelles et des talents d'organisateur des dirigeants.

(1) *Technologies de l'information et de la communication.*

(2) *Organisation transversale impliquant tous les organismes étatiques concernés par la FOST.*

(3) *Révision générale des politiques publiques.*

(4) E.Drancourt Gl.Valentin « *De Sarajevo aux banlieues, mes combats pour la paix* » CLD Ed. 2006



LA GRAMMAIRE DU MARIN

Vice-amiral d'escadre(2S) Laurent Merer

Présent			Passé composé			Présent			Passé		
Je	vaut		j' ai	valu		que je vaille		que j' aie	valu		
Tu	vaut		tu as	valu		que tu vailles		que tu aies	valu		
Il	vaut		il a	valu		qu'il vaille		qu'il ait	valu		

Indicatif...

D'abord, il y a l'indicatif: je fais, j'agis, je navigue, je prends le quart... C'est le mode de l'action. Il se conjugue à plusieurs temps: je fais en ce moment; hier, je faisais; demain, je ferai. On est dans la pratique, dans l'exercice du métier.

C'est le mode de base, le mode indispensable, le mode qu'on utilise dans toutes ses conjugaisons, comme on fait son métier, comme on le faisait hier, comme on le fera demain. Notre métier, c'est « marin ». C'est notre identité, notre spécificité.

Notre premier devoir est de connaître ce métier, dans toute sa pratique, dans toutes ses nuances et ses subtilités. La mer, le vent, les courants, le bateau, le quart, la navigation, les hommes, tout ce qui en fait l'essence, nous devons le savoir par cœur. L'exercice du métier, la conduite d'un bateau à la mer, ne souffre aucune approximation. On ne s'improvise pas marin: on se forme, on s'entraîne, on navigue des heures et des heures, des jours et des nuits, dans la brise comme dans la tempête, en haute mer comme à raser les cailloux, sur toutes les mers.

Notre métier, c'est le départ, l'absence, la solitude, les longues houles... On apprend cela en navigant, on apprend à durer.

Notre métier c'est aussi l'amitié, l'équipage, l'accostage en terre nouvelle, c'est un chemin vers l'autre, un partage, une découverte... Notre métier, c'est enfin le retour.

L'indicatif est un mode complet et riche, qui peut suffire à la vie d'un homme.

Impératif...

Ensuite, il y a l'impératif: virez, appareillez... Il claque comme un ordre, c'est le mode du commandement.

Mais ne nous trompons pas, l'impératif est tout en nuance.

Pour ordonner juste, pour commander à bon escient, il faut d'abord savoir, il faut connaître son métier. L'impératif se fonde sur une parfaite maîtrise de l'indicatif.

L'impératif est une relation. Pour commander, il faut être deux, celui qui dit et celui qui entend. Il suppose un langage commun, une vision commune, une pratique commune.

Pour commander, il faut connaître celui qui fait, savoir ce qu'il peut faire, évaluer ses limites. Il faut s'assurer qu'il a bien entendu, qu'il a bien compris.

C'est une relation intime qui s'établit dans la durée. Le commandant connaît son équipage, mais l'équipage connaît son commandant. L'impératif est fondé sur la confiance.

L'impératif est exigeant. Il implique l'abstraction, le recul, il s'appuie sur un projet, il nécessite une vision.

L'impératif assume ses choix et ses décisions, il en est comptable. « Responsable de tout et en toutes circonstances ».

Tout le monde n'a pas le goût de pratiquer l'impératif, l'impératif est un choix, c'est une vocation.

Conditionnel...

Le conditionnel est un prolongement. Notre métier évolue parce que le monde change. Demain il faudra d'autres bateaux parce que les techniques s'améliorent, parce que les missions se transforment, parce que les hommes auront d'autres comportements, d'autres savoirs, d'autres aspirations. Le conditionnel, c'est la préparation de cet avenir.

Penser de nouveaux systèmes, de nouveaux bateaux, de nouvelles organisations, mais aussi recruter, former et entraîner les hommes et les femmes de demain, c'est faire le métier « au-delà ». C'est faire en sorte que demain, que plus tard, d'autres pourront continuer à servir sur mer.

Le conditionnel ne s'improvise pas, ce n'est pas non plus une simple construction de l'esprit. Le conditionnel s'appuie sur une expérience murie, éprouvée à l'aune des longues navigations, sur toutes les mers, par tous les temps, pour toutes les missions, dans le danger comme dans la crise et dans la tourmente...

Le conditionnel se fonde sur l'exercice prolongé du commandement, il doit avoir vécu des situations difficiles, testé les limites, analysé les carences, évalué les insuffisances.

Le conditionnel a de l'imagination, il explore tous les champs sans en négliger aucun, mais ce n'est pas un rêveur. Il a le sens des réalités et des priorités, il sait mesurer les possibles.

INDICATIF

Présent

je veux
tu veux
il veut
nous voulons
vous voulez
ils veulent

Imparfait

je voulais
tu voulais
il voulait
nous voulions
vous vouliez
ils voulaient

Passé simple

je voulus
tu voulus
il voulut
nous voulûmes
vous voulûtes
ils voulurent

Passé antérieur

j' eus voulu
tu eus voulu
il eut voulu
n. eussent voulu
v. eussiez voulu
ils eussent voulu

IMPERATIF

<i>Présent</i>	<i>Passé</i>
veux (veille)	aie voulu

Futur simple

je voudrai
tu voudras
il voudra
nous voudrons
vous voudrez
ils voudront

Futur antérieur

j' aurai voulu
tu auras voulu
il aura voulu
n. auront voulu
v. aurez voulu
ils auront voulu

Subjonctif...

Le subjonctif est un mode subtil, c'est un médiateur, un « explicateur ». Dans un monde complexe et foisonnant, il ne suffit pas de naviguer, il faut dire pourquoi. Et si l'on doit construire de nouvelles fréquences, il faut convaincre car le futur qu'on imagine est en concurrence avec d'autres futurs.

Le subjonctif n'a pas d'existence propre, il est subordonné. On ne communique pas pour faire du bruit ou pour occuper le terrain, mais pour expliquer une action, pour justifier un projet, pour préparer un avenir. Le subjonctif s'appuie sur la connaissance de la mer, des équipages, des bateaux et des opérations, mais il s'exprime avec un langage compréhensible par le plus grand nombre.

Le subjonctif, c'est la communion au monde. On ne navigue pas pour naviguer, on ne mène pas des opérations par plaisir, mais parce que cela est utile à la société dans laquelle nous vivons. Il faut des marins capables de parler et d'être entendus de nos dirigeants comme de nos concitoyens, sinon nous nous isolons, vivons à la marge, en dehors du monde.

INFINITIF

Présent

vouloir

Passé

avoir voulu

Présent

voulant

Passé

voulu, ue
ayant voulu

Présent

n. eussions voulu
v. eussiez voulu
ils eussent voulu

L'impératif agit, l'impératif commande, le conditionnel prépare l'avenir, et le subjonctif explique. C'est la grammaire de notre vie de marin. Tous les modes y ont leur utilité, chacun a sa logique propre, ses codes et ses exigences. L'important est de savoir dans lequel on agit. La combinaison harmonieuse de tous ces modes fait la plénitude de notre métier; celui qui a la légitime ambition de diriger doit les manier avec habileté.

ne m'en veux pas, ne m'en veuillez pas, mais que la langue française précède le zèle
veuillez pas, ne m'en veuillez pas.



Que sais-je ?

Que sais-je ?



PSYCHOLOGIE ET MANAGEMENT



Les savoirs de savoir

Philippe Burg
Pierre Jardillier

puf

PSYCHOLOGIE ET MANAGEMENT

En s'adressant directement, et non sans humour, au lecteur, cet ouvrage propose un voyage original au pays du monde professionnel. Il se donne pour mission d'aider au pilotage du développement de chacun, qu'il soit professionnel ou personnel. Pour ce faire, il franchit cinq étapes successives : d'abord, l'emploi, condition première du développement humain ; ensuite, le monde de l'entreprise, tel qu'il est mais aussi tel qu'il devient ; le management, auquel chacun participe peu ou prou ; puis le parcours professionnel dont chacun doit être le principal acteur ; enfin, l'entreprise considérée dans son mouvement. Ces étapes sont autant de jalons vers la réussite.

Philippe Burg
Pierre Jardillier

*Philippe Burg est psychologue du travail et consultant en développement des hommes et des organisations.
Pierre Jardillier est psychologue du travail et consultant.*



ISBN : 978-2-13-055368-8



9 782130 559368

www.quesais-je.com

COLLECTION ENCYCLOPÉDIQUE
fondée par Paul Anglade



UN JOUR, UN AMI M'A DEMANDÉ CE QUE C'ÉTAIT QUE « COMMANDER ». J'avoue que sur le moment j'en suis resté passablement interloqué tellement cela me semblait évident. A la réflexion, j'ai trouvé que la question avait du sens et que la réponse méritait qu'on lui consacre un peu de temps.

Plus qu'une réalité qui se conceptualise, commander se vit intensément.

Depuis mon premier commandement – une flottille de chasse embarquée portant l'écusson du « Corsaire borgne » et mettant en œuvre des *Super Etendard* – j'ai vécu mes périodes de commandement de façon intense mais je n'avais jamais éprouvé le besoin de décrire ou d'analyser de telles expériences tant elles sont denses et riches. Il me semblait que, de même que l'on respire ou que l'on mange, on pouvait commander sans, pour autant, chercher à le conceptualiser. En effet, le commandement est une réalité qui se vit, qui fait appel non seulement à l'intelligence mais aussi au cœur et, finalement, à toute la dimension de l'être. De fait, à partir du moment où l'on s'y donne complètement, c'est quelque chose de beaucoup trop accaparant pour laisser du temps à une réflexion autre. Il faut absorber une quantité impressionnante d'informations couvrant l'ensemble des domaines, qu'il s'agisse de la gestion du personnel, de ses aspects humains et administratifs, de la technique pure, des opérations, de l'environnement et des innombrables facettes de la logistique. Il faut également s'imprégner d'informations permettant de mieux comprendre les enjeux stratégiques et les aspects géopolitiques et diplomatiques de la mission. Mais toutes ces informations doivent être filtrées, triées, hiérarchisées et ordonnées pour en dégager une vue d'ensemble permettant de faire les meilleurs choix conformément aux intérêts supérieurs de l'Etat et, plus simplement, une fois les principes directeurs décidés pour la mission, confirmer – ou éventuellement infirmer – au jour le jour, les choix effectués par des subordonnés pour être sûr que l'action globale soit bien cohérente.

En revanche, la période précédant immédiatement un commandement demande une intense réflexion. A chaque fois, cela m'a demandé plus de réflexion que la fois précédente parce que je savais d'expérience qu'une fois au cœur de l'action, je n'aurais plus le loisir d'élaborer les grandes lignes, les principes directeurs et de préparer les choix fondamentaux – je parle ici de l'orientation générale et de l'action à long terme du commandement et non du court terme.

Cela dit, en ayant vécu son commandement au quotidien, on s'aperçoit, *a posteriori*, que certaines choses reviennent de façon récurrente et que des principes se dégagent naturellement. Cela permet d'exercer une réflexion et de dégager des enseignements pouvant servir à d'autres.

Commander suppose une capacité à diriger une équipe et une installation complexe.

Le commandement a pour finalité de mener victorieusement au combat l'unité qui nous a été confiée. Ceci suppose un certain nombre de choses. Il faut diriger et ordonner.

Diriger, c'est imprimer une direction, c'est créer une synergie entre les composants de l'unité qui peuvent être naturellement ou structurellement astreints à des directions différentes. C'est ainsi qu'un commandant adjoint navire (chef ingénieur en langage plus facilement compréhensible) a pour mission principale de préserver le

Le commandement dans la Marine

Vice-amiral Xavier Magne
Sous-chef d'état-major « opérations aéronavales »



patrimoine alors que le commandant adjoint opérations est plutôt chargé de pousser l'unité le plus loin possible dans la performance et que le chef aviation sur un porte-avions a le souci de la sécurité des aéronefs et de leurs équipages.

Ordonner, c'est imposer sa volonté pour accomplir une action nécessaire. Bien sûr, un chef reçoit l'autorité indispensable pour commander, mais cela signifie seulement qu'il a été reconnu apte à exercer sa responsabilité. Il faut encore qu'il emporte l'estime de ses subordonnés de façon à créer le lien de confiance indispensable pour que ces derniers puissent adhérer à ses ordres en toute sérénité, convaincus du bien fondé des choix qu'il fait. Au cœur de l'action, c'est la rencontre silencieuse de deux regards qui se comprennent, l'un disant à l'autre « je te respecte pour ce que tu es, ce que tu fais et j'ai confiance en toi », l'autre répondant « même si je ne connais pas tous les enjeux, j'ai confiance en toi pour ne pas abuser du pouvoir qui t'a été confié ».

Certes, il n'est pas indispensable de disposer de l'adhésion de ses troupes pour commander. Une fois dans l'action, chacun est obligé de s'en tenir à sa fonction propre et faire confiance à ceux qui exercent les fonctions de commandement et de direction. Mais quelle différence lorsqu'on a confiance, quelle sérénité dans l'exécution des ordres. Cela paraît sans doute stupide à dire, mais je suis convaincu qu'entre deux groupes, celui qui a confiance aura de bien meilleures performances que celui qui vit dans le doute. C'est bien pour cette raison que l'un des principes de la guerre psychologique consiste précisément à instiller le doute dans l'esprit de ses adversaires. Imposer sa volonté ne veut pas dire que cette volonté est aveugle. Elle doit, bien au contraire, être éclairée par l'expérience des subordonnés, ce qui permet de les mettre en valeur et leur laisser une chance de s'épanouir dans leur métier avec des motifs légitimes de fierté.

Il ne sert à rien de vouloir commander si l'on a pas l'intention d'aimer profondé-

ment ceux qui vous sont confiés – je prends ici le verbe "aimer" tel qu'il est formulé dans la langue italienne *ti voglio bene* dans le sens « je veux ton bien ». En effet, une unité est destinée à combattre, c'est-à-dire à prendre des risques pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême. Comment pourrait-elle fonctionner efficacement s'il n'y a un minimum de confiance entre le chef et ses hommes? Comment ces derniers pourraient-ils être prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes s'ils n'ont pas la certitude que le chef ne les exposera pas inutilement?

Commander, c'est prévoir.

On entend souvent dire que commander, c'est prévoir. Il ne faut pas entendre par là que commander c'est avoir la capacité d'entrevoir l'avenir ou de le deviner. Pour ma part, je l'ai compris de deux façons légèrement différentes et complémentaires.

La première façon de le comprendre, me semble-t-il, est d'« être capable d'imaginer ce que l'on aimerait bien que cet avenir soit » et, par conséquent, cela suppose de tout mettre en œuvre pour qu'il en soit ainsi. C'est ainsi qu'on lance pendant son commandement – souvent au début – des projets plus ou moins importants, parfois même titanesques, selon l'ambition que l'on a pour son unité ou l'idée que l'on se fait de la capacité de son équipage.

La seconde façon de comprendre la maxime est d'« imaginer ce que l'on est sûr de ne pas vouloir voir se réaliser » et, par conséquent, œuvrer pour que ce que l'on redoute ne puisse jamais se produire. C'est ainsi que l'envie de ramener chacun des membres de son équipage chez lui sain et sauf fait prendre conscience à un commandant de beaucoup de dangers que, fort heureusement pour leur sérénité, ses hommes n'imaginent souvent pas eux-mêmes. C'est ainsi que l'on est amené à anticiper dans beaucoup de domaines pour avertir, mettre en garde chacun contre les dangers, que ce soit au combat,

à l'intérieur du bâtiment, en escale à l'étranger ou au port-base.

Par contre-coup, commander c'est aussi porter seul quelquefois le poids de tout le bâtiment, les espoirs, les joies, les peurs irraisonnées et les terreurs, voire les déceptions des uns et des autres lors d'un changement imprévu et malvenu de programme par exemple.

Commander, c'est beaucoup plus que diriger en raison de la spécificité du combat.

Avant d'aller plus loin, il convient de s'interroger sur la spécificité de nos unités de combat. Cela revient à se poser la question « au fond, pourquoi certains groupes humains ont-ils besoin d'être commandés et pas simplement dirigés? »

La réponse qui me vient à l'esprit est qu'une unité de combat est une communauté de destin particulière.

Bien sûr, il y a d'autres communautés de destin – un groupe ethnique, un groupe confessionnel ou un pays – mais une unité de combat, un bâtiment de guerre en particulier, est plus que cela et ses occupants ont une conscience extrêmement claire du fait que leur destin peut basculer en un instant – la mer se charge de le rappeler tous les jours – chacun sait en effet que, dans le passé, nombre de bâtiments, de vaisseaux, de grands voiliers, ont disparu « corps et biens » dans les intempéries, entraînant leur équipage dans la mort. Chacun sait bien que la mer rend rarement ceux qu'elle a pris, qu'elle peut être cruelle et qu'elle pardonne rarement les erreurs. Un bâtiment se définit donc comme une communauté de destin particulièrement forte.

Par ailleurs, toute unité de combat, bâtiments de guerre compris, est faite pour combattre. Certaines décisions, certains choix tactiques l'engageront peut-être au point d'entraîner la mort de tout ou partie de son équipage. De telles décisions ne peuvent être prises à la légère et nécessitent, de la part de celui qui doit être seul à les prendre – le commandant – une légiti-



mité, une autorité et une compétence reconnues. Il dispose de fait d'un pouvoir exorbitant de vie et de mort sur ses hommes – ce qui implique des devoirs très importants. Cela suppose également qu'il existe une grande confiance entre le responsable et tous les autres. Cette confiance ne peut être fondée que sur un immense respect mutuel et une conscience forte du fait que chacun est unique et que toute vie a une valeur inestimable.

La fonction de commandant est l'une de ces rares fonctions qui conservent encore une dimension sacrée pour les hommes qui y sont subordonnés parce que, sur un bâtiment de guerre plus particulièrement, le commandant a la responsabilité pleine et entière de cette petite communauté de destin qui concerne chacun. Une mauvaise décision et c'est peut-être la mort pour tous (et aucun tribunal ne pourra jamais l'empêcher).

Ceci explique, mieux que tout, pourquoi on ne peut commander à des hommes et des femmes si on ne les aime pas profondément, sans restriction d'aucune sorte. Et ce n'est pas parce que quelqu'un à bord commet une erreur qu'on ne l'aime plus. Pour qu'il y ait rupture du lien de confiance entre un commandant et l'un de ses hommes, ce ne peut jamais être par suite d'une maladresse (qui en soi ne comporte pas d'intention malveillante), ce ne peut être que par suite d'une faute au sens le plus grave, en tant qu'elle démontre une intention de nuire à cette communauté de destin ou qu'elle va intentionnellement à l'encontre du bien commun.

Lors de deux missions *Agapanthe* 04 et *Agapanthe* 06, la première au commandement du porte-avions, la seconde au commandement de la force navale comprenant, entre autres, le porte-avions, il m'a fallu envoyer les appareils survoler l'Afghanistan en appui de forces françaises, américaines ou anglaises. Les troupes au sol, parfois en situation délicate, avaient besoin de nos avions pour se dégager. Nos

pilotes se devaient donc de prendre des risques pour aider leurs frères d'armes en mauvaise posture. Mais, connaissant la fougue, la spontanéité et la générosité naturelle de nos pilotes, il était important que ces risques soient soigneusement évalués, pesés et encadrés à mon niveau de façon à ne pas risquer de gaspiller inutilement des vies, précieuses en soi, mais représentant chacune un savoir-faire unique et rare qu'il fallait pouvoir réutiliser pour le bien de tous.

C'est pourquoi j'ai rappelé aux pilotes que, s'ils ne pouvaient pas laisser tomber un de leurs camarades au sol, qu'ils devaient tout faire pour le tirer d'affaire, ils avaient également la responsabilité de ramener leur avion à bord de façon à pouvoir assurer les missions suivantes. Ces deux exigences, contradictoires, conduisent nécessairement à des choix difficiles qui nécessitent d'être au plus près du lieu de l'action pour en percevoir tous les paramètres et seul le commandant de bord est en mesure de le faire. C'est la raison pour laquelle, après leur avoir expliqué et rappelé leurs responsabilités, j'ai malgré tout conclu que j'étais totalement solidaire et que j'assumerai leurs choix vis-à-vis du commandant opérationnel (autorité supérieure) quoi qu'il arrive.

Commander implique une responsabilité dans la préparation de son successeur.

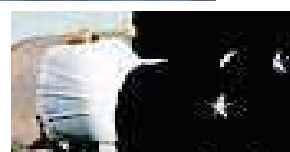
Un commandant n'étant pas éternel, cela implique aussi qu'il ait une vision claire de la notion de succession. Il reste rarement plus de deux ans à son poste et doit passer sa suite au terme de sa période de commandement. Il y a donc institutionnellement, dans toute unité, une rupture périodique qui nécessite à chaque fois la reconstruction du lien de confiance entre les hommes et leur chef.

En plus de ces changements périodiques et programmés, un commandant peut aussi être blessé ou tué au combat ce qui ne peut en aucun cas être un prétexte pour que l'unité interrompe sa mission. Il lui

faut donc en permanence avoir un successeur désigné et, surtout, apte à prendre sans délai la suite et commander l'unité au combat. Mais pour en être capable, il faut que ce successeur ait reçu une formation minimale élémentaire, qu'il se soit trouvé en situation dans un certain nombre de cas de façon à exercer sa responsabilité et évaluer ses forces et ses faiblesses – c'est d'ailleurs un excellent test pour savoir si un commandant en second est apte à exercer un commandement que de le mettre en situation de porter la responsabilité de l'unité même si le commandant reste toujours, au regard de la loi, le seul et unique responsable. C'est ainsi que j'ai pu démontrer, sur le pétrolier ravitailleur *Meuse*, que l'un de mes officiers était apte à commander à la mer alors que l'autorité organique, pour diverses raisons liées à l'histoire de cet officier, n'en était pas convaincue. Il a suffi d'une inspection à la mer pour que l'amiral constate que j'avais laissé la suppléance à cet officier dans la situation la plus délicate possible (ravitaillement à la mer en conditions météorologiques difficiles), pour qu'il comprenne que je m'engageais vraiment personnellement sur cette aptitude. C'est bien parce que je m'étais placé en situation de vulnérabilité vis-à-vis de cet officier – une petite erreur d'appréciation de sa part pouvait entraîner une catastrophe – que mon discours était crédible et qu'il a été accepté pour tel. J'ai eu beaucoup de joie à apprendre par la suite que la Marine lui avait confié un commandement de bâtiment en Martinique.

Ne pas se contenter de bien faire mais rendre son unité meilleure que chez l'adversaire.

Au fond, commander c'est établir la hiérarchisation d'un groupe d'hommes et de femmes pour unir les efforts dans une organisation qui soit la plus simple et qui permette d'atteindre le but fixé avec la meilleure efficacité. Il ne s'agit pas seulement de bien faire, ce n'est pas suffisant parce qu'au bout du combat il n'y a que le



meilleur qui l'emporte. A l'inverse de ce qui se passe dans une compétition sportive, il n'y a pas de place pour un second au combat, il y a simplement un vainqueur et un vaincu. Le fondement même de notre métier est de ne jamais se résigner à être le vaincu, mais de tout faire pour être le vainqueur.

Par ailleurs, bien faire son travail est une chose, savoir qu'il est apprécié lui donne une saveur différente et tellement rare. Point besoin de médaille ou d'envolée lyrique, un regard sincèrement admiratif suffit parfois, et donne aux uns et aux autres l'envie de se dépasser – ce qui ne veut pas dire qu'il faut systématiquement « oublier » de remercier mais œuvrer pour que les justes marques de reconnaissance soient données.

Pour parvenir à un vrai dépassement de soi, cela suppose que l'on ait donné à ses subordonnés la formation indispensable, le savoir-faire nécessaire et que l'on maintienne au plus haut niveau leur motivation. Cela ne peut se faire qu'en respectant la dimension de tous et sa liberté, qu'en connaissant ses vraies aptitudes et ses ressources profondes. C'est pourquoi il faut être à l'écoute de chacun et il est important de les

respecter, les estimer, les valoriser et savoir identifier leurs qualités comme leurs faiblesses, lucidement et sans condamnation d'aucune sorte. C'est seulement ainsi que l'on pourra créer une vraie synergie, en puisant dans les forces profondes et en mettant au service de la mission les vraies ressources de chacun.

Je me souviens encore de la fierté de mon équipe chargée de l'usine de traitement des déchets à bord du porte-avions, convoquée en passerelle pour me remettre un sac en plastique contenant couteaux et fourchettes souillés extraits des sacs poubelles qui leur avaient été confiés en vue d'être compactés. Bien sûr, le contenu du sac en plastique avait quelque chose d'immonde mais il représentait leur vigilance, sans laquelle les lames des broyeurs auraient inévitablement été cassées. J'ai pris le temps de leur expliquer en quoi leur

rôle était important pour le bien-être de tous et en quoi leur vigilance avait un impact très fort sur l'ensemble du fonctionnement du bâtiment. La fierté se lisait sur leur visage lorsqu'ils ont reçu un petit signe concret en remerciement de cette responsabilité qu'ils avaient fort bien assumée.

Commander, c'est s'engager et prendre des risques, pas n'importe comment, pas de façon irresponsable, pas sans avoir soigneusement pesé les chances et les enjeux, pas sans avoir évalué les gains potentiels. C'est aussi assumer des choix en ayant fait tout ce qui est nécessaire pour qu'ils soient les bons, c'est enfin avoir la responsabilité de nombreuses vies

que les conditions d'environnement étaient clémentes et les installations disponibles avec une certaine redondance. Enfin, à la clé, il y avait des gains importants, entre autres notre efficacité opérationnelle vis-à-vis de nos partenaires américains ou même simplement l'esprit de cohésion et la fierté de nos pilotes et équipages qui ont pu se dépasser et en tirer une fierté légitime.

Commander génère des devoirs envers la communauté.

Commander implique que l'on s'appuie sur la valeur de l'exemple. Le lien de confiance ne peut tenir que si les subordonnés peuvent vérifier que leur chef ne

fait pas exception et s'applique à lui-même les principes qu'il impose aux autres. En d'autres termes, il sera perçu et accepté pour chef s'il est vrai et qu'il ne s'affranchit pas de la morale naturelle ou élémentaire, qu'il ne cherche pas à asservir les autres.

Par ailleurs, il doit conserver du recul et une certaine distance de façon à ne pas perdre l'indépendance indispensable pour pouvoir prendre des décisions qui s'opposent aux intérêts individuels. Le premier type de décision corres-

pond à un choix qui, s'il s'oppose aux intérêts individuels, va dans le sens de la recherche d'un bien commun pour le groupe. Le second type correspond à un choix qui, s'il s'oppose aux intérêts individuels, peut aussi s'opposer aux intérêts du groupe, le conduisant éventuellement même à sa destruction, dans la mesure où il va dans le sens de l'intérêt supérieur de l'Etat. En cela, on sent bien que l'objectif premier d'un commandant ne peut pas être de chercher à se faire aimer puisque cela le conduirait inévitablement à toutes les compromissions. En d'autres termes, un commandant n'est jamais dans une logique de campagne électorale.

Commander c'est aussi savoir oser. Parfois, seul le commandant est en position d'aborder des sujets graves avec certains de ses hommes. C'est une conséquence du fait que sa fonction porte en elle quelque



qu'il convient de ne pas exposer sans raisons profondes. C'est ainsi qu'au commandement du porte-avions, il m'a fallu décider de lancer ou non des pontées de jour et de nuit au milieu de l'Atlantique, à plus de six cents milles nautiques de toute terre. Ceci veut dire que les avions ne pouvaient pas même se dérouter en cas d'avarie sur les installations du pont d'envol ou sur la propulsion ou même sur le système de stabilisation du bâtiment. Ceci représentait réellement un risque élevé et j'ai pesé très soigneusement ma décision. Parmi les facteurs permettant d'accepter le risque, il y avait la conscience que le niveau d'entraînement du groupe aérien était particulièrement élevé, que la cohésion et l'efficacité des équipes de pont d'envol, mais aussi de toutes les équipes impliquées de près ou de loin dans le ramassage des avions, étaient optimales,

chose de sacré et cette réalité est confusément perçue par les équipages. Je me souviens d'avoir dû évoquer la question douloureuse de l'alcool avec l'un de mes officiers mariners supérieurs qui sombrait doucement dans l'alcoolisme. Crever un tel abcès était particulièrement difficile, il avait quelques dix années de plus que moi et je me sentais vraiment mal à l'aise pour aborder la question tellement il me semblait contre nature d'être en position de « donner une leçon » à quelqu'un qui se trouvait dans un rapport d'ancienneté correspondant plus à celui que l'on a avec ses parents. Il m'a fallu tout mon courage pour oser. Et j'ai abordé le sujet, sans passion et surtout, sans condamnation, en m'en tenant uniquement au fait et à ses conséquences potentielles. J'y ai vraiment mis toute la douceur dont j'étais capable. Je ne voulais surtout pas tomber sur l'écueil de l'inévitable « leçon de morale ». Et nous avons parlé, très librement, ... longuement. Lorsque notre conversation a été terminée, il n'y avait plus un centimètre carré de sec sur ma chemise, heureusement cela ne se voyait pas trop sous ma veste bleue d'uniforme. Mais quel résultat ! J'ai sans aucun doute été « payé » bien au-delà de l'effort en découvrant à quel point il était soulagé de pouvoir enfin évoquer le sujet, de pouvoir se confier et chercher à comprendre sans risquer d'entendre des paroles blessantes et recevoir des leçons. Le simple fait pour lui d'en parler était, en soi, une première ébauche de la résolution du problème.

De telles situations font sans doute mieux comprendre ce que l'on appelle la « solitude du chef » devant certaines actions ou décisions difficiles dans lesquelles personne ne peut l'aider.

Conclusion

J'ai eu l'honneur de me voir confier au cours de ma carrière le commandement de trois unités de combat, d'une force navale et d'une force interarmées. Le premier commandement était la Quatorzième Flottille d'Assaut embarquée (14 F) équipée de Super Etendard dont la mission était la transformation opérationnelle des jeunes pilotes venant des écoles de pilotage de début et de l'école de spécialisation. Cet outil de combat était gréé avec des spécialistes de haut niveau, chacun étant très bon dans son domaine (pilotes comme techniciens) ce qui donnait une très forte synergie. Le deuxième commandement, très différent, était le pétrolier ravitailleur *Meuse* dont la mission était

simple. Mais si l'outil apparaissait comme mono-tâche, il était très spécialisé et armé par des hommes qui, s'ils étaient un peu moins spécialisés que dans la flottille, avaient, à n'en pas douter, un esprit d'équipe exceptionnel qui donnait à l'ensemble une excellente aptitude, fondée sur la confiance et le respect mutuel. Le troisième commandement a été le porte-avions *Charles De Gaulle*. Avec un équipage de 1 200 hommes et femmes, si l'on ne compte pas le groupe aérien embarqué, toujours présent dès lors que le porte-avions est à la mer, ce commandement représente une expérience prodigieuse et unique. Il y avait en particulier une connivence profonde au niveau de la direction et, par effet de contre-coup, avec l'ensemble de l'équipage.

Par la suite, il m'a été donné également de commander une force navale déployée en océan Indien et une force interarmées déployée en Méditerranée orientale, expériences d'un autre ordre puisque ce qui compte à ce moment-là est plus la relation de confiance établie avec les commandants de bâtiments ou d'unités des autres armées pour que l'ensemble de la force soit le plus efficace possible. C'est réellement un métier complètement différent compte tenu des enjeux qui sont beaucoup plus élevés. En effet, la défection d'un bâtiment ou d'une unité, détruite au combat, rendra plus difficile la manœuvre mais ne la rendra pas impossible, la défection d'une force complète aura nécessairement des implications différentes.

Un commandement ne devrait être au fond qu'une grande et belle histoire d'estime et d'amitié entre le commandant et les hommes et les femmes qui sont placés sous ses ordres pour lui permettre d'accomplir la mission qui lui est confiée.

Au cours de mes différents commandements, ces hommes et ces femmes extraordinaires m'ont donné infiniment plus que ce que j'ai pu leur apporter moi-même. Des années après, j'ai encore très présent à l'esprit cette estime et cette amitié profonde que j'ai eue et que j'ai toujours pour chacun d'entre eux.

Tous, dans leur domaine, ont fait preuve d'une maturité tout à fait étonnante quand on pense que la moyenne d'âge est de vingt trois ans environ, que chacun a une histoire très différente de celle des autres et une motivation pour son métier parfois assez surprenante. Il me semble que les cinq années passées à la tête de la 14F, de la *Meuse* et du porte-avions m'ont permis

de créer des liens indestructibles, des liens que, pour ma part je n'oublierai jamais. Sur le *Charles De Gaulle*, en descendant de ma passerelle, j'avais l'habitude de prendre ces volées de marches menant huit ponts plus bas et le simple fait de passer la tête dans la régie télévision de pont d'envol dont la porte était généralement ouverte, me faisait découvrir, à travers le grand sourire de son occupant ou de son occupante, la joie de vivre de toute une équipe.

J'ai aimé pouvoir m'arrêter deux minutes dans une coursive ou dans un local où des membres d'équipage travaillaient pour écouter ce qu'ils avaient à me raconter, ce qu'ils faisaient, leurs interrogations, leurs doutes et répondre à leurs questions pour tenter de leur expliquer, avec mes mots à moi, ce qu'était notre mission, où était sa grandeur, quels en étaient les enjeux afin qu'ils comprennent mieux le sens de leur travail, et de leur engagement, qu'ils sentent leur utilité dans cette grande chaîne de solidarité qu'est un bâtiment, quel qu'il soit.

Une journée à bord du porte-avions *Charles De Gaulle*, c'est comme si des milliers de rayons de soleil traversaient sans cesse ma journée, avec la joie de voir les avions revenir sans incident, de constater que toutes les équipes, qu'elles soient de pont d'envol, de propulsion, de restauration, d'entretien ou d'opérations avaient effectué leur travail en s'étant dépassé, en ayant fait un peu mieux que la veille en toute sécurité. Et quel déchirement lorsqu'un garçon ou une fille se blesse dans son travail, un couteau qui glisse dans la main, une chute dans une coursive ou dans un lieu de travail, une épaule déboîtée, une barre de remorquage qui revient violemment et qui frappe un tibia, un pied qui glisse dans une échelle et un tendon qui s'arrache. Que de drames petits ou grands, d'échecs et de succès, d'initiatives ou de coups d'éclat, de douleurs, de tristesses ou de joies qui composent, comme un gigantesque puzzle, l'âme de cet ensemble complexe qu'est un porte-avions et qui, une fois compris et acceptés, rayonnent doucement dans le cœur de ceux qui les ont vécus, et font qu'un militaire n'est pas et ne sera jamais quelqu'un de tout à fait ordinaire.



MARIN PÊCHEUR

Photographies de Jean-Pierre Duval

écrites de Patrick Poivre d'Arvor

main Pages Editions

« Le plus beau... ça se ramène ? C'est comme le Saint-Martin, le foie, le grand foie... Ça se ramène tout ça à la fois... J'habite dans un coin de ma tête. Il y avait aussi cette fois que le bateau développe, de peur de me faire rattraper de venir marin-pêcheur. »

Extrait de la préface de Patrick POIVRE D'ARVOR

« Imaginer le vie de ces hommes, ce des années, femmes qui partagent avec eux ce métier, le métier le plus au genre en France. Ils travaillent dans le bois de l'île, avec ses encadrements pleins portés par le vent, sur le pont de leur centre de nuit, ils dorment quand la Pêche le veut bien et, si le poisson est le, ils savent à quel moment il faut les. Toujours avec les dangers de la, ça que les maîtres de ce de la mer. Quant au salaire ? Rien n'est sûr, selon un principe fondé sur la profession, le pêcheur est rémunéré à la part, en fonction du volume pêché. C'est un métier certain, mais avec un très gros, mais aussi la part de la, l'absence de système... En effet, la construction du bateau est une étape de l'histoire pour tous de ces lignes de pêche, son travail est de plus en plus compliqué. Vous avez maintenant un rapide accès de la réalité un véritable, nous parlons de ce siècle qu'il donne.

« Avec les yeux pour imaginer tout cela, sans passer les yeux pour feuilleter ces pages... Elles restent en lumière une multitude de visages pour l'été de janvier 2007 à février 2008 sous les cieux de la Méditerranée, de l'Atlantique, des mers du Nord et du Sud. Entrez bien les gestes et les regards, vous y trouverez mille choses, mais avant tout de la jeunesse.



LA FONCTION DE DIRECTION EST INHÉRENTE À TOUTE SOCIÉTÉ ET ENTREPRISE humaine. Ce constat est présent dans l'ensemble des contributions venues enrichir le présent ouvrage. Une vision superficielle de cette fonction de direction pourrait laisser accroire qu'elle se reproduit à l'identique d'une institution à l'autre. Pour schématiser, parvenus à un certain degré de responsabilité, l'art et la science du management ou du commandement (ou tout autre terme équivalent) traitent de la même chose, livrent les mêmes conclusions. Tout au plus reconnaît-on l'existence de différences culturelles ou la prégnance de facteurs historiques. Par exemple, la direction appliquée par Alexandre le Grand et celle pratiquée par Bill Gates ne diffèrent qu'en tant que les contextes historiques sont foncièrement différents – mais leurs caractéristiques sous-jacentes sont identiques. Corollairement, ceux qui prétendent qu'il existe des différences fondamentales, de nature, ont une vision étriquée d'un phénomène universel ou, pire encore, mettent en avant des arguments fallacieux pour préserver telle ou telle caractéristique, qui peut se justifier par ailleurs mais qui ne relève pas, *stricto sensu*, de l'essence même de la fonction de direction.

Commandement et management : une question de courage

Général de brigade Michel Yakovleff
Commandant la 7e brigade blindée (Besançon)

L'institution militaire, qui passe volontiers pour conservatrice, explique ainsi certaines caractéristiques propres, peut-être légitimes, mais pas au motif d'une telle dissimilitude de nature. Ainsi, le principe de hiérarchie tel qu'il est compris dans l'institution militaire aurait pour objet premier de justifier une échelle de grades qui permet aux mieux classés d'exprimer leur potentiel ou d'assouvir leurs bas instincts de domination. Il est vrai qu'aux échelons sommitaux, la différence entre une entreprise très fortement structurée – pensons par exemple à General Motors – et une armée moderne à forte culture industrielle – en l'occurrence, l'armée américaine – ne donne guère l'impression d'une réelle solution de continuité.

Et pourtant... Bien qu'il existe un très fort recouvrement entre les deux notions de commandement (militaire) et de management, ils ne sont pas réductibles l'un à l'autre. En d'autres termes, le mot « management » n'est pas la « version civile » du commandement, et réciproquement. Le commandement conserve quelques spécificités qui découlent de l'activité humaine sous-jacente, à savoir, évidemment, la guerre. C'est parce que la guerre est une activité humaine à part, nonobstant ses nombreux points communs avec d'autres activités humaines, que l'art du commandement diffère, *dans son essence même*, de l'art du management – même si chacun a emprunté un grand nombre d'idées et de concepts à l'autre.

L'auteur de ces lignes appartient à l'armée de terre et ne prétend pas s'exprimer au nom d'autres armées. Pour autant, il soutient qu'il existe bien des différences essentielles, dans le sens étymologique du terme, entre les concepts de direction appliqués à des institutions civiles et à des institutions militaires, toutes armées confondues. Ces caractéristiques ne sont pas exclusives de la chose militaire, en revanche, le commandement militaire ne peut se concevoir sans elles.

La différence peut-être la plus caractéristique du commandement (militaire) est son appel constant à la notion de courage. Encore celle-ci n'est-elle pas univoque : aussi nous distinguerons trois formes de courage sans lesquelles le commandement est inopérant. Au passage, nous constaterons que le courage est une vertu que l'on développe, avec des différences sensibles au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie.



Les trois âges du courage

Le courage est une vertu essentielle du combattant, évidemment (sans quoi il ne combattrait pas, ce qui serait gênant). Ce à quoi l'on pourrait répondre que le manager lui aussi a besoin de courage et affronte l'adversité. Certes, mais cela serait méconnaître le fait que le courage dont a besoin le militaire est d'une autre nature.

En premier lieu, le métier militaire nécessite une bonne dose de courage physique. C'est vrai de la guerre, mais cela l'est aussi de nombre d'activités de temps de paix qui sont nécessaires à la formation morale : activités en montagne, parachutisme, équitation, stages commando... Toutes ces activités sont aussi pratiquées par des civils (y compris, c'est amusant, dans le cadre de stages "motivationnels"). Néanmoins, peu d'entreprises semblent considérer que la crédibilité du jeune cadre passe, entre autres, par son courage physique, alors que ce critère est absolument récurrent et incontournable dans le métier militaire. Entendons-nous bien : pour diriger, en toute circonstance ou institution, il faut faire preuve d'un minimum de compétences techniques, de certaines qualités morales, d'un sens plus ou moins développé du relationnel. Dans certaines activités civiles, et dans certains cas, il faut aussi du courage physique. Néanmoins, dans l'armée, il n'y a pas de cadre qui puisse échapper à cette obligation de courage personnel, si ce n'est dans toutes les facettes de son métier, au moins à certains moments cruciaux pendant lesquels il sera jugé.

A noter que le courage physique a de multiples facettes : courage instantané du parachutiste, stress prolongé du cavalier, courage devant la souffrance d'une marche interminable sous forte charge, par des conditions météorologiques épouvantables, sachant qu'à l'arrivée, en lieu et place du douillet refuge d'altitude, il faudra creuser son trou et y stationner quelques jours, en écopant l'eau qui s'y accumule. Pourquoi éprouver ainsi le jeune chef ? Pour construire sa légitimité quand il s'agira de dire « En avant ! », comme le jeune général Napoléon l'a fait à Arcole. Ce courage-là, le courage de l'assaut, le courage du dernier coup de collier, le courage de sourire dans l'adversité, il sert à entraîner les hommes dans un ultime sursaut. Il n'est pas forcément lié à l'efficacité opératoire

(nombre de troupes très courageuses sont peu compétentes), mais il découle d'une vérité simple : pour vaincre, il faut d'abord combattre, et donc, confronter sa volonté à celle de l'ennemi. Le combat, à la fin des choses, peut se réduire à cet affrontement des volontés. Le différentiel technologique, la supériorité stratégique, l'abondance de moyens, ne peuvent se substituer, *in fine*, à la volonté humaine. C'est celui qui veut le plus, le plus ardemment, le plus longtemps, qui finit par l'emporter – ce que les armées les plus moder-



Napoléon à Arcole

nes sont en train de redécouvrir, en Irak, en Afghanistan. La victoire appartient au plus résolu. La résolution, dans la durée, n'est jamais qu'une accumulation de courage.

Le courage physique, l'endurance, la "fortitude", sont absolument nécessaires au niveau du jeune chef, du caporal au capitaine, c'est-à-dire, au chef qui connaît individuellement chacun de ses hommes et qui peut être amené à exercer son ascendant sur lui, pour le pousser à aller plus loin, non par la contrainte, mais par l'exemple ou l'inspiration.

Pour autant, le courage ne se réduit pas à sa seule dimension physique : le courage devant la mort, le risque d'accident, le saut, la paroi, l'obstacle.

Une deuxième dimension du courage, déconnectée du risque physique, est celle du courage moral, c'est-à-dire, le courage

d'affronter l'adversité, mais aussi d'imposer sa volonté, de risquer sa réputation. A la différence du courage physique, qui doit être partagé par tous, hommes et cadres compris, le courage moral est indissociable de la responsabilité.

Par exemple, c'est le courage qu'il faut au capitaine pour expliquer à un très bon chef de section sous-officier pourquoi il coche la case « aptitude officier – NON ». C'est le courage de la loyauté, de la vérité. C'est le courage de rappeler chacun à ses obligations alors qu'on sait pertinemment que demain, la moitié d'entre eux seront morts. On peut penser au message de l'amiral Nelson au début de la bataille de Trafalgar, où il fut tué : « *England expects that every man will do his duty* ».

Le courage moral n'est pas l'apanage du militaire mais, lorsqu'il y fait appel, le jeune officier mesure des conséquences d'un autre ordre que le chef de chantier ou de rayon. Lorsqu'il décide de telle ou telle manœuvre, il sait que son choix peut se payer au prix du sang et qu'il risque d'avoir à s'expliquer à la veuve et à l'orphelin, pas au client déçu.

Vient enfin une troisième dimension du courage : le courage intellectuel, qui est plutôt l'apanage des hauts échelons de responsabilité mais aussi des subalternes qui les servent, par exemple en participant à des travaux de planification.

Parmi plusieurs manifestations, citons deux exemples de courage intellectuel ou d'absence de courage.

Le général Douglas MacArthur décide seul ou presque de l'assaut amphibie d'Inchon qui inverse complètement le sort de la guerre de Corée (15 septembre 1950). Toutes les conditions paraissent réunies pour *ne pas débarquer* à Inchon : étroitesse du chenal d'accès, amplitude des marées imposant un débarquement préliminaire douze heures avant l'assaut principal (éventant donc la surprise), méconnaissance du dispositif ennemi, éloignement de la base arrière (le Japon). MacArthur est ouvertement critiqué et doit défendre son plan devant le Président Truman lui-même. En définitive, c'est en vertu du principe d'initiative reconnu au subordonné que la hiérarchie politique et militaire autorise ce plan si téméraire, invoquant aussi la réputation personnelle de MacArthur. Le fait est que ce véritable acte de génie militaire est un choix délibéré de sa part, imposé envers et contre tous, à l'issue d'un

combat homérique avec sa propre hiérarchie (et la plupart de ses subordonnés d'ailleurs). Pas étonnant que MacArthur ait acquis la réputation d'un « César américain ».

On ne peut en dire autant du peu regretté général Robert Georges Nivelle, qui s'entête à déclencher l'offensive du Chemin des Dames, le 16 avril 1917, alors que le plan est éventé depuis au moins deux mois et que Nivelle le sait. Il persiste, arborant un optimisme inoxydable malgré tous les signes avant-coureurs d'un échec massif. Il a manqué à Nivelle le courage intellectuel de reconnaître qu'il était dans l'erreur. Les furieuses offensives dureront trois semaines avant que l'échec ne soit admis – au prix de près de 350 000 soldats alliés perdus. Dès le premier jour d'une offensive manifestement vouée à l'échec, Nivelle acquiert le titre de « boucher », indissolublement lié à son nom depuis. La perspective d'une reprise des attaques mène directement aux mutineries de 1917.

Le courage intellectuel, c'est aussi le courage d'entreprendre (ou de surseoir). Là encore, il n'est pas réservé à la chose militaire. Mais, tout comme le courage moral, la responsabilité est d'une autre nature: responsabilité de la mort, de la défaite...

La légitimité du commandement

La légitimité du commandement militaire est fondée sur une responsabilité spécifique, celle d'ordonner ou d'accepter la mort. Nous avons vu qu'il fallait un courage particulier pour cela, pour affronter l'épreuve. Il se trouve que le cursus militaire est organisé autour de cette exigence et qu'il consent un énorme effort de formation, dans la durée, justement parce qu'au fur et à mesure qu'il s'élève dans la hiérarchie, le chef militaire doit passer d'une forme du courage à l'autre.

Le petit gradé assoit sa crédibilité sur son courage physique, sa résistance à l'épreuve, son équanimité, qui lui permettent de « payer d'exemple », formule très appropriée.

Du capitaine au colonel, environ, l'importance de la force morale croît, par exemple en relation avec des dossiers d'état-major ou la sélection du personnel. L'impétrant doit avoir le courage de ses opinions, de les argumenter, de les défendre, même et surtout quand elles dérangent. D'une façon générale, il est peu porteur, en termes de progression de carrière, d'avancer des opi-

nions qui divergent du consensus établi. C'est vrai de toute organisation, évidemment, mais encore plus de l'organisation militaire dans la mesure où elle affecte une grande importance au principe de hiérarchie.

Lorsqu'il atteint le niveau du commandeur, le chef militaire doit apprendre à composer avec le stress, le sien, évidemment, mais peut-être encore plus avec celui *des autres*, et notamment de ses maîtres politiques.

Comment forme-t-on à ces âges successifs du courage ?

Evidemment, en début de carrière, par l'épreuve physique ou psychologique, on pousse le futur chef à tutoyer ses limites (d'où la devise d'un régiment: « Plus est en toi »). Il y acquiert de l'assurance qui facilitera les bonds suivants ou qui déteindra sur ses hommes.

Pour ce qui est du courage moral, l'enseignement militaire est riche de cas concrets, qu'ils soient exploités de façon formelle ou plus informellement, par absorption: c'est le phénomène de l'esprit de corps, dans lequel baigne le jeune chef. « *More majorum* » - à la manière des anciens, autre devise d'un régiment prestigieux. Nombre de cas permettent d'aborder des questions éthiques, plaçant le jeune chef dans le même contexte que certains de ses devanciers, avec le luxe de savoir ce qu'il en est advenu. On peut ainsi utilement faire réfléchir les jeunes générations sur l'appel du 18 juin, sur la bataille d'Alger, sur le putsch d'Alger, ou, si l'on préfère éviter les thèmes très politiques, sur les conséquences de l'endoctrinement ONUzien telles qu'elles ont été vécues en Bosnie, en mai 1995.

L'étude de la bataille, lorsqu'elle est bien menée (dans le cadre d'un *staff ride* par exemple), permet à de jeunes cadres d'être confrontés, de façon saisissante, aux conditions dans lesquelles telles décisions ont été prises. Bénéficiant, là encore, de la connaissance des conséquences, ils peuvent mieux apprécier ce qui est attendu d'eux quand ce sera leur tour de décider, même si, évidemment, il ne s'agira jamais de rejouer la bataille étudiée.

Napoléon « méditait » beaucoup (c'est son propre terme), envisageant l'arborescence des possibilités qui s'offraient à lui, leurs conséquences... Sa décision prise, il s'y tenait, même s'il a généralement su rester flexible. Il a fait preuve de courage intellectuel dans d'autres domaines que la guerre,

au demeurant – par exemple, dans l'administration de l'Etat (on peut penser au Code Napoléon).

Le regard des autres est déterminant pour soutenir le moral qui flanche. L'esprit de corps, c'est le regard des autres présents ce jour-là. La tradition fait peser le regard des générations passées (au cri de « Saurai-je leur rester digne? »). Tout ce qui conforte tradition et esprit de corps élève le niveau d'exigence, pour les choses petites ou grandes, et contribue donc subrepticement au développement du courage.

Il y a des échecs dans le passage d'une forme du courage à l'autre: le lieutenant héroïque peut devenir un général pusillanime, à l'instar du général Bourbaki à la bataille de Gravelotte-St Privat, le 18 août 1870. L'aile droite française flanche sous une attaque de deux corps. Le général Canrobert, qui commande le corps à l'aile droite, vient en personne demander au général Bourbaki, qui commande la Garde (et est donc la réserve), d'intervenir pour briser l'attaque prussienne. Bourbaki refuse, car il a trop peur d'entacher sa réputation si, d'aventure, ce combat « n'est pas le bon ». Canrobert sollicite alors le maréchal Bazaine, commandant l'armée: celui-ci refuse d'imposer un ordre à Bourbaki. Enveloppée sur son aile droite, l'armée plie, fait retraite dans Metz, Bourbaki (encore lui) refuse de transformer la couverture de la retraite en contre-attaque, pour finir, toute l'armée se rend, le 23 octobre 1870.

Il s'agit pourtant de deux héros des campagnes coloniales, qui ont bravé l'épreuve du feu à maintes reprises et avec distinction. Pour Bourbaki: Algérie, Crimée, Italie, pour Bazaine: Algérie, Crimée, Mexique. Mais l'un n'a pas eu le courage de risquer sa (brillante) réputation, et l'autre n'a pas eu le courage de le commander. Le courage du lieutenant n'est pas celui du général...

Ainsi donc, même s'il y a un fort recouvrement des notions de commandement militaire et de management, recouvrement d'autant plus sensible qu'on s'élève dans la hiérarchie, il reste que le commandement se singularise par son rapport à la vertu antique du courage.

Le degré de risque encouru n'est pas de même nature. Par exemple, Mr Madoff passe pour un banquier véreux, un criminel, mais pas pour un assassin: il s'est



contenté de spolier les gens. Alors que Nivelles est entré dans l'histoire comme un boucher : lui a fait des veuves et des orphelins.

Le commandement et le principe de discontinuité

Par rapport au management, le commandement présente une difficulté particulière : il est plus virtuel car l'épreuve est discontinue et non répétitive. En entreprise, un choix stratégique est confronté assez vite à la réalité du terrain (le marché). Le plus souvent, des premiers résultats qui ne sont pas à la hauteur des espérances peuvent être corrigés. L'expérience des actions précédentes est directement exploitable. Par exemple, l'insuccès d'une ligne de produits peut faire l'objet de mesures correctives appliquées sur une de ses devancières. Alors qu'en guerre, phénomène heureusement moins répétitif et présent que l'activité commerciale, le moment du test est brutal et sans appel.

Une conséquence de cette discontinuité des guerres est généralement méconnue : la préparation des grands chefs est minimale. Leur expérience personnelle de la guerre est souvent relativement lointaine, et vécue à des grades beaucoup

plus subalternes. Par exemple, Rommel a fini la première guerre mondiale comme capitaine, et entamé la seconde comme général commandant une division. Ce n'est donc pas l'expérience intermédiaire, gravissant en situation de guerre tous les échelons hiérarchiques, qui a fait de lui le personnage historique que l'on sait, mais son propre travail d'autodidacte, sa « méditation » pour reprendre le mot de Napoléon.

Certes, nombre d'entreprises ne choisissent pas leurs plus hauts dirigeants au sein d'une population ayant effectué la totalité d'un *cursus honorum* bien réglé. Par exemple, l'actuel PDG d'AXA, monsieur Henri de Castries, a été sélectionné par son futur pré-décesseur, préparé à la plus haute fonction,

intrônisé lorsqu'il a été jugé prêt, et « mentoré » un certain temps par monsieur Claude Bébéar. Il ne s'agit donc pas de dire que cette discontinuité ne se constaterait que dans la chose militaire. Néanmoins, on peut constater qu'elle est presque inévitable dans la fonction militaire, tout au moins pour des armées qui ne sont pas en guerre permanente comme pouvait l'être l'armée romaine (laquelle, justement, avait inventé le *cursus honorum*).

Quel que soit le contexte dans lequel l'expérience a été acquise, celle-ci reste utile et marque souvent la destinée des grands hommes. A cet égard, on peut s'interroger sur la part de l'expérience militaire dans certains grands destins du vingtième siècle. Le général De Gaulle a connu l'épreuve



Bataille de Gravelotte-Saint Privat

des trois âges du courage (physique, moral, intellectuel), au combat puis en captivité, pendant la première guerre mondiale, puis en Pologne (1920), et enfin dans l'entre-deux guerres où il affirma progressivement sa stature intellectuelle et son attitude de trublion. On oublie souvent que d'autres « grands », comme Churchill et Roosevelt, avaient connu personnellement la guerre (Churchill y faisait un peu trop référence au goût de son chef d'état-major, soumis à de constantes critiques et récriminations). Le personnage historique d'Hitler ne se comprend pas sans référence à son passé de « petit caporal » sur le front Ouest, en 1914-1918. A tort ou à raison, tous ces hommes politiques ont fait des choix cruciaux. Leur courage politique était

directement inspiré de leur courage militaire, eux-mêmes y faisant ouvertement référence (*ad nauseam* dans le cas d'Adolf Hitler, qui assénait des conférences répétitives à ses généraux). Il est vrai que le contact proche avec la mort, la dévastation, la souffrance, tend à relativiser les conséquences de décisions supérieures, prises longtemps après.

Le manager s'appuie forcément sur des compétences reconnues, une certaine forme d'abnégation au profit de son entreprise, et doit témoigner à l'occasion de courage moral et de courage intellectuel. Les grandes faillites actuelles s'expliquent souvent par un défaut de courage à des moments cruciaux : courage d'affronter les actionnaires, d'abandonner une ligne de

produits, de réformer ses méthodes... Il se peut que l'institution militaire, comme les autres, manque parfois de courage, par exemple pour se réformer ou adopter une nouvelle doctrine. Les grands chefs sont forcément arrivés au sommet au terme d'une carrière réussie, pendant laquelle ils ont dû évoluer d'une forme de courage à l'autre. Leur style de commandement est toujours marqué par les épreuves

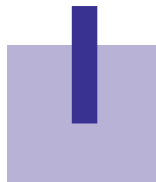
qu'ils ont traversées, qu'elles fussent paroxystiques, à l'image des combats dantesques des deux Guerres mondiales, ou plus discontinues, comme elles le sont généralement maintenant.

Il n'y a pas de décision d'importance qui ne nécessite sa part de courage : courage du combat, courage moral, courage politique... Certes, il y a d'autres écoles du courage que l'école militaire. Pour autant, cette dernière se distingue par la prééminence accordée au courage, quelle qu'en soit la manifestation, et partant, par l'ampleur et la continuité de la formation afférente, formation physique, intellectuelle, morale. L'école du commandement, c'est avant tout l'école du courage.

Guerrier ou comptable : la voie étroite

Monsieur François Santucci

Directeur du Centre de formation au management du ministère de la défense



IL N'EST PAS D'ETAT SOUVERAIN SANS LA FORCE DES ARMES. IL N'EST PAS de force armée sans chef militaire.

La capacité à diriger victorieusement des hommes au combat, le commandement, est la vertu fondatrice de l'ordre social. Point de grand souverain sans cette vertu, qu'il l'exerce directement ou par ses grands barons.

A toute époque, il n'est pas de grande nation sans chef de guerre. Avec l'ère des armées de masse, se sont renforcées les fonctions de soutien pour approvisionner les combattants, concevoir et fabriquer les armements de plus en plus sophistiqués du champ de bataille. Les armées ont vu s'harmoniser progressivement, sous l'autorité du chef militaire, les rapports entre le guerrier, l'intendant et l'ingénieur.

L'Etat moderne est de plus en plus consommateur de crédits budgétaires au profit d'actions sociales et économiques qui se développent en nombre et en volume à une vitesse prodigieuse.

La longue période de paix qui s'est ouverte avec l'apparition de l'arme nucléaire et la dissuasion a avivé la concurrence financière entre fonctions régaliennes et contraintes économiques et sociales. L'époque récente a vu, sous la contrainte budgétaire, le manager public prendre une place considérable, au point que les plus hautes autorités de l'Etat font le parallèle entre gouvernance de l'Etat et gestion d'entreprise.

Alors que la perspective, peut-être lointaine à cette heure, d'un conflit général laisse indispensable le perfectionnement permanent du chef dans son aptitude au commandement, on constate le foisonnement des compétences nouvelles exigées du chef militaire. Il est appelé, de surcroît, à exceller dans le management.

Art du management ou art de la guerre: le chef militaire, qui fait la preuve permanente de son adaptation à d'innombrables aptitudes, ne doit pas diluer sa vocation au commandement pour viser à l'excellence dans les pratiques du management, aux antipodes de son métier, sauf à y prendre sa part dans la structure de gestion en charge du management public pour les armées.

Eminemment adaptable aux composantes multiples de son art, le chef militaire doit porter au plus haut son aptitude à commander.

Dans l'histoire, le chef militaire a su développer une polyvalence exceptionnelle au service de la Nation.

Autour de l'art du commandement, se sont épanouies des expertises techniques ou fonctionnelles, assumées par des corps et des hiérarchies dédiés, détenteurs des savoirs *ad hoc*.

L'intendant, puis le commissaire ont développé dans un corps spécifique, les aptitudes à l'approvisionnement et à la gestion de l'homme, nécessaires aux campagnes du passé.

L'ingénieur a défini les contours de ce qui est devenu la délégation générale pour l'armement, concevant et réalisant, dans les arsenaux d'abord, puis à travers une industrie d'armement dont il gérait la montée en puissance, les armements et plus récemment, les systèmes d'armes constitutifs de la puissance militaire française.

Le ministère de la défense organisait les rapports de ces deux fonctions avec le commandement, dans une structure harmonieuse sous l'autorité du ministre, et dans le respect de la prééminence du chef militaire.

Cette construction équilibrée a pu maintenir son harmonie grâce à la capacité de certains officiers à acquérir des aptitudes particulières dans chacun de ces domaines, pour combler des lacunes locales ou



temporaires constatées. Sans prétendre à un professionnalisme équivalent à celui d'experts à la formation initiale spécifique et entraînés à la pratique quotidienne de leurs métiers, ces officiers ont démontré leur capacité à développer leurs compétences, largement au-delà de leur vocation au commandement.

La présence française outre-mer a amené les officiers, outre leurs activités de commandement en opérations, à développer une pratique de l'administration des populations et des territoires théorisée par Lyautey.

Cette capacité d'ouverture de jeunes officiers à aider, soutenir des populations diverses aux quatre coins de la planète est une des caractéristiques des chefs militaires français.

Si elle propose un champ extraordinairement vaste aux facultés d'adaptation de l'officier français, largement appréciées dans les coalitions multinationales que déploient l'ONU, l'OTAN, l'Union européenne et d'autres organisations transnationales, cette aptitude fait courir le risque au chef militaire de diluer son expertise fondamentale, le commandement.

Le champ naturel des aptitudes du chef militaire tend à s'étendre à de nombreuses autres composantes que son activité propre de commandement.

Sur le plan technique, les exigences de systèmes d'armes de plus en plus efficaces, donc de plus en plus complexes, amènent à spécialiser l'officier dans des connaissances particulièrement pointues sans lesquelles il lui est difficile de prétendre à commander. Les nécessités de l'interarmement augmentent à loisir les champs de compétence techniques à maîtriser par le chef militaire. La dimension spatiale et la sophistication des systèmes de commandement, d'information et de communication rendent indispensable l'acquisition d'un bagage technologique particulièrement important.

La participation grandissante des forces armées françaises à des opérations internationales constitue une autre source d'enrichissement, mais aussi de spécialisation des officiers. Condition indispensable de leur capacité à commander dans un tel contexte, la possession, à un niveau élevé, de langues étrangères et de connaissances, tant des armées et systè-

mes gouvernementaux impliqués que des théâtres d'opérations concernés, augmente l'exigence d'excellence professionnelle.

Les conditions de recrutement et de maintien à niveau des effectifs d'engagés est encore un autre champ de compétence nouveau pour le chef militaire. Le marché du travail, où la concurrence s'exerce naturellement entre les entreprises et les armées, crée les conditions d'acquisition de connaissances et réflexes de marketing, de communication, de sociologie et de psychologie, hors du champ traditionnel d'aptitude de l'officier.

La liste en croissance exponentielle des compétences à acquérir par les officiers dans leur cursus de chef militaire démontre leur exceptionnelle capacité à s'adapter. Manager, le chef militaire l'est en de nombreuses occasions, particulièrement dans la vie de garnison et dans les diverses routines de sa carrière.

Il se doit cependant de cultiver en permanence ses qualités de chef, de commandement. Il serait paradoxal que l'aptitude au commandement ne se dilue en cours de cursus, alors que le niveau de professionnalisation des troupes est en amélioration croissante et la sophistication technique des armements en augmentation permanente.

Les gouvernants ne peuvent perdre de vue que l'outil militaire ne vaut que ce que valent ses chefs. Investir à coups de milliards d'euros dans les armements, l'entraînement des hommes et le maintien en condition opérationnelle n'a aucun sens si les chefs militaires ne sont pas au sommet de l'art du commandement.

Leur imposer une compétence de manager public est un pari osé, tant sur la capacité d'un corps de professionnels détenteurs d'une compétence unique à exceller en tout, que sur la cohérence des fonctions de manager et de chef militaire.

Si la nécessité de management est indiscutable au ministère de la défense, comme dans l'ensemble de l'Etat, elle exige des compétences propres et une structure de mise en œuvre adaptée au contexte du management public.

La nécessité du management public exige des compétences spécifiques, le plus sou-

vent étrangères à la culture de l'institution militaire.

Comme le management d'entreprise, le management public a une double dimension, stratégique et opérationnelle. Le management opérationnel ne doit pas être confondu avec la mise en œuvre d'opérations militaires, mais compris comme la phase d'exécution du management, avec un poids particulier de tout ce qui relève du domaine financier : l'argent est le nerf de la guerre.

Dans la sphère publique, la dimension stratégique du management est celle du politique. Le politique seul est compétent pour décider des orientations à imposer à l'action de l'Etat.

C'est le principe de base de l'organisation démocratique. Le fonctionnaire civil en situation de management a pour devoir de jouer des leviers administratifs, financiers et réglementaires pour mettre en œuvre, par le biais de l'appareil d'Etat, les orientations politiques du gouvernement et du parlement. Ni le fonctionnaire, ni *a fortiori* son équivalent militaire n'ont vocation à prendre à leur compte la décision politique.

Il n'échappe cependant à personne que la technocratie d'Etat a acquis une énorme influence sur la décision par son implication à tous les niveaux de la sphère politique.

C'est la même technocratie qui, experte de l'approche budgétaire-comptable, qui assume aussi l'essentiel du management public dans sa dimension opérationnelle. Il s'agit d'organiser les ressources publiques, humaines, financières et autres, dans une structure réglementaire propre à permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'Etat.

Le poids des structures financières de l'Etat est prépondérant, voire écrasant. Les caractéristiques de cette gestion financière de l'action de l'Etat sont la ligne de clivage entre le manager public et le chef militaire. Non pas que ce dernier soit par nature incompetent à s'y exercer, mais d'une part, son niveau d'excellence doit se concentrer sur son aptitude au commandement, d'autre part, la dimension politique des pratiques de management ne sont pas compatibles avec l'éthique militaire.

En tout état de cause, le principe de base du management public rend sa pratique antinomique avec ceux de l'action militaire. Le chef militaire doit mettre en

œuvre ses forces avec le souci de la victoire, pas de l'économie des moyens. Il doit, surtout, prévoir au mieux, les actions et réactions de l'adversaire et donc, garder en permanence des réserves pour faire face à l'imprévu. Ce que le chef militaire appelle des réserves est vu par le manager comme une redondance, donc l'immobilisation de moyens, sans productivité immédiate. Dans le cas de la dissuasion, cela va jusqu'à la productivité nulle comme garant de l'efficacité. Chaque année, dans le monde, seulement 2 % des armements produits sont consommés dans le cadre d'un conflit, un cauchemar pour le manager public ou privé. Comptabilité et économies de gestion font mauvais ménage avec tactique et stratégie militaires.

Il n'en reste pas moins que la décision politique de consacrer une part croissante des ressources de l'Etat au profit des budgets civils doit être mise en œuvre au ministère de la défense.

Le chef militaire doit pouvoir se consacrer sans réserve à son efficacité personnelle et à celle de l'outil militaire. Cela passe par une gestion rigoureuse et irréprochable des crédits budgétaires qui y sont dévolus. Seule la concentration de managers publics et de responsables militaires dans une structure *ad hoc* peut rendre possible la cohérence de ces contraintes.

La loi organique relative aux lois des finances (LOLF) a défini une telle structure. Le programme semble être le lieu privilégié de gestion des contradictions. Le responsable de programme dispose, selon ce modèle, du pouvoir de décision dans l'ajustement des crédits et des priorités. Il est un élément pivot de la préparation du budget et de la loi de programmation militaire. Il est l'ordonnateur de l'exécution du budget voté.

Disposant de l'autorité sur les états-majors d'armées et sur une partie des

principaux programmes du ministère de la défense, le chef d'état-major des armées (CEMA) est le régulateur des besoins des armées et des ressources budgétaires qui leur sont allouées. Sa prééminence dans la conduite des opérations renforce sa capacité à animer la structure financière au sein de son état-major, seul à définir la priorité des besoins et à disposer de la connaissance des montants affectés et consommés.

Demander à des officiers, chefs militaires d'aujourd'hui ou de demain, de se glisser à temps plein dans la peau du manager public, c'est leur demander de jouer à



contre-emploi. Miser sur leur capacité d'adaptation pour prendre leur place dans une structure dédiée au management public des armées est un défi à leur mesure.

Une sous-chefferie finances-budget-comptabilité n'existe pas encore à l'état-major des armées (EMA) .

Armée d'officiers et de fonctionnaires civils œuvrant ensemble à gérer les exigences de la rigueur budgétaire et la « redondance » dans les opérations militaires et leur gestion, elle aurait un double avantage:

- initier aux exigences des opérations, de leur préparation technique et humaine des fonctionnaires civils de haut niveau, qui pourraient moins facilement jouer de la calculatrice dans un splendide isolement technocratique;

- donner à une structure sous l'autorité du CEMA la connaissance fine des mécanismes appropriés et les contacts interministériels indispensables pour gérer au plus juste et au plus près la ressource budgétaire de deux au moins des programmes majeurs du ministère.

Ainsi pourrait, par exemple, se traiter l'affectation des excédents de gestion générés par un management avisé des crédits des programmes 146 et 178 (1). Pour l'instant, les montants dégagés par les armées dans les actions d'économie exigées du gouvernement sont en risque permanent d'être confisqués par le ministère des finances. La possibilité est évidente de démotivation de ceux qui se battent au quotidien pour la bonne gestion de leurs crédits. Le CEMA, à la jonction du pouvoir politique et de l'exécution budgétaire, est le mieux placé pour cultiver et entretenir la motivation de ses collaborateurs.

Le chef militaire ne peut pas faire l'économie d'une familiarisation avec les grands

principes et la pratique du management. Il ne peut les ériger en domaine d'excellence, sauf à altérer ses réflexes de chef et de soldat. Une structure civilo-militaire sous l'autorité du CEMA pourrait être le lieu privilégié de gestion des contradictions entre rigueur budgétaire et exigences opérationnelles.

Introduire Bercy au cœur de la gestion financière des armées est un pari culturel risqué, que bien peu sont prêts à faire. C'est pourtant la meilleure illustration de la volonté de responsabilisation des chefs, actée dans la LOLF. Ce peut être le compromis à accepter si les gouvernants poursuivent dans l'idée que l'Etat doit se gérer comme une entreprise.

(1) Programme 146 de la LOLF: « équipement des forces » ; programme 178: « préparation et emploi des forces ».





Christian Clères

Préface Hervé Hamon

TEMPÊTES EN MER

Fils de marin (son père travaillait à la Compagnie générale transatlantique), Christian Clères a longtemps été auteur pour Claude Villers sur France Inter (*Le vrai faux journal*, *Paris balade*, *Marchands d'histoires*, *Les routes du rêve...*). Il est également créateur et réalisateur de nombreuses émissions et séries radiophoniques diffusées sur le réseau de Radio France, la RTBF, la radio Suisse Romande ou Radio Canada. Scénariste pour la télévision et le cinéma, il est l'auteur de plusieurs livres, parmi lesquels *Ports d'escales* (MDV), *Le Havre - New York* (Hazan) et *France, un rêve de géant* (Glénat).

D'abord professeur de philosophie avant de devenir journaliste, puis écrivain et éditeur, Hervé Hamon se consacre aujourd'hui à ses romans et essais. Il est l'auteur de nombreux récits où la mer occupe une place majeure (*Besoin de mer*, *L'Abeille d'Ouessant*, *Le livre des tempêtes...*). A bord du remorqueur de sauvetage *Abeille Flandre*, il a tourné et réalisé *Chasseurs de tempêtes* qui a reçu le Grand Prix du film d'aventures. Depuis 2007, il s'est tourné vers la fiction avec *Paquetot*, puis *Demandons l'impossible* aux éditions du Panama. Il a été élu, en 2005, écrivain de marine.

chasse-marée

Glénat



Dans le foisonnement des théories de la motivation apparaît d'une façon incidente mais récurrente le terme d'attachement. A l'examen, le chercheur est conduit à formuler l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y manifestent alors sont source de performance pour le groupe.

Cette hypothèse est testée par la comparaison de trois cas de collectifs de travail, distingués d'une part par leur performance et d'autre part par la présence ou l'absence d'attachement. Les résultats semblent confirmer l'hypothèse et conduisent à s'interroger sur les attitudes qui favorisent l'attachement : respect, bienveillance, autorité naturelle.

« N'importe quelle relation sociale (...) si froidement eût-elle été instituée (...) peut faire naître des valeurs sentimentales qui dépassent la fin établie par libre volonté. »

Max Weber

Economie et société (1956/1971/1995, p. 79)

La performance a été tant de fois analysée que les concepts de compétence et de motivation finissent par recouvrir une multitude de sous-ensembles telle qu'ils perdent la simplicité utile au travail du chercheur : en 1976, Toulouse et Poupart parlaient déjà de *la jungle des théories de la motivation*. Plus près de nous, Landy et Conte (2004) ont relevé plus de 40 000 papiers traitant de la motivation entre 1950 et 2002, avec une accélération sensible à partir de 1980. Foisonnement des publications, mais aussi diversité des définitions et des approches : Kleinginna et Kleinginna (1981) ont recensé 140 définitions différentes de la motivation et Latham et Pinder (2005) ont souligné la diversité des angles d'approche. Quelques synthèses théoriques ont été proposées, notamment par Locke et Latham (2004), et Johns et Saks (2005).

Dans ce foisonnement, un point a suscité notre curiosité : la présence incidente mais récurrente du terme d'attachement. Cette présence laisse penser que l'attachement est source de dévouement aux membres du groupe, partant de performance collective. Notre recherche s'intéresse au développement de l'attachement au sein du collectif de travail, au dévouement, à la mobilisation et à la performance qui s'ensuivent. Elle prolonge les travaux de Guerrero et Sire (2001), qui mettent en évidence l'existence d'une certaine forme d'attachement dans l'état de mobilisation, et ceux de Tremblay et Wils (2005), qui mettent en évidence l'importance d'une masse critique d'entraide et de dévouement pour atteindre la mobilisation. Cette recherche s'intéresse particulièrement à l'attachement des personnes entre elles au sein de l'organisation. Elle utilise, pour ce faire, le concept de communauté (Guérin, 2004), plus précisément celui de communauté de travail, et l'analyse à la lumière des travaux de Max Weber. Elle formule l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y manifestent alors sont source de performance pour le groupe. Cette hypothèse est testée par la comparaison de trois cas de collectifs de travail distingués par leur performance, d'une part, et la présence ou l'absence d'attachement, d'autre part. Les résultats semblent confirmer l'hypothèse et conduisent à s'interroger sur les attitudes qui favorisent l'attachement : respect, bienveillance, autorité naturelle.

Cette recherche se déroule en trois parties : une revue de la littérature nous permet de formuler notre problématique. Les données empiriques sont détaillées après un bref exposé méthodologique.

Le dévouement, facteur de succès des organisations

Lieutenant de vaisseau (R) Philippe Jacquinot
GREGOR (I.A.E. de Paris)

Arnaud Pellissier-Tanon
PRISM-ISO (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)



Enfin, les résultats sont présentés et discutés pour mieux en tirer des préconisations managériales.

Revue de littérature et problématique

Cette première partie va s'attacher à établir le lien qui mène de l'attachement à la performance. Nous verrons d'abord que les théories de la motivation mentionnent l'attachement comme un besoin humain. Nous établirons ensuite qu'il est un facteur de dévouement et un constituant de la communauté de travail. Nous pourrions enfin analyser la mobilisation comme une masse critique de personnes dévouées, source de performance collective.

L'attachement : un besoin relevé par les théories de la motivation

La notion d'attachement apparaît d'une façon incidente mais récurrente dans les théories de la motivation. Déjà, chez Maslow (1962), l'attachement est présenté comme l'une des composantes du besoin d'appartenance, aux côtés de l'affiliation, de la complicité, de l'amitié et de l'amour. Dans cette vision, l'attachement peut être considéré comme un sentiment de proximité affective ou comme l'émotion ressentie à l'occasion de cette proximité. On comprend que la force d'un attachement apparaisse tout spécialement à l'occasion d'une rupture avec la personne à laquelle on est attaché. C'est ce que font apparaître les recherches qui analysent les événements de la vie exigeant une adaptation comme une source de stress. En effet, parmi les toutes premières sources de stress figurent les principales ruptures affectives telles le décès du conjoint ou d'un proche, le divorce, la maladie ou l'accident grave personnel ou d'un proche, l'emprisonnement (cf. Holmes et Rahe, 1967; Scully et autres, 2000).

Le sens commun conduit à penser que l'attachement porte sur les personnes, mais le mot est parfois utilisé pour désigner la fidélité qu'une personne témoigne à une organisation, via des buts ou des valeurs partagés, l'intérêt du travail ou l'appartenance au groupe (Guerrero et Sire, 2001). Il nous semble que cet attachement à l'organisation recouvre en fait une instrumentalisation du groupe pour l'atteinte des buts, le respect des valeurs, la réalisation du travail ou l'appartenance au groupe. Comme le disent Guerrero et Sire

(2001), l'attachement recouvre, en fait, un besoin de reconnaissance. Dans ces formes d'attachement, il n'y a pas de proximité affective ou, pour reprendre les termes de Maslow, de complicité, d'amitié ou d'amour.

Tournons-nous maintenant vers l'analyse psychologique des émotions. Lazarus (1991) définit les principales émotions et relève leurs significations. Retenons les émotions qu'il nomme « amour » et « compassion ». La première correspond, pour lui, à un état d'attachement envers quelqu'un, état qui dispose à lui vouloir du bien. La seconde est un état de sensibilité à la souffrance d'autrui qui dispose à vouloir l'aider. Sur un registre moins psychologique et plus sociologique, nous ne distinguons pas entre elles les différentes émotions qui disposent à vouloir le bien d'autrui et nous définissons l'attachement comme l'émotion qui lie une personne à une autre et la détermine à contribuer au bien de l'autre, non toujours d'une façon absolue mais dans un certain domaine et pour une certaine durée. Au-delà même des besoins d'attachement ressentis par l'espèce humaine, les entreprises doivent tenir compte de cette émotion : comme Fox (1980) l'explique, en parlant du sens du travail, le travail lui-même donne l'occasion de créer des liens d'attachement avec d'autres.

Il nous faut maintenant préciser comment l'attachement se crée puis se répand. Au départ, un élan naturel activé par des facteurs de contingence : le besoin d'attachement dont parlait déjà Maslow. Ensuite, un processus réciproque et cumulatif, fondé sur le dévoilement de cet élan et son acceptation par l'autre. Au fond, une triple prise de risque : accepter l'élan qu'on ressent, c'est prendre le risque de voir son émotion s'évanouir ; dévoiler son élan à l'autre, c'est prendre le risque d'être rejeté voire ridiculisé ; s'attacher, c'est prendre le risque d'une rupture, au fur et à mesure des dévoilements réciproques et croissants. L'attachement fait jouer ainsi le mécanisme de confiance, puisque l'on assume successivement chacun de ces trois risques. Etant une émotion, l'attachement retentit chez la personne à laquelle on s'attache, qui, par contagion, peut s'attacher en retour. De plus, les témoins peuvent être touchés par cet attachement et s'attacher eux-mêmes à leur tour. Le degré de contagion (D. Van Hoore-

beke, 2008) de l'attachement est modulé, comme pour toute émotion, par l'émotivité des protagonistes et leur volonté de se lier d'attachement. Voilà comment l'attachement peut se répandre par contagion émotionnelle.

L'attachement : un facteur de dévouement et un constituant de la communauté de travail

L'émotion d'attachement conduit à vouloir le bien de l'autre et à y contribuer concrètement, autrement dit à se dévouer à lui. Mais il n'est pas nécessaire d'être attaché pour contribuer au bien de l'autre. Max Weber (1956/1971/1995) a distingué quatre déterminants des relations tissées par les hommes entre eux. Nous les reprenons comme grille de lecture des déterminants du dévouement et retrouvons au passage l'attachement.

Considérons d'abord les déterminants typiques des relations reposant sur un compromis ou une coordination. Max Weber en distingue deux :

- le comportement « rationnel en finalité », comme c'est le cas manifestement pour l'entreprise : ses acteurs anticipent fréquemment les actions des autres et combinent les moyens qu'ils peuvent déployer pour atteindre leurs fins. Ainsi en est-il du dévouement, qui peut être l'occasion de se faire bien voir de ses supérieurs ou de susciter un service en retour de la part des collègues.
- le comportement « rationnel en valeur » par lequel l'acteur suit « sa croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle d'un comportement déterminé » (p. 55). Par exemple, il accorde à « l'entraide » une importance inconditionnelle, qu'elle figure ou non parmi les valeurs promues par l'entreprise.



Considérons maintenant les déterminants reposant sur le sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté. Max Weber en distingue encore deux :

- le comportement « traditionnel », à savoir la coutume invétérée, perceptible aussi en entreprise: les membres du personnel peuvent s'aider mutuellement, sans y réfléchir plus, si cela s'est toujours fait.

- le comportement « affectuel », prégnant en entreprise, comme nous l'avons vu. En effet, des acteurs s'entraident spontanément parce qu'ils sont liés par des émotions d'attachement, au contraire des trois premiers types de comportement.

Max Weber appelle « société » les groupements humains dont les relations reposent sur un compromis ou une coordination, qu'elles soient déterminées par une rationalité en finalité ou par une rationalité en valeur. Il appelle « communauté » les groupements humains dont les relations reposent sur le sentiment subjectif d'appartenir au même groupe, qu'elles soient déterminées par des émotions ou par la tradition. Nous l'avons vu, l'entreprise participe de la société et de la communauté. Nous pensons précisément que le développement des liens d'attachement enrichit l'entreprise, qui, de prime abord, peut être analysée comme une société, de relations typiques de la communauté. Cette idée était en germe chez Max Weber (1956/1971/1995) lorsqu'il faisait la remarque suivante: « N'importe quelle relation sociale (...) si froidement eût-elle été instituée (...) peut faire naître des valeurs sentimentales qui dépassent la fin établie par libre volonté. » (p. 79) Prenons le cas du dévouement: il est pratiqué au départ par intérêt bien compris ou par principe, mais des attaches
ments



se tissent au fur et à mesure que cet élan naturel trouve un terreau favorable à son dévoilement. Si bien, qu'à terme, le dévouement peut devenir une coutume invétérée. En un mot, en entreprise, on peut se dévouer sans être attaché, mais le temps passant, des attachements se créent. Afin d'éviter la polysémie du mot « société » et se concentrer sur le groupe de travail, nous parlerons de collectif, et pourrons dire ainsi que tout collectif de travail se transforme peu à peu en communauté au fur et à mesure que les attachements se créent.

L'attachement dans l'acceptation de Guerrero et Sire (2001) n'est pas exempt, comme il le disent eux-mêmes, de rationalité: il attend un retour, de la reconnaissance. Ce point de vue cadre parfaitement avec la grille d'analyse wébérienne: il correspond à un comportement dévoué, rationnel en valeur ou en finalité. Pour notre part, nous insistons sur la dimension affective qui peut se rajouter à un tel comportement et créer des attachements au sens de l'émotion qui détermine à vouloir le bien de l'autre.

La mobilisation: une masse critique de personnes dévouées, source de performance collective

Nous avons rendu compte des différents déterminants du dévouement et souligné la prégnance de l'attachement. Il nous faut maintenant passer du dévouement à la performance collective. C'est une question de mobilisation. D'après Tremblay et Wils (2005), une masse critique d'actions individuelles positives assure la performance de l'entreprise. Nous nous intéressons à la formation de cette masse critique et mettons l'accent sur l'attachement car, par son caractère émotionnel, il est susceptible de se répandre et, par sa nature même, il conduit au dévouement.

Tremblay et Wils (2005) définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail et étant rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective. » (p. 38) Dans cette vision, la mobilisation est un phénomène collectif résultant de phénomènes individuels confinant au dévouement, avec une dimension collective voire communau-

taire. C'est particulièrement clair quand ils définissent le dévouement comme « un dépassement des attentes de performance » ou « des exigences normales du contrat de travail (par exemple, un rendement plus élevé que celui qui est attendu normalement) » (p. 43), résultats de motivations individuelles toutes particulières. Mais il y a comme un saut entre le caractère personnel de l'attitude de dévouement et la portée collective de ses effets. Ici, Tremblay et Wils parlent de dévouement non à telle personne mais à l'organisation. On peut dire, au regard de la grille d'analyse de Max Weber, qu'ils s'intéressent au dévouement déterminé par des motifs rationnels en finalité ou en valeur. Tremblay et Wils soulignent la nécessité d'une masse critique pour expliquer la mobilisation mais ne rendent pas compte pour autant de l'émergence de cette masse.

Tournons-nous vers les deux autres déterminants du dévouement, les affects d'attachement et l'éventuelle tradition de dévouement. Tremblay et Wils (2005) ne nient pas qu'il existe aussi un dévouement orienté vers les personnes: ils n'utilisent pas le mot mais traitent de la question lorsqu'ils parlent de « l'aide apportée aux autres », à savoir « rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé. » (p. 44) En bref, ils s'intéressent au dévouement sans éclaircir ses déterminants. Mais ils font apparaître clairement l'effet de ce dévouement sur la performance collective. Pour aller à la racine des choses, le dévouement aux collègues conduit à les soutenir dans le contexte de travail, notamment à les aider à améliorer leur performance. Il ne faut pas négliger le déterminant affectif du dévouement, notamment si, comme nous l'avons vu, l'attachement se présente avec le temps au sein de tout collectif de travail. D'autant plus que, par son caractère émotionnel, il se répand spontanément dans l'entreprise. Pour atteindre une masse critique de dévouements, il faut susciter l'attachement. La mobilisation trouve une source dans des comportements individuels d'attachement; leur masse critique assure la performance collective.

Nous pouvons maintenant synthétiser notre réflexion sous la forme d'un modèle.



Nous nous sommes intéressés à l'attachement. Nous avons vu qu'il conduit au dévouement. La multiplication des liens d'attachement et l'atteinte d'une masse critique aboutissent à la mobilisation, elle-même facteur de performance. On passe ainsi d'un phénomène individuel à un bienfait collectif. Ce faisant, le collectif de travail s'est transformé en une communauté.

Méthodologie et données empiriques

Le modèle formulé dans la première partie repose sur l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y déploient alors sont source de mobilisation et de performance pour le groupe. Nous cherchons maintenant à tester cette hypothèse, en croisant des données sur l'attachement mutuel des membres du groupe et leur performance collective, l'idéal étant de pouvoir rendre compte du processus de transformation du collectif de travail en une communauté et de l'émergence des attachements qui fondent la performance. La méthode des cas s'impose, tant par son caractère expérimental (1) que par sa dimension processuelle (R. K. Yin, 1984).

Nous avons retenus trois cas, ceux de Michaël, Geoffroy et Blanche (2), en croisant deux critères de choix : d'une part, le souci de présenter un ensemble assez complet de degré d'attachement et de performance collective et, d'autre part, la richesse des observations que notre accès au terrain nous permettait (3). Le cas de Michaël, rassemblé à l'aide d'entretiens non directifs, est exemplaire par le caractère accompli de ses attachements et le degré de performance atteint. Celui de Geoffroy, tiré aussi d'entretiens non directifs, décrit finement le développement de l'attachement mutuel, puis sa rupture, à l'occasion de la trahison d'une parole donnée. Celui de Blanche, fondé sur un récit de vie, relate l'absence d'intérêt porté par une nouvelle direction aux attachements en entreprise et la défiance, pour ne pas dire le rejet, qu'elle a suscitée en conséquence.

Michaël ou des attachements accomplis

Michaël a 37 ans au moment où il nous raconte les faits, qui ont commencé il y a 9 ans. Après des études à l'ESCP, au cours desquelles il a été actif dans une association humanitaire de cette école, il a fait une mission de deux ans au Cameroun comme gestionnaire d'un hôpital. Il a particulièrement apprécié le climat de confiance que son administration lui accordait, ainsi que la simplicité des relations qu'il a pu tisser, sur place, avec chacun. Il a été frappé par la culture africaine, notamment par la fraternité des relations et l'importance accordée à l'instant présent.

Sa mission achevée, il rentre en France et obtient facilement un poste d'analyste trésorerie à la holding d'un grand groupe de télécommunication. Sa mission consiste à documenter puis à vérifier le bien-fondé des procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie. Un double challenge humain et technique : chercher l'information auprès des traders qui passaient les opérations de couverture et exprimer ces opérations financières avec le plan comptable d'une entreprise industrielle. Michaël, finalement, propose de nouvelles procédures dont les auditeurs saluent la qualité.

Fort de ce succès, Michaël se voit proposer le pilotage du basculement à l'euro de la

comptabilité des dix-sept holdings. Il dirige une équipe projet de quatre personnes, deux consultants senior, une collègue du même âge, cadre elle aussi, et un stagiaire. Il s'agit notamment de convertir en euros les données traitées par les systèmes d'information comptable, tant le courant que l'historique. Très rapidement, s'instaure un climat de confiance et de bonne humeur : Michaël lance l'affaire puis se repose sur les compétences et le sérieux de chacun. Et l'entreprise est la première en France, utilisant cette famille de progiciels, à basculer à l'euro. Toute l'équipe est félicitée par le directeur financier du groupe.

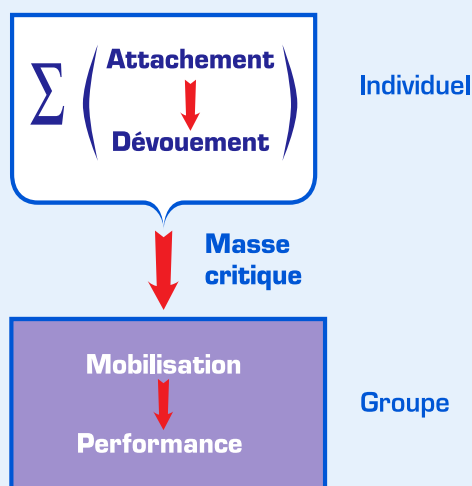
Le directeur de la comptabilité, apprécié de Michaël pour sa courtoisie, sa disponibilité et son expérience, propose à ce dernier de prendre la responsabilité d'un service créé spécialement pour lui en réunissant des personnes qui lui sont directement rattachées, l'un au titre de la trésorerie, l'autre au titre du reporting, les derniers au titre de la comptabilité des participations et des opérations sur capitaux propres ou encore de la fiscalité. Le nouveau service s'appelle « Haut de bilan ». Il regroupe 6 personnes : 1 cadre maison, 2 personnes du même âge et du même niveau de formation que Michaël, 1 agent de maîtrise et 1 apprenti comptable. Le succès du projet euro et l'excellente ambiance dans laquelle il a été mené

donne un préjugé favorable à Michaël.

Il prend les personnes telles qu'elles sont. Il cherche à comprendre leur motivation, ce qu'elles attendent de leur travail, tant sur le plan de l'intérêt porté aux tâches que sur celui de la liberté d'harmoniser les contraintes de la vie privée avec celles de la vie professionnelle. Il organise le service en fonction des objectifs définis avec son directeur. Il obtient facilement des moyens, étant donné la confiance que celui-ci lui porte. Il se forme de façon à pouvoir remplacer au pied levé chacune des personnes de son équipe et instruit sur des points très pointus celles qui le demandent.

L'équipe est rassemblée dans un même bureau de grande taille. La proximité physique permet à

De l'attachement à la performance Un schéma conceptuel



chacun de découvrir les autres non seulement sous les aspects professionnels mais surtout sur le plan personnel. Ils voient comment les autres réagissent face aux joies et aux difficultés de la vie. Ils apprécient les uns les autres leurs valeurs humaines. Une estime mutuelle s'installe. Un climat d'entraide s'installe naturellement. Et les objectifs sont largement dépassés chacune des trois années que Michaël passe à la tête de ce service. Depuis lors, Michaël a quitté l'entreprise, de même que certains membres de l'équipe, mais ils se sont retrouvés avec plaisir plusieurs fois dans les quelques années qui ont suivi.

Geoffroy ou la trahison d'un attachement

Geoffroy est âgé de 28 ans au moment des faits, qu'il nous relate un an plus tard. Après un DEA d'affaires internationales, il travaille six mois en ambassade, puis six mois auprès de la Commission européenne, à produire des notes de synthèse et des études. Il est intéressé par la dimension intellectuelle des thèmes qu'il traite et par les échanges d'idées qu'il peut avoir avec ses collègues. Les débats sont riches car ils ont tous la même fluidité intellectuelle et partagent le même intérêt pour ces questions de politique et de stratégie. Mais tout le monde ayant le même profil (âge, formation, parcours) et les mêmes ambitions, ce sont là les seuls objets d'échange : tout le reste est mis de côté, à l'aide d'une politesse convenue. Et Geoffroy souffre de la pauvreté humaine de ces échanges : le mode de communication ne lui apporte pas ce qu'il attend de la vie. Il aspire à un développement personnel qui fasse appel aux principaux aspects de sa personnalité.

Il devient officier sous contrat dans l'un des services de communication des armées. C'est un service de l'état major relayé par des bureaux en région, sous la direction d'un officier général qui rassemble plusieurs dizaines de personnes, la

plupart militaires et quelques civils de la défense mais tous différents par le grade, l'âge et l'expérience. Sa mission officielle est la gestion des relations avec la presse. Cette responsabilité est bien supérieure à ce qu'il aurait pu trouver partout ailleurs. De fait, il se trouve inséré dans de nombreuses équipes de projets comme celle chargée de rapprocher les méthodes de communication des différentes armées. La confiance règne si bien que chacun peut exprimer son adhésion aux valeurs et à la finalité de l'institution, même avec émotion et passion. Tout cela est source non seulement de créativité mais aussi d'amitié, issue du partage de la passion qui les anime. Geoffroy s'y épanouit car cette chaleur humaine répond à son besoin de vivre des échanges riches en qualités humaines. Il est pleinement satisfait



fait quand, dans l'échange, il découvre certaines facettes personnelles de celui avec qui il travaille. Il donne spontanément sa confiance aux différents membres de l'équipe projet.

L'équipe projet remplit sa mission au-delà des objectifs prévus. Chacun rejoint son sous-service d'origine. Et c'est alors que Geoffroy fait l'expérience d'une « trahison » : son supérieur avait promis à un collègue de renouveler son contrat mais ne tient pas cette promesse. Certes, il n'était pas en mesure de la tenir car il n'est pas le décideur. Mais pourquoi s'était-il engagé ? Par empathie, Geoffroy ressent cette désillusion très vivement. Et il se demande s'il doit suivre son supérieur hiérarchique dans l'évolution de carrière qu'on lui pro-

pose. Cette désillusion est partagée par d'autres membres de l'équipe hormis ceux que Geoffroy, finalement, désigne comme cyniques.

Blanche ou le rejet d'un management détaché

Blanche a 42 ans au moment où elle quitte son entreprise et rédige un récit de vie à l'occasion de sa reconversion. Après un bac professionnel comptable, elle a été recrutée sur présentation dans le service comptable d'une enseigne de grande distribution qui, à l'époque, était dirigée par la famille du fondateur. L'ambiance était paternaliste : arbre de Noël, avantages sociaux, stabilité de l'emploi, fierté d'appartenance à l'entreprise et identification à la marque, forte insertion dans le milieu local, proximité de la direction avec la vie des familles, progression au mérite, apprentissage sur le tas, formation des nouveaux par les anciens, etc. Blanche progresse en compétence et passe des diplômes comptables en cours du soir. En 15 ans, elle devient responsable de l'ensemble du service de comptabilité. Elle veille à entretenir le climat de bienveillance et respecte les amitiés qui ont pu se développer.

C'est alors que la famille vend son enseigne à un grand groupe et se retire de la direction. La nouvelle direction place ses hommes aux postes clés ainsi que leurs adjoints (toute possibilité de promotion est de ce fait interrompue) et met en œuvre un nouveau mode de management. Sûrs de savoir ce qui est bon pour l'entreprise et chacun de ses membres, ils prennent unilatéralement des décisions dans les petites comme dans les grandes choses. Par exemple, ils intervertissent les bureaux des différents services pour « changer les habitudes ». Après ce déménagement, il y a des « grognes » : « on ne nous a pas prévenus ! ». Puis, ils déménagent le siège à quelques kilomètres dans le but de faire des économies et, de l'avis de Blanche, de montrer qu'ils sont les décideurs. Ils pensent que les



attachements mutuels sont défavorables à l'efficacité au travail. Ils font partir les anciens de la direction financière (pré-retraites, licenciements pour motif personnel pour les moins âgés), en imposant leurs choix à Blanche qui est blessée par le peu de respect que la direction leur témoigne. Ils recrutent des jeunes ayant tous le même profil : études supérieures en apprentissage qui, dénués d'expérience, sont de ce fait moins sensibles à la détresse que ressentent leurs collègues. Blanche ne ressent pas d'affinités avec ces nouveaux venus et comprend que la direction cherche à renouveler le personnel pour changer son état d'esprit.

C'est alors que le nouveau supérieur hiérarchique de Blanche recrute une personne qu'il connaissait par ailleurs. Cette personne demande à Blanche de lui expliquer son travail, dans le détail des procédures. Blanche se sent remise en cause, et craint d'être licenciée. Deux choix se présentent à son esprit : collaborer au risque de ne plus être indispensable, ou bien s'opposer au risque de se faire mal voir. Elle est perdante dans les deux cas de figure. Deux mois plus tard, on la convoque pour lui annoncer qu'elle va être prochainement licenciée. Elle se révolte au fond d'elle-même contre le déni de tout ce qu'elle a apporté à l'entreprise et la brutalité du procédé. Elle croise par hasard Claude, un cadre commercial qu'elle avait trouvé pertinent un jour où il avait pris la parole dans une réunion d'information des cadres et s'était fait mettre à l'écart. Ce qu'elle ne savait pas, c'est qu'il était délégué syndical. Ils discutent de sa situation. Il lui propose de prendre un mandat. Elle serait ainsi protégée par le droit du travail. La voici représentant syndical puis, aux élections qui suivent, secrétaire du CHSCT. Elle s'attire aussitôt l'animosité de la direction qui la dénigre auprès des collègues, lui retire les dossiers sensibles et cherche à négocier un départ.

Blanche prend son mandat à cœur par solidarité avec les salariés de longue date : ayant vécu douloureusement les « manœuvres » de

la nouvelle direction, elle compatit spontanément aux détresses de ses collègues et cherche à les défendre. Elle découvre au syndicat un monde d'amitié et de chaleur humaine, qui donne un sens à son engagement. Les salariés de longue date font bloc autour d'elle. Elle déclenche des expertises, des visites de l'inspection du travail et porte plainte devant les tribunaux, au nom des salariés, sur des questions d'entraves. En outre, elle mobilise ses collègues et deux tiers des salariés de son département attaquent la direction, devant les tribunaux, pour des modifications unilatérales de leur contrat de travail. Elle résiste aux pressions de la direction (placardisation, procédures de licenciement successivement déboutées par les tribunaux) ainsi qu'à ses propositions financières. Quatre ans se passent ainsi jusqu'à ce qu'elle trouve l'occasion de se reconverter comme institutrice auprès d'enfants handicapés.

Résultats et préconisations managériales

Les trois cas qui viennent d'être décrits présentent une gradation d'attachement et de performance, gradation qui va servir à tester notre hypothèse. De plus, le détail de leur description permet de reprendre certains points de notre développement théorique, notamment l'apparition d'attachements au sein d'un collectif de travail. Cet approfondissement permettra d'affiner les préconisations managériales qui découlent de cette recherche.

Une validation de l'hypothèse

Nous avons formulé l'hypothèse que l'attachement transforme le collectif de travail en une communauté et que les dévouements qui s'y déploient alors sont source de mobilisation et de performance pour le groupe. Testons cette hypothèse au regard de nos trois cas et rassemblons, pour ce faire, en un tableau les données qu'ils présentent sur l'attachement, le dévouement, la mobilisation et la performance.

Il apparaît clairement une gradation entre les trois cas : plus il y a d'attachement, plus il y a de mobilisation. Dans le cas de Michaël, il y a un attachement tout au long de la ligne hiérarchique et la mobilisation qui en découle est facteur d'une performance pérenne. Dans le cas de Geoffroy, la mobilisation est fondée sur un dévouement, reposant lui-même soit sur un attachement, comme pour Geoffroy notamment, soit sur une rationalité en valeur, pour ceux que Geoffroy désigne comme cyniques. La mobilisation a entraîné la performance. Mais celle-ci n'est pas susceptible de se reproduire, compte tenu de la rupture d'attachement vécue par Geoffroy et certains de ses camarades. Dans le cas de Blanche, il y a mobilisation des seules personnes attachées entre elles. Mais comme la direction ne s'est attachée à personne, cette mobilisation joue en sa défaveur. On peut noter le dévouement exceptionnel de Blanche envers ce qu'elle considère être sa véritable communauté

	Michaël	Geoffroy	Blanche
Attachement	<ul style="list-style-type: none"> – attachement mutuel entre les membres du service – attachement entre Michaël et sa direction 	<ul style="list-style-type: none"> – attachement de Geoffroy pour les membres de son équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – attachement mutuel des anciens – absence d'attachement entre les anciens et la nouvelle génération
Dévouement	<ul style="list-style-type: none"> – dévouement mutuel au sein du service – dévouement entre la direction et Michaël 	<ul style="list-style-type: none"> – dévouement à l'institution de tous les membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – dévouement des anciens entre eux
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> – mobilisation de l'ensemble des membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – mobilisation de l'ensemble de l'équipe – puis remise en cause pour Geoffroy 	<ul style="list-style-type: none"> – mobilisation des anciens derrière Blanche contre la nouvelle direction
Performance	<ul style="list-style-type: none"> – objectifs régulièrement dépassés 	<ul style="list-style-type: none"> – renouvellement de la performance incertain 	<ul style="list-style-type: none"> – dégradation de la performance, blocage, procès, etc.

de travail. En bref, l'attachement est une source de mobilisation et cette mobilisation est facteur de performance quand toute la ligne hiérarchique témoigne aussi d'attachement.

Un approfondissement du modèle

Nos cas semblent valider notre hypothèse et la précisent nettement sur un point important : l'attachement est aussi l'affaire de la ligne hiérarchique. Ce point questionne le management contemporain, vécu le plus souvent sur un mode lisse et détaché (Laroche, 2000) et nous invite à reprendre, au regard de nos cas, certains points de notre développement théorique, notamment l'apparition d'attachements au sein d'un collectif de travail. Nous sommes partis du dévouement, pratiqué au départ par intérêt bien compris ou par principe, au sein du collectif. Et nous avons affirmé que des attachements se tissent au fur et à mesure que cet élan naturel trouve un terreau favorable à son dévoilement, si bien que peu à peu des attachements se créent et le collectif devient aussi une communauté.

La confiance joue un rôle primordial et il s'agit de l'accorder à bon escient. On le comprend facilement : sans confiance, qui assumerait le risque de dévoilement de son élan d'attachement ? Cette confiance peut se fonder sur l'estime. Elle est suscitée par la bienveillance. Dans l'un comme dans l'autre cas, il faut du temps pour connaître l'autre, apprécier les facettes de sa personnalité et disposer de bonnes raisons de lui faire confiance. On ose alors ou non lui dévoiler l'élan d'attachement qu'on peut ressentir pour lui. Encore faut-il que le temps qui passe donne des occasions de mieux se connaître, que la connaissance qu'on peut avoir du caractère d'autrui ne soit pas masquée par des paroles convenues et des comportements attendus dans l'organisation. Encore faut-il vivre des relations humaines sincères. Elles sont le terreau favorable de la découverte de l'autre et d'attachement, si l'autre témoigne de bienveillance.

Des préconisations managériales

Comme il appartient d'abord au supérieur de donner l'exemple (Melkonian et autres, 2006), c'est d'abord à la ligne hiérarchique de pratiquer la bienveillance, tant pour sa visibilité que pour l'importance du pouvoir

qu'elle détient. Elle commencera par témoigner du respect et finira par développer son autorité.

Le respect est un préalable à la bienveillance. En témoigner suffisamment évite de fermer l'autre à la relation. Il s'exprime par des choses toutes simples. La politesse tout d'abord, comme en fait preuve le responsable de Michaël, oubliée trop souvent sous la pression de l'urgence. Par exemple, tenir ses rendez-vous, ne pas décrocher son téléphone en entretien. Le respect s'exprime encore par le ménagement des relations humaines, par exemple, laisser les collaborateurs développer leurs affinités personnelles plutôt que forcer une cohésion de groupe par des sorties quasi obligatoires. Il s'exprime aussi par l'acceptation de la diversité des personnes, même si les sentiments sont passionnés, comme dans le cas de Geoffroy. Il s'exprime toujours par la prise en compte de la capacité de réflexion des collaborateurs. Par exemple, les informer des projets et les consulter, voire les faire participer à la décision, au contraire du cas de Blanche. Il s'exprime enfin par le souci d'éviter toute injustice. Par exemple, sanctionner les éventuels comportements déloyaux au sein du collectif de travail, ce qui confine à la bienveillance.

La bienveillance elle-même n'est que la forme du dévouement propre au supérieur hiérarchique : elle consiste à veiller au bien de ses subordonnés. En témoigner sincèrement suscite la confiance et l'attachement. La bienveillance s'exprime notamment par une attention à toute information concernant les relations au sein du collectif de travail. Par exemple, le supérieur ne négligera pas le canal de la représentation des salariés, au contraire du cas de Blanche. Elle s'exprime aussi par liberté de parole et de ton laissée aux collaborateurs, comme dans le cas de Geoffroy, tant que la politesse est respectée bien sûr. La bienveillance sait faire la part des choses dans les échecs comme dans les réussites, à savoir ce qui provient de l'aléa des circonstances et ce qui provient des limites ou des compétences du collaborateur. Elle excuse les passages à vide et se montre souple vis-à-vis de la vie personnelle des collaborateurs. Le supérieur bienveillant accepte que ses collaborateurs puissent demander une médiation, notamment faire appel à son propre supé-

rieur ou au DRH. Il n'a pas peur de perdre son autorité.

Certes, le supérieur a reçu son pouvoir de ses propres supérieurs, finalement des actionnaires dans le cas d'une entreprise. Mais ce qui suscite l'attachement, c'est son autorité. Le pouvoir, en effet, vient d'en haut mais encore faut-il que les subordonnés en acceptent le titulaire ou, mieux, qu'ils reconnaissent en lui une capacité à les faire grandir. Telle est l'étymologie du mot autorité : le latin *augere*, accroître, qui a donné aussi « auteur ». Ce qui pour nous, en entreprise, recouvre le souci du manager de faire grandir ses collaborateurs à travers un développement professionnel et, éventuellement, personnel. Quand ils ont conscience que telle est sincèrement l'intention de leur manager, ses collaborateurs lui accordent autorité, confiance et attachement. Michaël, par exemple, forme son personnel sur des questions de comptabilité qu'ils n'auraient pas eu le temps d'apprendre par eux-mêmes. Dans le cas de Blanche, la nouvelle direction détient le pouvoir, reçu des actionnaires, mais son personnel conteste devant les tribunaux ce qui est perçu comme des abus : il ne perçoit, chez elle, ni respect, ni bienveillance, ni volonté de faire leur bien. Quelle autorité le personnel pourrait-il lui reconnaître ? Quel attachement pourrait-il éprouver ? Pourquoi se mobiliserait-il en faveur de l'entreprise ?

Résumons notre propos. Nous nous sommes intéressés à la performance du collectif de travail. Nous avons analysé en quoi l'attachement peut être un levier de performance collective. Nous avons considéré le dévouement et la mobilisation : c'est quand une masse critique suffisante de dévouement est présente dans l'entreprise que l'on peut parler de mobilisation et que la performance collective apparaît. La question porte donc sur l'émergence de cette masse critique, sur l'apparition et la diffusion du dévouement.

Nous avons étudié les différents déterminants du dévouement, à l'aide de la grille d'analyse des comportements forgée par Max Weber, et avons souligné l'importance de l'attachement comme déterminant, affectif, du dévouement : comme toute émotion, l'attachement se diffuse de lui-même par contagion. En bref, la multiplication des liens d'attachement et l'atteinte d'une masse critique aboutissent à la



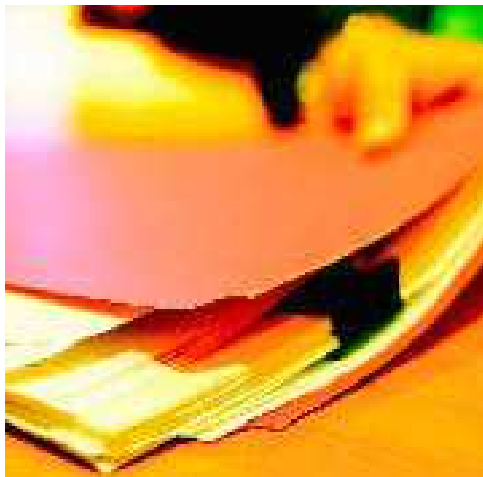
mobilisation, elle-même facteur de performance. Et nous disons, pour rendre compte de l'émergence d'attachements, que le collectif de travail s'est enrichi de liens affectifs, qu'il est devenu une communauté.

Nous avons confronté cette hypothèse au regard de trois cas présentant une gradation d'attachement et de performance collective. Le test valide semble-t-il notre hypothèse et nous conduit à préciser un point important : le refus d'attachement peut se retourner contre la direction, si elle n'a pas pris garde à témoigner respect et bienveillance, dans le cadre d'une autorité naturelle. Telles sont implicitement les préconisations managériales de cette recherche. Ces recommandations concordent bien avec notre analyse des conditions initiales de l'attachement : un élan naturel qui court le risque d'être déçu, dans l'espoir d'un plus grand bien.

Cette recherche complète la littérature théorique. Guerrero et Sire (2001) parlent de la multiplication des attachements et entendent ces attachements comme des dévouements rationnels en valeur ou en finalités. Tremblay et Wils (2005) parlent de dévouement et de mobilisation, et forment le terme de masse critique. Ils soulignent qu'une masse critique de dévouement est source de mobilisation et de performance. Nous avons quant à nous distingué le collectif de la communauté de travail et insisté sur les liens d'affection qui peuvent se développer, dans un climat de respect, de bienveillance et d'autorité naturelle. Nous avons décrit un processus de formation de la masse critique de dévouement : celui de la contagion de ce type d'attachement.

Mintzberg (2008) a rappelé l'importance de considérer la communauté toute entière et non ses seuls dirigeants : le leadership est une affaire collective ; la performance est une affaire de communauté. C'est donc à tous de prendre soin les uns des autres et de s'entraider. Nous pensons que l'attachement permet une telle attitude et nous rappelons seulement qu'il ne se développe spontanément qu'entre personnes qui se témoignent respect et bienveillance, dans le cadre d'une autorité naturelle. Il nous semble aussi qu'une entreprise riche en attachements mutuels tout au long de la ligne hiérarchique a plus de chances de relever les défis de changement organisationnel et stratégique : un

tel attachement est signe de confiance réciproque entre direction et personnel. Tous prendront plus facilement le risque du changement.



(1) *Le fait que notre étude empirique porte sur un nombre restreint d'organisations doit être considéré, selon les termes de Yin (1984), comme une expérimentation : nous les avons choisies parce qu'elles présentent des cas sensibles du processus qui nous intéresse.*

(2) *Dans un souci de confidentialité, nous avons masqué les éléments qui auraient pu permettre de reconnaître les entreprises et les acteurs par des rôles et des contextes qui ne changent pas la nature des communautés de travail dont nous rendons compte.*

(3) *Nous faisons référence au critère de "l'occasion d'apprendre", que Stake (1994) explicite en ces termes : « The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality, but learning toward those cases that seem to offer opportunity to learn. My choice would be to take that case from which we feel we can learn the most. That may mean taking the one that we can spend the most time with. Potential for learning is a different and some superior criterion to representativeness. » (p. 243).*

Références

Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
 Fox, A. (1980), « *The meaning of work* », *The politics of work and organizations*, G. Esland et G. Salaman (dir.), Milton Keynes : Open University Press, 139-191.
 Guérin, F. (2004), « *Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ?* », XIII^{ème} conférence internationale de management stratégique, AIMS 2004, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin mai 2004.
 Guerrero, S. et B. Sire (2001), "La notion de mobilisation en GRH", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 40, avril-mai-juin, 82-90.

Holmes, T.H. et R.H. Rahe (1967), « *The social readjustment rating scale* », *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 233-218.

Johns, G. et A.M. Saks (2005), *Organizational Behaviour: Understanding and managing life at work*, 6^e édition, Toronto, Pearson Education.

Kleinginna, P. et A. Kleinginna (1981), « *A Categorized List of Motivation Definitions with a Suggestion for a Consensual Definition* », *Motivation and Emotion*, 5, 3, 263-291.

Landy, F.J. et J.M. Conte (2004), *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational behavior*, Mc Graw Hill.

Laroche, H. (2000), « *Le manager en action, Le jugement et l'attention* », IX^{ème} conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000, Montpellier 24, 25 et 26 mai 2000.

Latham, G.P. et C.C. Pinder (2005), « *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century* », *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Lazarus, R.S. (1991), « *Progress on a Cognitive-motivational-relational theory of emotion* », *American Psychologist*, 46, 819-834.

Locke, E.A. et G.P. Latham (2004), « *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century* », *Academy of Management Review*, 29, 388-403.

Maslow, A.H. (1962), *Toward a psychology of being*, NJ, Van Nostrand.

Melkonian, T., P. Monin, N. Noorderhaven, A. Rouzies et A. Timmers (2006), « *Etre juste, ou être exemplaire? La fusion Air-France KLM à la loupe* », *Revue Française de Gestion*, 164, 229-252.

Mintzberg, H. (2008), « *Leadership et communityship* », *Gestion*, 33, 16-17.

Scully, J.A., H. Tosi et K. Banning (2000), « *Life event check lists: Revisiting the social readjustment rating scale after 30 years* », *Educational and Psychological Measurement*, 60, 864-876.

Stake, R. (1994), « *Case Studies* », *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Sage Publications : Thousand Oaks, London, New Delhi, chap. 14, 236-247.

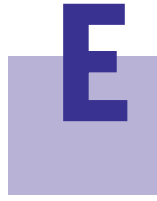
Toulouse, J.M. et R. Poupard (1976), *La jungle des théories de la motivation au travail*, *Gestion*, 1, 54-59.

Tremblay, M., et T. Wils (2005), « *La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous* », *Gestion*, 30, 37-49.

Van Hoorebeke, D. (2008), « *L'émotion et la prise de décision* », *Revue Française de Gestion*, 182, 33-44.

Weber M. (1956/1971/1995), *Wirtschaft and Gesellschaft*, Tübingen : Mohr, 1956, traduction française collective sous la direction de Jacques Chavy et d'Eric de Dampierre : *Economie et Société*, Paris : Plon, 1971, Paris : Agora, 1995.

Yin R. K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.



EN 1915, L'EXPLORATEUR SHACKLETON ET SON ÉQUIPE FIRENT NAUFRAGE, après que leur navire, l'Endurance, fut broyé dans les glaces de l'Antarctique. Sans aucun espoir de secours, Shackleton va tenter de regagner la civilisation en entraînant le groupe dans un incroyable périple qui se révélera être l'un des plus périlleux dans l'histoire des explorations. Grâce à son courage exceptionnel, il parviendra à sauver tout son équipage au bout de deux années d'errance sur la banquise et sur l'eau. Cependant, ses actes héroïques n'auraient pas suffi. Il y a, bien sûr, une part de chance, mais, surtout, cette extraordinaire survie est due au formidable talent de Shackleton pour gérer la crise.



Ernest Shackleton est né en 1874, en Irlande, dans une famille d'origine anglo-irlandaise qui comptait huit filles et deux garçons. Son père était médecin, mais Ernest ne suivit pas cette voie. Il ne se distingua pas spécialement dans ses études, qui l'ennuyaient. Ernest rêvait de voyages. C'était un lecteur insatiable de récits d'aventures et d'explorations. À 16 ans, il abandonna l'école pour entrer en apprentissage sur un navire de commerce. Après huit ans de formation, naviguant sur toutes les mers du monde, passant par toutes les qualifications successives, il obtint, à 24 ans, le brevet de capitaine de la marine marchande.

1re expédition, 1901-1903. L'apprentissage

Durant la guerre des Boers, alors que son navire transportait des troupes en Afrique du Sud, une rencontre bouleversa le cours de sa vie. Il se lia d'amitié avec un jeune lieutenant de l'armée britannique, dont le père (1) était l'un des principaux financeurs des missions antarctiques britanniques. Grâce à lui, il obtint un rendez-vous du mécène qui fut impressionné par son allant. Sur recommandation de son protecteur, il obtint un embarquement comme officier en troisième, à bord du *Discovery*, sous le commandement de Robert Falcon Scott, dont c'était la première expédition antarctique. L'objectif était de s'avancer le plus près possible du pôle Sud. Avec Scott et le Dr Edward Wilson, ils parvinrent à la latitude de 80 °16, qu'aucun autre homme n'avait encore franchie, à quelque 850 km du but. Malgré cet exploit, l'incursion, au cœur du continent blanc, souffrit de l'impréparation et de la mauvaise connaissance de l'environnement: ils utilisaient des traîneaux, mais ne savaient ni les conduire ni s'occuper des chiens qui moururent les uns après les autres. Manquant de vivres et atteints du scorbut, ils frôlèrent la tragédie et durent probablement la vie sauve aux bonnes conditions météorologiques dont ils bénéficièrent sur le chemin du retour.

Lors de la relève, en 1903, Shackleton fut renvoyé en Angleterre, alors qu'il était presque guéri. Était-ce un prétexte pour Scott qui voulait se débarrasser d'un rival? Il avait, en tout cas, pu mesurer la popularité de Shackleton auprès des membres de l'expédition et ses capacités à diriger des hommes.

L'expédition Nimrod, 1907-1908. Le temps des responsabilités

Après une période de convalescence, Shackleton s'essaya au journalisme, puis aux affaires. Il tenta également sa chance dans la politique. Toutes ces activités furent menées sans grand succès. Un objectif, cependant, le taraudait: celui d'être le premier à parvenir au pôle Sud. Réunissant péniblement des financements privés, il acheta un vieux trois-mâts, le *Nimrod* et repartit pour l'Antarctique, en 1907, à la tête de sa propre expédition. Atteignant sans encombre le continent, Shackleton entreprit une nouvelle marche, mais, au bout de quelque temps, les réserves de vivres commencèrent à s'épuiser. Shackleton analysa la situation avec lucidité. Soucieux des vies humaines dont il avait la responsabilité, il rebroussa chemin à 180 km du but. Cet échec relatif fut toutefois considéré en Angleterre comme un grand exploit. De retour à Londres, Ernest fut reçu triomphalement, pour avoir été l'homme qui avait marché le

Manager une situation extrême: Ernest Shackleton et l'épopée de l'Endurance

Capitaine de vaisseau (R) Laurent Letot
Chef du pôle « Etudes »
Centre d'enseignement supérieur de la Marine





L'Endurance pris dans les glaces

plus près du pôle, et anobli par le roi. Cherchant à tirer parti de sa célébrité, il tenta sa chance dans diverses affaires, dont aucune ne prospéra. Il tirait ses principales sources de revenus de ses tournées de conférences. Mais il ne se sentait pas bien dans la routine et la vie de famille, bien qu'il écrivit à sa femme « *Jamais plus, je n'irai dans le sud, j'ai pensé que tout cela était fini et que ma place était maintenant à la maison* ».

L'expédition transantarctique 1914-1917. Le leader en action

Après la mort tragique du capitaine Scott en 1912 et la victoire de son concurrent, Amundsen, il restait un dernier grand défi, celui de traverser, à pied, le continent dans son entier, en passant par le pôle. Shackleton avait quarante ans et c'était son ultime chance d'acquérir la gloire.

En août 1914, il quitta Portsmouth à bord d'un trois-mâts goélette, l'*Endurance* (2) avec un équipage de 27 hommes. Abordant l'Antarctique, en janvier 1915, par la mer de Weddell, le navire fut arrêté par la banquise, à 150 km de la terre ferme. Commence, alors, le plus prodigieux sauvetage de l'histoire maritime moderne. Pendant neuf mois, le bâtiment piégé dérivera avec le pack, l'expédition étant contrainte d'attendre le printemps suivant pour se libérer. Mais, au cours de l'hiver austral, les courants et les vents apportèrent de grandes quantités de glace. Les plaques, qui s'accumulaient autour de l'*Endurance*, broyèrent progressivement la coque. En octobre, Shackleton donna l'ordre d'abandonner le bord et fit débarquer les canots de sauvetage, les provisions, les traîneaux et

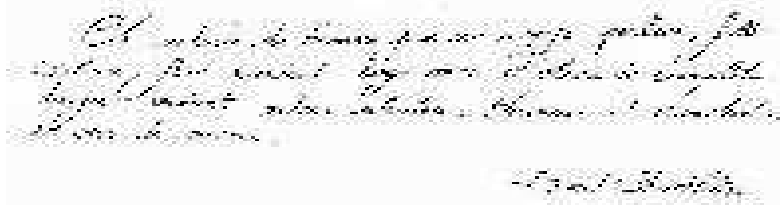
tous les équipements nécessaires pour survivre dans un camp de toile improvisé sur la mer gelée. Le 21 novembre 1915, l'*Endurance* disparut sous la banquise. Durant les six mois qui suivirent, leur « radeau » de glace les entraîna sur 920 km vers le nord-ouest. Des tentatives pour gagner, à pied, une île ou le continent furent rendues impossibles par les crêtes de compression qui dressaient des barrières infranchissables à la progression des naufragés. En outre, au lieu de les diriger sur la terre, les courants et les vents les poussaient vers la mer ouverte.

À mesure qu'ils dérivèrent vers le nord, la banquise se disloquait de plus en plus. Le 9 avril 1916, ils furent forcés d'embarquer dans les canots pour tenter d'atteindre l'une des îles de l'archipel de Palmer, au nord de la péninsule antarctique. Après 7 jours d'une navigation épouvantable, au milieu des icebergs, et dans les bourrasques de neige et les vents furieux de l'océan Antarctique, les 27 naufragés débarquèrent à l'île Éléphant. Ce caillou inhospitalier était éloigné des parages fréquentés par les chasseurs de phoques et les navire baleiniers. La situation était désespérée. Shackleton décida alors d'aller chercher du secours en Géorgie du Sud, distante de 800 milles (1450 km), là où il savait pouvoir trouver de l'aide auprès d'une station baleinière. Après quelques jours de préparatifs, il embarqua, le 24 avril, avec cinq hommes, à bord du *James Caird*, une chaloupe de 7 m de long et de 2 m de large. Le voyage fut terrifiant; les « argonautes »(3) durent lutter pour maintenir à flot l'embarcation ballottée par les tempêtes et des gigantesques déferlantes de l'océan le plus agité du globe. Le 20 mai, le *James Caird* accosta en Géorgie du Sud, mais du côté inhabité. Ayant retrouvé un peu de leurs forces, Shackleton et deux de ses compagnons entreprirent la traversée, à pied, du massif montagneux, qui séparait les deux versants de l'île, munis d'une simple corde et de quelques jours de vivres. Ils traversèrent les glaciers et atteignirent la station baleinière de Stromness Bay, en



L'Endurance sombre

trente-six heures (4) et y donnèrent l'alerte. Les trois autres rescapés du *James Caird*, restés sur le côté opposé, furent secourus le jour suivant, avec l'aide des baleiniers. Le sauvetage des autres membres de l'expédition fut plus laborieux. Le 25 août 1916, après quatre tentatives de sauvetage, un remorqueur chilien, le *Yelcho*, récupéra le groupe qui attendait depuis trois mois et demi sur l'île Éléphant, alors qu'il ne subsistait plus que deux jours de nourriture. Le dernier épisode du sauvetage s'achevait. Les 28 membres de l'expédition revinrent en Grande-Bretagne sains et saufs. Ils étaient restés 9 mois à la dérive sur l'*Endurance*, 5 mois dans un camp improvisé sur un radeau de glace et 7 jours dans des canots minuscules sur une des mers les plus agitées du monde. Shackleton et quelques compagnons feront, de plus, 17 jours de navigation terrifiante dans un frêle esquif et 36 heures à marche forcée sur les pentes abruptes et les glaciers de la Géorgie du Sud.



Shackleton retourna en mai 1917 en Europe, alors en pleine guerre. Il se porta volontaire, mais fut considéré comme trop âgé pour aller au front. Il fut envoyé en mission diplomatique en Argentine et au Chili, pour persuader, sans grand succès, ces deux pays, d'entrer dans le conflit mondial. Après avoir été brièvement dépêché au Spitzberg pour y installer une présence britannique, il tenta de monter des affaires dans le nord-est de la Russie. Ses plans tombèrent à l'eau avec la révolution russe de 1917. Shackleton reprit alors ses tournées de conférences et, en décembre 1919, il publia « South », récit de l'odyssée de l'*Endurance*. En 1920, lassé de faire des présentations, il songea à une dernière expédition, une circumnavigation océa-

nographique autour de l'Antarctique. Son navire, l'*Aurora*, quitta l'Angleterre le 24 septembre 1921. Mais il souffrait, depuis plusieurs années, d'insuffisance cardiaque, aggravée par les fatigues de ses voyages et

11. Le chef n'est pas un surhomme.
Shackleton possédait des qualités d'énergie, d'intelligence, d'adaptation, d'ambition, d'initiative et d'optimisme. Ces dispositions naturelles ne l'ont cependant pas empêché, au cours de ses premières expéditions, de commettre des erreurs techniques ou d'appréciation de la situation. Amundsen lui ravit la victoire au pôle. Ses compagnons et lui faillirent perdre la vie.

Mais ses deux premiers périple lui avaient permis de bien connaître les dures conditions de l'Antarctique. De ces expériences, il tira des enseignements pour la suite. D'un autre côté, il étudia, en détail, les voyages polaires de ses prédécesseurs et, en particulier, ceux d'Amundsen pour qui il avait une grande admiration. Amundsen était certainement l'exemple le plus emblématique pour la soigneuse préparation de ses expéditions. Ainsi, le « Boss » qui embarqua, le 9 août 1914, à bord de l'*Endurance*, n'était plus un débutant, mais un chef conscient des difficultés, capable d'évaluer les risques,

de gérer l'imprévu et de prendre les bonnes décisions au bon moment.

les excès d'alcool. Le « Boss » (5) décéda en pleine nuit, le 5 janvier 1922, à Grytviken, en Géorgie, d'un infarctus, la veille de son départ pour l'Antarctique. Il avait 47 ans.

Les leçons de Shackleton

Shackleton est considéré comme un modèle de leader de crise. Il eut la capacité de convaincre son groupe pour qu'il se dépassât et que ses hommes accomplissent volontairement des tâches, à la limite des forces humaines. Il les fit se battre contre l'adversité et ils survécurent tous. De cette extraordinaire aventure, quelles caractéristiques principales de son style de meneur d'hommes peut-on retenir?



Panorama de la Géorgie du Sud

21 Un style de commandement non rigide.

Alors que Scott imposait à ses hommes le *Naval Discipline Act*, qui régissait tout



manquement à la discipline, dans un cadre hiérarchique très strict (6); Shackleton était porté vers un commandement moins formel. Tenant à l'égalité de traitement, il attendait que chacun, y compris les scientifiques, prît sa part des travaux d'intérêt général. Ce n'était pas un autocrate, exigeant l'obéissance absolue, recourant facilement aux règlements et aux punitions; ce n'était pas non plus un laisser-faire. Son attitude variait en fonction des circonstances. Il pouvait être très directif dans des situations extrêmes. Par exemple, lorsque le charpentier Harry McNish s'insurgea brièvement, Shackleton réaffirma son autorité et la mutinerie fut évitée (7). Dans les situations intermédiaires, les relations étaient plus personnelles et affectives.

3/ Un entourage fiable.

Lorsqu'il constitua son équipe, Shackleton sélectionna des profils correspondant à la spécificité de la mission. Mais, au-delà des critères classiques de compétence, d'autonomie et de forme physique, il chercha, par des questions non conventionnelles, à faire ressortir la personnalité des postulants (8). En effet, il savait combien les rigueurs du monde polaire pouvaient transformer le caractère et révéler les faiblesses de chacun. La loyauté, la camaraderie et surtout l'optimisme étaient essentiels pour le succès de l'entreprise. D'un autre côté, le fait de ne pas être seul dans la chaîne de commandement était vital en situation de crise. Shackleton savait reconnaître les hommes qui pourraient également assurer une fonction de commandement et le seconder efficacement. Frank Wild, vétéran de l'Antarctique, qui avait prouvé son courage et son entente avec Shackleton, dans l'expédition de 1907, fut retenu. C'est lui qui devint le chef du groupe resté sur l'île Éléphant, lorsque Shackleton partit pour chercher du secours en Géorgie du Sud.

4/ Le sens des responsabilités.

Shackleton n'avait pas peur de prendre des initiatives hardies, mais il ne se lançait pas sans réfléchir aux conséquences de ses actes. Lors de la tentative de 1907 pour conquérir le pôle, les marcheurs arrivèrent tout près du but, mais ils étaient de plus en plus fatigués et à court de vivres. Shackleton savait que poursuivre leur marche mettrait son groupe en grave danger. Son sens de la responsabilité l'emporta sur son désir de gloire. Il fit donc demi-tour à 97 miles seulement du

pôle Sud. Emily Shackleton notera plus tard: « *Le seul commentaire qu'il me fit à propos de ne pas avoir atteint le pôle était un âne vivant est mieux qu'un lion mort, n'est-ce pas?* ». Plus tard, lors de l'expédition de l'*Endurance*, cette décision donna confiance à l'équipage montrant que le chef ne serait pas homme à sacrifier des vies pour son propre bénéfice (9).

5/ Des objectifs clairs et partagés.

Réussir à traverser l'Antarctique était le but initial. Après le naufrage de l'*Endurance*, Shackleton rassembla ses hommes pour expliquer que le nouvel objectif devenait de les ramener, tous, sains et saufs, à la civilisation.



Le James Caird en vue de la Géorgie du Sud

tion. Cela peut paraître une évidence, mais il n'en a pas toujours été ainsi dans des cas similaires de l'histoire des explorations polaires (voir note 9). Son groupe ne pouvait qu'adhérer à son objectif. Le plus dur était de traduire cet objectif en organisation et en tâches. Pour cela, il ne cherchait pas des compromis, mais à persuader les membres du groupe en les faisant participer aux décisions les concernant. Cette transparence a assuré sa crédibilité tout au long du sauvetage.

6/ Une grande faculté d'adaptation.

Shackleton savait qu'il lui faudrait néanmoins s'adapter à des situations qui ne se présenteraient jamais comme il l'avait imaginé, surtout dans un environnement aussi imprévisible que l'Antarctique. Ainsi, quand la débâcle de la banquise l'obligea à embarquer avec ses compagnons dans les canots, il adapta ses objectifs à des conditions météorologiques qui évoluaient en permanence.

Les naufragés essayèrent d'abord de gagner l'île Déception, ou ils pensaient trouver des provisions prédisposées par les navires baleiniers, puis, successivement, l'île Clarence, l'île Éléphant, l'île du Roi George, la baie de l'Espoir, le continent antarctique et, finalement, l'île Éléphant. Shackleton évaluait constamment l'efficacité de ses actions en fonction de la situation pour poursuivre où changer d'objectif.

7/ La dimension humaine est prépondérante.

En situation de survie qui perdure, il n'y a pas que les forces physiques qui déclinent, le chef est confronté à un découragement croissant, jour après jour, sous l'effet du froid, de la fatigue, de la faim et du silence polaire. Le comportement des hommes devient alors imprévisible et peut conduire un groupe à se mutiner ou à abandonner la lutte pour la survie. Shackleton savait, par expérience, que le moral de ses hommes ferait la différence entre le succès ou l'échec, ce qui signifie en Antarctique, entre la vie et la mort. Il était, par nature, optimiste et même s'il subissait lui-même les terribles conditions de l'environnement et s'il arrivait que des doutes l'assaillent, il ne manifesta jamais extérieurement aucun signe de découragement.

Pour lui, il y avait toujours une porte de sortie à une situation difficile. Certains hommes étaient, psychologiquement, plus fragiles. Shackleton s'en souciait particulièrement, veillant à ce qu'ils ne communiquent pas leurs craintes aux autres membres de l'expédition. Il maintenait également le moral par des actions collectives: la technique était de garder les hommes si occupés qu'ils avaient peu de temps pour se laisser aller au pessimisme. Quand il sentait l'humeur s'assombrir, il décidait un jour de repos et distribuait des rations supplémentaires.

8/ Une attitude exemplaire.

Pour que son commandement ne soit pas remis en cause, il fallait instaurer un traitement égal entre tous, en répartissant le travail de façon équitable. Il fit aussi très attention au partage des vivres, entre les nourritures fraîches et les conserves. Les tentes, les vêtements chauds et les couvertures faisaient également l'objet d'une distribution

appropriée. Lorsque les membres de l'expédition furent contraints de camper sur la glace, il s'assura que les officiers aient des sacs de laine, laissant les fourrures aux plus jeunes et aux plus faibles. Shackleton persuadait aussi par l'exemple. Après avoir été jeté sur la banquise par le naufrage du bateau, il savait qu'il faudrait des jours et des jours pour atteindre la terre ferme. Il expliqua à ses hommes qu'ils seraient contraints de marcher longtemps et qu'il était nécessaire d'être le plus léger possible. Il sortit alors des pièces d'or de sa poche et les jeta. Il prit ensuite une bible offerte par la reine d'Angleterre, en déchira deux pages qu'il garda et laissa le livre dans la neige.



Le Karluk

9/ Inadapté à la vie courante.

La capacité du leader de crise est souvent limitée à une situation précise. C'est le cas de Shackleton. De retour à la civilisation, Shackleton mena des activités professionnelles inaccomplies et une vie sentimentale agitée. Dans sa quête pour le bien-être et la sécurité, il se lança dans beaucoup d'entreprises hasardeuses, dont aucune ne prospéra. Ses opérations financières furent, en général, confuses. Il laissa beaucoup de dettes. Après l'épisode de l'*Endurance*, il fut incapable de satisfaire les garanties qu'il avait données. Il dut faire appel au gouvernement pour régler ses dettes. Shackleton connaissait ses faiblesses. Il l'admettait lorsqu'il écrivait à sa femme : « Quelquefois, je pense que je ne suis bon qu'à être explorateur et rien d'autres et quand les choses vont bien, j'ai horreur de cela ».

L'odyssée de l'*Endurance* est la plus fantastique histoire de sauvetage des temps modernes. Prise dans les glaces polaires, l'*Endurance* sombre, laissant sur la banquise une poignée d'hommes. Les naufragés s'organisèrent pour ne pas mourir, mais, sans la volonté hors du commun d'un seul homme, ils n'auraient pas survécu. Shackleton, qui ne s'est, à aucun moment, départi de son courage dans les pires conditions, a su, durant presque deux ans dans l'Antarctique, maintenir le moral, la loyauté et l'engagement de ses hommes face aux épreuves physiques et morales. Il est devenu un exemple de manager de crise, étudié aujourd'hui, dans les formations de management. Il serait intéressant

d'y étudier en parallèle des événements assez similaires, mais où il y eut faillite de management : le drame du *Karluk* (voir note n° 8) et le célèbre épisode du naufrage de la *Méduse* (10). On y retrouve tous les "ingrédients" qui font qu'une situation de crise se transforme en tragédie ou trouve une issue heureuse.

(1) Llewellyn Longstaff

(2) La devise de la famille était « Par endurance, nous conquerrons ».

(3) Héros de la mythologie grecque qui partirent sur le navire *Argo* commandé par Jason pour retrouver la Toison d'Or.

(4) Une expédition récente d'alpinistes expérimentés et très bien équipés, refaisant le trajet de Shackleton, a mis plus de trois jours pour traverser la Cordillère.

(5) C'est le nom que lui donnaient affectueusement ses hommes.

(6) Le code militaire était appliqué dans la plupart des expéditions polaires. On peut mentionner, ici, un cas extrême. En 1879, les États-Unis d'Amérique, dans le cadre de la première année polaire internationale, se virent attribuer la reconnaissance de régions accessibles, à partir du détroit de Smith, au nord du Groënland. L'expédition, commandée par le lieutenant Greely, de l'U.S. Army, embarqua sur le *Proteus*, qui fit naufrage. Greely et ses hommes marchèrent vers le sud, jusqu'au cap Sabine, où ils construisirent un abri, en attendant les secours. Le scorbut se manifesta. Alors que les hommes mouraient l'un après l'autre, l'un d'eux fut surpris à voler un peu de nourriture. Dans ces conditions terrifiantes de peur, de faim et de haine, une cour martiale fut improvisée et le coupable fut fusillé par un peloton composé de deux ou trois pauvres frères, eux-mêmes au seuil de la mort. Greely aura par la suite une brillante carrière de géographe et recevra tous les honneurs de son pays.

(7) Harry McNish était le charpentier de l'expédition. Lors de leur progression sur le pack, il se rebella un court moment, refusant de prendre son tour et de pousser les bateaux sur la glace. Pour ce motif, il ne recevra pas la médaille de l'Arctique. Ce refus de Shackleton est aujourd'hui largement considéré

comme une injustice car il avait fourni une énorme contribution à la survie de l'équipe.

(8) À Reginald James, futur physicien de l'expédition, il demanda s'il savait chanter.

(9) En 1913, le *Karluk*, navire de l'expédition arctique de Vilhjamur Stefansson, avec vingt-cinq hommes à bord, marins et savants, fut pris par les glaces, au nord de la Sibérie et sombra. Vilhjamur Stefansson continua, seul, la mission qu'il s'était fixée, laissant, sur la banquise, des hommes sans expérience et mal équipés. De retour dans son pays, en 1916, Stefansson eut les honneurs des Sociétés de Géographie, pour avoir redessiné les cartes de la Sibérie. On passa sous silence le sort du *Karluk* et des onze personnes inexpérimentées qui avaient été abandonnées à elles-mêmes et moururent sans secours.

(10) En 1816, la frégate la *Méduse*, commandée par le capitaine de vaisseau Hugues Duroy de Chaumareys, transportait des immigrants au Sénégal, pour y rétablir la présence française, après la restitution, à la France, par la Grande-Bretagne, de cette colonie. L'inexpérience du commandant, qui n'avait pas navigué depuis trente ans, créa, dès le début du voyage, un climat de tensions avec les officiers et l'équipage. Cette mésentente allait provoquer l'échouage de la *Méduse* sur le banc d'Argun, à 160 km au large de la Mauritanie. Ne parvenant pas à déséchouer le navire, le commandant ordonna l'évacuation. Les 233 passagers embarquèrent sur six chaloupes, mais le commandant abandonna, à leur sort, 149 marins et soldats entassés, avec très peu de vivres et d'eau, sur un radeau long de 20 mètres et large de 7 mètres. La situation se dégrada rapidement : suicides, massacres et anthropophagie s'ensuivirent. Au bout de 12 jours, le radeau fut secouru par le brick *Argus*. Il recueillit quinze rescapés, dont cinq ne tardèrent pas à mourir. Hugues Duroy de Chamarey sera condamné à trois ans de prison à son retour en France.

Bibliographie

Gruere (J.-P.) ESCP-EAP. Le leadership. 2004
 Morrell (M.) & Shackleton's (S.) Way: Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer.
 Wikipedia: Ernest Shackleton
 Shackleton (E.), South: The story of Shackleton's 1914-17 expedition. London
 Chappell (Ch.). Shackleton's Leadership of the Endurance Expedition Wharton Executive MBA Program, Class of 2001
 McKinlay (W. L.) *Karluk*, Éditions maritimes et D'outre-mer, 1978.
 Savigny (H.) & Corréard (A.). *Naufrage de la frégate la Méduse*. Paris, Hocquet 1817
 Histoire d'une survie. L'expédition de Shackleton en antarctique 1914-1917 Éditions du Chêne, 2002
 Antarctique. La grande Histoire des hommes à la découverte du continent de glace. Reader's Digest 1991.



FRANÇOIS MAURAND & JOHANN MOLLIEN

Les Frégates ASM



éditions



* Les deux...
 qu'ils ont...
 d'être...
 de...
 de...
 de...
 de...
 de...
 de...
 de...
 de...
 de...
 de...



115
 115
 115





Les méthodes classiques de management de projets peuvent provoquer l'échec des projets de développement

Pierre Daniel

Co-directeur de l'Institut Technologique Européen de l'Entrepreneuriat et du Management (École Centrale de Lille)
Professeur en Stratégie et Management (École Supérieure de Commerce de Lille)

Eric Daniel

Maître de conférences associé (École Centrale de Lille)
Responsable des projets internationaux à l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre (Ministère de la défense)

UNE QUANTITÉ NON NÉGLIGEABLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT n'atteignent pas leurs buts, ou sont redéfinis à tel point que les bienfaits prévus au départ de l'idée sont bien loin des résultats observables sur le terrain dans la pratique quotidienne. La cause de cet échec ne peut pas uniquement être imputée aux incompétences des uns ou aux manques de moyens des autres... il semble que les méthodes même d'analyse et de pilotage de ces projets soient directement au centre du problème. Les projets et programmes de développement sont des activités qui possèdent un "code génétique" qui leur est propre et qui nécessite une approche de management particulière et adaptée. Les approches et méthodes de management de projets "classiques" aident à concevoir et mettre en œuvre les projets à partir de buts opérationnels trop souvent approximatifs et flous, elles minimisent les causes et effets de l'incertitude qu'implique un développement et proposent des outils de pilotage et de contrôle qui peuvent laisser croire que l'atteinte des buts et objectifs déterminés n'est qu'une question de compétences, de moyens et de prise en charge des risques qui ont été identifiés. Nous avons pu, entre autres, constater les défaillances de telles approches dans le développement engagé au Timor oriental pour lequel l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre du ministère de la défense (ONAC) a proposé un centre de réinsertion professionnelle de leurs ex-combattants.

Les projets de développement ont une finalité trop souvent abstraite.

Tout projet de développement a pour finalité de modifier une situation existante pour donner naissance à un nouvel ordre, une situation nouvelle considérée comme meilleure que l'état initial dans lequel les parties prenantes se trouvent au début du projet. Cette future "nouvelle situation visée" nécessite la mise en place de nouvelles conditions sociales, techniques organisationnelles, financières... En d'autres mots, elle nécessite l'établissement d'un nouveau système de fonctionnement socio-économique. Déterminer clairement cette nouvelle situation est un acte de management qui doit être réalisé par l'intermédiaire de la description d'une "vision stratégique" clairement énoncée en termes opérationnels vérifiables. Pour le développement du Timor oriental, avant d'élaborer le Plan national de développement, l'administration de transition des Nations unies et les représentants de la population ont élaboré, en 2001, le rapport "Our National Vision 2020". Ce document décrit les souhaits de la population du Timor en 2020 dans plusieurs domaines socio-économiques tels que l'éducation, la santé, l'agriculture, l'économie, les infrastructures... Par exemple, pour l'éducation, en 2020, la population dit "nous voulons être formés et très productifs. Nous voulons une éducation pour tous, particulièrement pour les pauvres, les blessés, les personnes âgées et les femmes...". Cette vision se décline ensuite en objectifs "stratégiques" du projet tels que "réduire l'analphabétisme des adultes, notamment chez les femmes", ou encore "améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage". Ces objectifs constituent ainsi le socle de l'élaboration du Plan national de développement présenté et voté devant le parlement timorais.

Néanmoins, la vision stratégique est perçue comme un cap, une direction à suivre souvent lointaine et approximative, alors qu'en pratique, cette vision conditionne considérablement le périmètre, le format des projets de développement à mettre en œuvre pour atteindre cette vision. Prenons l'exemple de l'objectif "baisser l'analphabétisme des adultes, notamment chez les femmes". Le manque d'indicateurs clairs définissant l'objectif crée une approximation qui aura



des incidences dramatiques au niveau opérationnel de la mise en œuvre du projet. Ainsi, ce sont les gestionnaires des projets de développement qui proposeront d'eux-mêmes un niveau à atteindre. Certains proposeront une faible baisse du taux d'analphabétisme, d'autres proposeront de réduire par moitié ce même taux.



Visite de la frégate Floréal par un groupe d'ex-combattants du Timor Oriental – mai 2005.

Par conséquent, un dilemme se crée : quel projet choisir ? Le projet qui opère la plus grande baisse du taux d'analphabétisme ? Le projet qui paraît être le plus rapide à mettre en œuvre ? Le projet qui est le moins cher ? Le projet qui paraît avoir un bon rapport "qualité/délai/coût" ? Ce dilemme est la conséquence directe d'une approche approximative et floue de la vision stratégique, c'est-à-dire des buts que l'on cherche à atteindre dans le futur système socio-économique qui est désiré. Il peut être évité dès lors que la vision stratégique est analysée et construite de façon

opérationnelle, pratique, tangible ou vérifiable. Il s'agit donc de remettre en cause l'idée d'"orientations futures", et de lui substituer une vision stratégique pragmatique établie et définie sous forme de "système opérationnel futur". Ce caractère implique d'être très concret dans la description du fonctionnement futur désiré par les acteurs économiques et sociaux et donc d'être capable d'en décrire les processus et leurs performances attendues. De ce fait, la vision stratégique exprimée de façon "opérationnelle" permet une cohérence globale qui donne la possibilité aux gestionnaires du développement d'établir leur projet sur des bases solides et tangibles. Ce pragmatisme "stratégique" permettra de révéler clairement au niveau du projet les relations et interactions complexes qui peuvent exister entre des domaines apparemment distincts du projet. Par exemple, le nombre de personnes formées, grâce aux futures écoles, doit être analysé à partir du nombre et de la nature des emplois créés grâce aux futures entreprises. Dans un pays tel que le Timor, former des personnes et ne pas proposer d'emploi à l'issue de la formation est générateur de crises sociales qui se transforment rapidement en crise politique. Ainsi, suivant l'exemple, la vision stratégique s'analyse de manière opérationnelle et est en mesure de répondre aux interrogations du type : "demain, combien y aura-t-il d'entreprises au Timor ? Quels produits ou services fourniront-elles ? Combien embaucheront-elles de

personnes par an ? Quels seront les profils de compétences des personnes embauchées ?". Il se dégage donc naturellement des buts stratégiques très clairs et très opérationnels qui se définissent à partir des conditions et indicateurs de performance futurs. Il est regrettable de constater que ce travail n'a pas été fait pour construire la vision 2020 du Timor oriental.

Les projets de développement ne sont pas suffisamment perçus comme une rupture entre le présent et le futur.

Tout projet de développement est un ensemble de processus (projets ou programmes) qui fait le lien entre deux états (l'état socio-économique actuel et l'état socio-économique futur désiré). On entend par "état" l'ensemble des activités qui constituent la vie quotidienne, stable, courante, et souvent répétitive des êtres humains. Cette vie est structurée autour d'actions et de tâches qui sont plus ou moins stables et qui assurent le fonctionnement de la vie de chacun. Dans le cas du Timor, la situation de fin de conflit en 2002 est un état stable puisque les organisations internationales apportent leurs savoir-faire et leurs expériences pour assurer quotidiennement le bon fonctionnement du pays et éviter le retour à l'instabilité.

Néanmoins, le Timor souhaite atteindre un autre état stable en 2020 qui est l'autonomie du pays où les institutions timoraises gèrent les affaires de la Nation. Les processus du développement devraient permettre de passer d'un état à un autre. Un processus est un ensemble d'actions qui permettront la transformation de ressources et moyens existants en des résultats concrets futurs. Ainsi, par ses projets de développement, le Timor souhaite passer d'une situation de fin de conflit à une situation d'autonomie. Le processus de réinsertion des ex-combattants, qui est un processus de développement parmi tant d'autres au Timor, va suivre une succession de tâches (un procédé de transformation)





pour aboutir à un résultat qui est l'embauche de "X" ex-combattants timorais. La production du résultat est assurée par des ressources. Lorsque l'on parle de ressources, on imagine immédiatement les ressources financières, mais il ne faut surtout pas uniquement se limiter à cette catégorie de moyens! Peuvent être considérés comme ressources, tous les moyens nécessaires à la production d'un processus et à l'atteinte d'un résultat. Ces moyens sont aussi bien humains (employés, ouvriers, ingénieurs, chef de projet, directeur financier, bureaux d'études...) que techniques (logiciels, budget, camions, salles de classe, rapports d'étude...). Ces deux catégories de ressources vont ensemble participer à la réalisation d'un résultat attendu (les "X" ex-combattants embauchés...).

Lorsque l'on parle de développement, il s'agit de rompre avec l'état actuel pour construire l'état futur. Cette rupture a deux sources.

La première source de rupture provient de l'instabilité liée au regroupement de ressources existantes mais qui n'ont pas l'habitude de fonctionner ou de travailler ensemble et qui sont par conséquent soumises à des incompréhensions, des désaccords, des différences de méthodes ou de vues qui seront la source d'instabilité: des dirigeants timorais vont devoir travailler avec des experts internationaux, des anciens soldats vont devoir travailler avec des jeunes civils timorais, une partie du budget de l'État va devoir être consacrée à la construction d'un centre de réinsertion pour ex-soldats. Ces ressources humaines existent bien mais elles n'ont jamais été associées entre elles auparavant. Cette nouvelle association des ressources génère de l'instabilité. Parler d'instabilité ne doit pas uniquement faire référence

dans nos esprits à la notion de "chaos" – très haut degré d'instabilité – mais devrait plutôt faire référence à toute instabilité naturelle qui est le fait de ressources humaines présentes dans l'environnement et mises en commun pour la première fois dans un contexte particulier.

La seconde source de rupture provient de la création d'activités nouvelles ou de processus nouveaux au cours du projet: la mise en place d'une évaluation de l'invalidité des ex-combattants, la formation pour les ex-combattants à un métier civil, la mise en place du versement de pensions, sont des activités nouvelles pour le Timor oriental. La création et la mise en place de nouvelles activités génèrent naturellement de l'innovation. L'innovation ne concerne pas uniquement les produits de haute technologie ou les procédés techniques nouveaux dans les usines... Une activité peut être innovante pour certains et ne pas l'être pour d'autres. C'est la raison pour laquelle des experts sont demandés pour réaliser des actions innovantes pour certains mais habituelles pour eux. L'innovation concerne également les activités qui pourraient paraître habituelles en certaines circonstances, mais pour lesquelles nous ne sommes pas en mesure de garantir le résultat attendu. Mettre en place un centre de formation peut être une activité très traditionnelle pour un grand cabinet de formation et une activité très innovante pour un cabinet ministériel.

Ces deux sources de rupture qui vont se faire jour au cours d'un projet de développement pourront malheureusement se cumuler l'une avec l'autre. La combinaison de l'innovation et de l'instabilité va ainsi créer un degré de complexité plus grand encore, difficulté qui est trop souvent le lot des projets de développement. Ainsi, au Timor, l'expert portugais en charge de la réinsertion des ex-com-

battants maîtrisait la réinsertion des jeunes délinquants au Portugal. Par conséquent, il était en mesure de lister toutes les tâches nécessaires à la réinsertion... mais ceci uniquement dans le contexte du Portugal et des jeunes délinquants. Cet expert n'a pas vu qu'il était confronté à un niveau élevé d'instabilité provenant de ressources qui n'avaient jamais fonctionné ensemble dans ces conditions (au Timor et face à des ex-combattants). En conséquence, les tâches, qu'il maîtrisait, ne garantissaient pas le résultat attendu (la réinsertion de X "ex-combattants") et sont en fait devenues innovantes de par le contexte, qui a rendu leur efficacité traditionnelle au Portugal peu opérante au Timor. Dans ce cas précis l'instabilité du contexte a généré de l'innovation au niveau du processus et a donné naissance à une situation réellement complexe.

Conduire un projet de développement est une aventure dans le flou.

Comme nous venons de le voir, un développement est une rupture qui déstabilise l'état actuel et met en place un certain nombre d'activités innovantes. L'instabilité combinée à l'innovation et le nombre important d'activités liées les unes aux autres (les activités du développement de l'éducation, de l'économie, de la santé, de la sécurité...), rendent le développement très complexe pour les dirigeants qui doivent le piloter.

Malheureusement, les approches classiques de gestion de projet ont tendance à proposer une approche du développement faisant l'hypothèse de situation en condition de "risque" alors même que la plupart de ces situations sont en condition plus complexe, c'est-à-dire en condition



d'incertitude et de flou. Une approche par le "risque" a tendance à mettre les dirigeants en condition de certitude et à surévaluer leur sentiment de maîtrise possible du projet. La certitude ainsi ressentie naît de l'identification qui est faite des risques potentiels et de la "présupposée" connaissance des tâches qu'il faudra réaliser dans le projet : nous avons la certitude de ce qu'il faut faire et nous pouvons calculer le pourcentage de risque d'échec. La planification classique liste et organise les différentes tâches à réaliser, et les risques sont évalués à partir d'expériences et de connaissances acquises dans le passé. Cette démarche est acceptable lorsqu'il s'agit d'activités simples qui ont des ressources traditionnelles stables et des tâches non innovantes. Or, nous avons vu que le développement était un ensemble d'activités souvent instables et innovantes. Par conséquent, l'expérience acquise dans le passé ne permet pas de calculer un pourcentage de risque d'échec puisque la plupart des ressources ne se sont jamais trouvées dans le contexte de ce développement et que la plupart des activités à mettre en œuvre n'ont jamais été réalisées avec ces nouvelles ressources. Par conséquent, la planification classique ne permet pas d'assurer la réussite du développement car elle "laisse de côté" les aspects liés à l'incertitude, l'innovation et la complexité qui en résulte. La gestion de projet classique permet de parfaitement maîtriser ce qui est connu et relativement traditionnel, mais se trouve démunie face aux défis de l'incertitude et de la complexité. Piloter les projets et activités de développement suppose que les dirigeants se considèrent comme les pilotes d'une aventure qui va se dérouler en grande partie dans le flou. Pour conduire tout développement, il est donc moins question d'établir un "plan de projet" infaillible qu'il faudra suivre

comme les "tables de la loi" au cours de la mise en œuvre du projet, que de construire une "roadmap" (carte routière). Cette cartographie devra définir clairement et de façon opérationnelle l'état futur à atteindre, décrire de façon simple les phases et étapes possibles de la trajectoire du développement, et mettre en valeur des zones d'incertitude, de fragilité et d'alerte qui permettront au dirigeants de s'adapter aux dysfonctionnements qui naîtront de l'incertitude.

Définir clairement l'état futur à atteindre.

Il s'agit de construire l'architecture, la structure opérationnelle future. Pour construire cette structure, il faut identifier les ressources nécessaires au fonctionnement futur et évaluer les résultats financiers et économiques de la future architecture.

Décrire la trajectoire du développement.

Il s'agit de bâtir les étapes du développement en précisant toutes les activités qui vont devoir être réalisées. Préciser les activités à réaliser nécessite d'identifier les résultats à produire et leur niveau de performance, de lister les ressources existantes à notre disposition et de les regrouper en fonction de processus pour réaliser le résultat identifié.

Repérer les zones d'incertitude.

Il s'agit de "scanner", de faire une "radiographie" de la trajectoire du développement pour identifier les zones de fragilité. Cette fragilité est la conséquence de l'instabilité des ressources et de l'innovation des pro-



cessus du développement. Ces zones de fragilité sont des zones où les pilotes du développement manquent de certitude quant au résultat à venir. Repérer ces zones permet donc d'appliquer un contrôle spécifique pour que la trajectoire se dirige toujours vers la cible visée.

A cause des méthodes classiques, il n'est donc pas étonnant qu'après 4 ans et 4 millions de dollars Us, il ait été décidé d'arrêter le programme RESPECT de réinsertion des ex-combattants qui était loin d'atteindre les résultats escomptés. ■



Comparaison de l'approche classique et de l'approche nouvelle.

	Approche classique	Approche nouvelle
Définition des buts	Description abstraite	Design de l'architecture opérationnelle, et calculs de la performance financière et économique
Natures des activités des projets	SIMPLES (Stables et habituelles)	COMPLEXES (Instables et innovantes)
Approche des risques	CERTITUDE (Probabilité)	INCERTITUDE (Zones de fragilité)
Pilotage du projet	PLANIFICATION	ROADMAP

B

BRITANNIA ROYAL NAVAL COLLEGE (BRNC) AND THE FRENCH ECOLE NAVALE; two iconic establishments, famous for the training of future naval officers. Although on different sides of the English Channel and speaking different languages there are many similarities between the two colleges. Both provide the foundations to a life long career in the navy, preparing each young naval officer for the physical, technical and mental challenges that their future role will throw at them.

Ecole Navale, France

Military and Engineering College, the Ecole Navale was created in 1827, initially aboard the ships 'ORION' and 'BORDA', which were anchored in Brest Harbour, the college relocated to the shore, initially within the harbour in Brest, then to site at Lanvéoc Poulmic, on the peninsula of Crozon in 1915. The French Naval College has always provided excellent training to all officer cadets who have passed through its gates during its long existence.



Britannia Royal Naval College

Located above the town of Dartmouth in Devon, south west England, Britannia Royal Naval College has been training Royal Naval Officers on this site since 1905. In fact, naval officers' training in Dartmouth goes back to 1863, when the old wooden walled ship HMS BRITANNIA was first moored in the River Dart. The job at BRNC has always been the same and is now encapsulated, in a mission statement: "To train and educate Young Officers to meet the challenging standards of the front line"



Leadership Training

The importance of leadership training is strongly emphasised in both colleges, both have well established leadership departments and a training program that introduces leadership skills to the officer cadets, then develops and improves on these skills. It is recognised that leadership training is vital if young officers are to succeed in their future careers, allowing them to lead their subordinates in a variety of challenging and demanding front line roles. Being able to achieve the command aim in the most effective and efficient manner, whilst ensuring the highest possible level of safety and security to subordinates. Leadership should be viewed as an art form. There are those who are natural leaders, those

Leadership training in the French and British navies

Lieutenant de vaisseau Kathryn Rawlison

British liaison officer in charge of the leadership training at the Ecole navale



who, with training, can become very good leaders, and there are also those who no matter how much training they have will never be sufficient in a leadership role. It is the

main focus of the two colleges to ensure that those who have no leadership skills, and no potential to develop such skills, never make it into a position where they could put the safety and security of others in jeopardy.

One should also remember that there are many different types of leadership and leaders, the leadership style used is always dependant on the circumstances present, for example the type of leadership required to ensure stores come on board a ship safely is very different to the type of leadership required to ensure a minefield is crossed successfully.

Leadership is learnt in a wide range of environments; for example, playing rugby out on the sports field and sailing in international regattas, both navies recognise this fact; however leadership training is formally delivered to the officer cadets in both colleges through a range of progressive military exercises.

The subject of leadership has been taught at the Ecole Navale since 1996, it falls under the control of the Director for Military and Humanities Training. The training is an adaptation of the training given to British Officer Cadets at Britannia Royal Naval College. There has been a British Liaison Officer at the Ecole

Navale since 1996, who has the responsibility of planning, delivering and developing the leadership training at the Ecole Navale.

Structure of Leadership Training at the Ecole Navale

During the three years of scholarship undertaken by the officer cadets at the Ecole Navale there are three leadership exercises and two militarisation exercises.

There are various different types of officer cadet at the Ecole Navale, and the exercises an officer cadet will complete depend on which course he is following.

The table attached shows the different promotions of officer cadets and which leadership exercises they will complete.

Exercise "Chrysalide" (this name is used to signify the end of a civilian lifestyle and the beginning of a new military lifestyle) is a militarisation exercise, completed by officer cadets after two weeks of training at the Ecole Navale. The aim of the exercise is to install a military ethos and a sense of teamwork into the cadets. The exercise lasts four days, the officer cadets are not assessed during the exercise, however they are observed continuously as even at this early stage of their training it is possible to identify those who already have strong leadership skills and those who will require more instruction

Exercise "Piranha" is a one day exercise, completed on the site of the Ecole Navale during the initial stages of officer cadet training. All cadets who pass through the college will complete this exercise. The day starts with a briefing, where the cadets are taught about the theory of leadership; what leadership is and how to apply it. They are taught the actions to be taken straight after the mission has been received. These actions are presented to them in a series of steps to ensure that nothing is forgotten and all team members understand the command aim and their role in achieving the command aim. They then spend the rest of the day in groups of about seven where they complete simple exercises to develop their leadership skills. They learn how to plan a mission, how to deliver a briefing to their team so team members understand their role and how to execute a mission. It is up to the team leader to come up with the plan, brief his team and then execute his plan in the most effective and efficient fashion within a predetermined and limited period of time, whilst also maintaining the highest level of safety for all team members. An example of an exercise could be that the cadets have to cross a river, after constructing a raft using barrels, planks of wood and ropes. Each team is accompanied by an assessing officer, to both aid them in their leadership development and also to assess their progress.

Exercise "Barracuda" is very much a development of Exercise "Piranha". Before the exercise starts, cadets are given a theory mission to complete whilst in class to refresh their mission planning and briefing skills. There is then time to ask questions to a leadership instructor before the exercise begins. Once again the cadets are in teams of about seven and they have several small missions to complete, with each student fulfilling the role of team leader once. Exercise "Barracuda" is three days long and conducted in an exercise area outside the Ecole Navale, the exercise is also much more physical than Exercise "Piranha" as the distance between the missions is greater. The cadets also complete missions during the night with staff from the leadership department. Each cadet is supplied with a FAMAS (5,56 mm rifle) for the duration of the exercise and there is one FI (7,62 mm machine gun) per team, in order to add a sense of reality to the exercise and to give further responsibility to the cadets. Once again there is an assessing officer with the cadets, however this time his role is less instructional and more assessment based as the

		EXERCICES				
PARTICIPATING CADETS	CHRYSLIDE	PIRANHA	STAGE AGUERRISSEMENT	BARRACUDA	ESPADON	
	EN	EN	EN	EN	EN	
	EOCM	EOCM		EOCM	EOCM	
	CENOE	CENOE		CENOE		
		OSC(L)				
		OSM CHOIX				
		OSM CONCOURS				
		VOA CDQ				
		FIO				

Explanation of acronyms in the table:

EN - Elèves de l'Ecole Navale - Career Officers

EOCM – Elèves Officiers du commissariat de la Marine - Logistics Officers

CENOE – Cours de l'Ecole Navale pour des officiers étrangers - International Officers

OSC(L) – Officiers Sous Contrat (Long) – Officers under a long term contract

OSM CONCOURS – Officiers spécialisés de la Marine – Senior Upper Yardsman, who have passed an entrance exam to be naval officers

OSM CHOIX - Officiers spécialisés de la Marine - Senior Upper Yardsman, who have been selected for promotion

VOA CDQ – Volontaire Officier Aspirant Chef de Quart – Officer training for Officer of the Watches

FIO – Formation Initiale d'Officier – Basic officer training for short term contract officers



cadets will have received their training during Exercise “Piranha”.

Exercise “Espadon” is the culmination of leadership training at the Ecole Navale. It is a maritime based exercise and encompasses all the leadership techniques the cadets have learnt while at the college. It is four days long, and during this period the cadets live on board small power boats. Once again before the exercise starts cadets are given a short refresher course on how to plan, brief and execute their missions. During the day the cadets conduct maritime based exercises such as boardings of suspect vessels and surveys of beaches that could be used for landing troops. As night falls students come ashore for command briefings before departing for night missions that could include protection of their vessels or a raid on an enemy beach. During this exercise students are expected to have a sufficiently developed leadership style, they should be able to develop a complex but safe plan, encompassing all the command aims, using all available material and personnel to the maximum effectiveness and they should be thought of other plans of action if something unexpected happens. They should be able to convey their plan clearly to their team members and also be able to react to changing circumstances and re-brief their team where necessary. They should demonstrate maturity, intelligence, strong leadership characteristics and a determination to succeed. Each cadet will have a FAMAS with them throughout the exercise, thus adding to their responsibilities. The exercise is assessed with the marks fed back to the cadets Divisional Officer’s.

The “Stage d’Aguerrissement” is a militarisation exercise completed by the cadets between the leadership exercises of “Barracuda” and “Espadon”. It is conducted at the training base for the French Marines and Naval Infantry troops in Lorient. The cadets spend one week there, living outdoors and completing a

series of physically demanding tasks both during the day and the night. The exercise is not designed to develop the cadets leadership skills, instead it concentrates on teamwork, durability, improving fitness and showing the cadets what is like to have to work outdoors, in all weathers, whilst dealing with the effects of fatigue.

The Ecole Navale is partnered with 250 other societies, including prestigious business schools and universities and many companies from the private sector. One of the originalities of the leadership training delivered at the Ecole Navale is that it has been opened up to all of the partner societies. Students, professors and management staff come from all of the societies to experience what the Ecole Navale has to offer and at the same time officer cadets from the Ecole Navale undertake training periods with the civilians. This allows for a great flow of information; with each individual establishment taking onboard new ideas and different points of view, most importantly, the exchanges demonstrate that there is always more than one way of solving a leadership task or a management problem.

The table attached shows the equivalent exercises at the two colleges:

Structure of Leadership Training at Britannia Royal Naval College

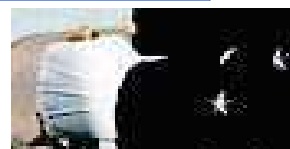
The main difference between leadership training at the two colleges is the time scale that is completed over; cadets at the Ecole Navale will complete one leadership exercises per year, during the three years that they are at the college, however cadets only stay at BRNC for 28 weeks of general training, before they separate into more specific branch training, so they must complete all three exercises in this significantly shorter time period. Due to the fact that the leadership training delivered at the Ecole Navale is an adaptation of the training given at BRNC, three of the leadership exercises carried out at the

two colleges are very similar; the Ecole Navale does not have an equivalent to CODEX.

Exercise BLD, like Exercise “Piranha”, is the first exercise the cadets complete at BRNC, like “Piranha”, the aim is to introduce leadership techniques to the officer cadets through a series of small practical exercises. BLD is completed during week five of the officer cadets training. Like “Piranha” it is conducted on the college site. However the instructors at BRNC devote more time to the theory of leadership before starting BLD, and each cadet will complete numerous hours of study in the classroom before going out into the field. Being four days long, BLD is also much longer than “Piranha”. The cadets, working in small groups of about eight to ten people, conduct the practical leadership exercises around the college site. The first three days are dedicated to training and coaching. On the fourth day the cadets are assessed. Each cadet will fulfil the role of team leader twice, during their first attempt the assessing officer will guide the cadet on how to perform the role of team leader, the cadet is assessed on his second attempt as team leader. The exercise is not classed as a pass or fail exercise, the cadets are given feedback on where they have performed well during the exercise and also the things they need to work on for the next leadership exercise. During the exercise the assessing officer who is with the team will guide the cadets, correcting them when they go wrong, demonstrating certain techniques they will need to achieve certain tasks and making sure they complete the tasks in the most efficient manner. The cadets who perform poorly during exercise BLD are required to do an extra day of leadership training the week after BLD, here the instructors go into more depth of how to brief and execute a leadership task then the cadets will have to apply what they have learnt.

The second leadership exercise the officer cadets will complete is ABLE (Assessed Basic Leadership Exercise) during week seven of

	ÉCOLE NAVALE	BRNC
LEADERSHIP EXERCISES	CHRYSLIDE	
	PIRANHA	Basic Leadership Development Exercise (BLD)
	BARRACUDA	Assessed Basic Leadership Exercise (ABLE)
	STAGE AGUERRISSEMENT	
		Exercice CODEX
	ESPADON	Maritime Leadership Exercise (MARL)





their training. This is equivalent to Exercise “Barracuda” at the Ecole Navale. Exercise ABLE is four days long (2 days longer than “Barracuda”) and is conducted on Dartmoor National Park. Like “Barracuda”, the cadets spend the days completing various leadership tasks in different locations on Dartmoor with an assessing officer from BRNC, and the nights completing night exercises, under the control of staff from the leadership department. Like “Barracuda” the cadets are in teams of about eight to ten, the leadership staff at BRNC try to keep the cadets in the same teams that they were in for Exercise “Barracuda”. Due to the length of the exercise the cadets have the advantage of being able to complete the role of team leader three times.

The cadets are assessed in the role of team leader, and also team member. It is important that each cadet, as well as being able to lead a team strongly, is also able to support the team when he is not team leader. Cadets will receive a mark of either fail, pass or strong. To pass the exercise a cadet must pass two out of his three missions. Those cadets who do not pass ABLE have to do another leadership exercise called CODEX, after completing extra leadership training. For the cadets who pass ABLE, CODEX is not considered as a leadership exercise, it is used purely to acclimatise them to life onboard a Royal Navy warship (the exercise is conducted onboard a decommissioned Royal Navy Sandown Class Mine Hunter which is moored permanently on the River Dart next to BRNC), however, those cadets who fail ABLE, must complete CODEX, which for them will last one week (instead of the two day exercise that cadets who have passed ABLE will do), they are then taken directly back onto Dartmoor National Park where they are assessed on their leadership skills once again. If a cadet does not pass CODEX and the second exercise on Dartmoor, there will be a meeting of selected officers at BRNC involved with the officer cadets training and if it is considered that the cadet has nothing further to offer he will be

removed from BRNC and from the Royal Navy.

The final leadership exercise at BRNC is Exercise MARL, the equivalent of Exercise “Espadon”. MARL is the culmination of the leadership training for the cadets at BRNC, and to complete their training at the college they must pass Exercise MARL. MARL starts in the classroom, with the first week dedicated to ‘Operational Planning’. During this week the officer cadets learn how to plan an exercise, using the NATO Sequence of Orders. They complete theory exercises and they practice their briefing styles, closely supervised by the leadership staff. The Operational Planning Week is not assessed. The second week is the assessment week; there is a lot of pressure on the cadets as they know that their future careers rest on their success during this week. The week consists of a series of maritime themed exercises during the day and night, on the River Dart, culminating in a non-combatant casualty evacuation exercise on the last day. The first day of the exercise is used to train and coach the officer cadet, then the assessments start on the second day. During the week the cadets’ work in teams and about eight to ten, they live onboard small motor boats, which they navigate to the various tasks. All the teams work in conjunction with each other, therefore the team leader must not only understand his mission, but also take into consideration the actions of the other teams. Cadets are assessed on their skills as team leader and second in command, their navigation skills, their boat handling skills and their team member skills. There is a daily briefing every evening, where the cadets give a round-up of the day’s events, including topics such as operational events, logistics and intelligence information which has been received on enemy forces. An assessing officer stays with the cadets throughout the week, noting their effectiveness and progress made in the various roles. At the end of the week the assessing officers will meet with each cadet individually to discuss their mark. Those cadets who have passed the exercise can then go on to finish BRNC.

For those who have failed the exercise; there is a meeting of the senior officers involved with the cadets training. During this meeting the officers decide whether the cadet has something to offer the Royal Navy, if he does, he will receive extra training and a second chance at exercise MARL, if they decide the cadet has nothing further to offer then he will be removed from training and from the Royal

Navy. Those cadets who receive a second chance at MARL must pass it the second time around, if not, they too will be removed from training and from the Royal Navy.

Conclusion

It is clear that there are many similarities between the leadership training delivered at both the naval colleges. Both colleges have a detailed program and a dedicated team of leadership staff whose aim is exactly the same in both countries; to deliver officers to the respective navies who are capable of leading their sailors efficiently, no matter what the situation or circumstance. Both colleges have excellent locations available for their leadership exercises with diverse topography supplying various challenges. There are, however, differences between the leadership training in the two colleges. BRNC allocate more time to leadership training, both the theory of leadership and the practical side of leadership.

There is more emphasis on the results received by the cadets, including a complex remedial training package, giving extra training to those cadets who require it. There is also a structure in place to decide the best course of action to take if the cadets are not meeting the required level in leadership, even after completing the remedial training package. The Ecole Navale puts more emphasis on team and ‘crew’ spirit and the physical hardening of the cadets, with both Exercise “Chrysalide” and the “Stage d’Aguerrissement”.

The French Marines at the Ecole Navale can draw on their vast and numerous operational experiences to teach current and useful techniques to the cadets, using scenarios that the cadets will come across again in their future careers. There is a high amount of resources available to the cadets at the Ecole Navale, in the forms of manpower and equipment dedicated to the leadership exercises, if a new resource becomes available a method is always found to use it in the most effective fashion. The next stage for these two leadership departments is to investigate the possibility of a leadership exchange so that cadets can experience for themselves the similarities and differences between the leadership programs at the two colleges and add another perspective to their leadership skills.

(1) *Divisional Officer = Capitaine de compagnie*



LE BRITANNIA ROYAL NAVAL COLLEGE (BRNC) ET L'ECOLE NAVALE SONT deux établissements phares, célèbres pour la formation des futurs officiers de marine. Bien que les écoles soient situées de part et d'autre de la Manche et que l'enseignement soit dispensé dans deux langues différentes, ces deux écoles se ressemblent. Elles apportent toutes les deux les bases nécessaires à une longue carrière dans la marine en préparant chaque jeune officier aux défis physiques, techniques et intellectuels qu'il aura à relever dans ses futures fonctions.

Ecole navale

Ecole militaire et d'ingénieurs, l'Ecole navale a été créée en 1827. Initialement à bord des antiques vaisseaux, l'*Orion* puis le *Borda*, ancrés en rade de Brest, elle s'est installée à terre en 1915. Les bâtiments de l'actuelle Ecole navale à Lanvéoc-Poulmic, dans la péninsule de Crozon, ont été inaugurés en 1965 par le général de Gaulle

Britannia Royal Naval College

Surplombant la ville de Dartmouth dans le Devon, au sud-ouest de l'Angleterre, le BRNC forme les officiers de la Royal Navy depuis 1905. Auparavant, cette formation était effectuée, depuis 1863, à bord du vaisseau HMS *Britannia* au mouillage dans la rivière Dart. La mission du BRNC est restée la même et se résume à la définition suivante: « Former et instruire les jeunes officiers pour faire face aux exigences de la ligne de front ».

La formation au commandement

Les deux écoles attachent une grande importance à la formation au commandement. Elles ont chacune, depuis longtemps, un département et un programme dédiés à cette matière, essentielle pour la future carrière des jeunes officiers. Cette formation doit en effet leur permettre de commander leurs subordonnés dans les situations risquées et difficiles. Un officier doit être capable de remplir la mission qui lui est confiée de la manière la plus efficace et la plus adéquate, tout en assurant le plus haut niveau de sûreté et de sécurité à ses subordonnés. Le commandement devrait être considéré comme une forme d'art. Il y a ceux qui sont faits pour commander; ceux qui, avec la formation, peuvent devenir de très bons commandants; et ceux qui, malgré la formation, ne seront jamais efficaces en situation de commandement. Le principal objectif des deux écoles est de s'assurer que ceux qui n'ont pas d'aptitudes au commandement, et qui n'ont pas le potentiel pour les développer, ne se retrouvent jamais dans une position où ils pourraient mettre la sûreté et la sécurité des autres en danger.

Il existe de nombreux types de commandement et de commandants. La méthode de commandement dépend toujours des circonstances. Par exemple, le type de commandement nécessaire pour assurer un ravitaillement à la mer diffère de celui nécessaire pour le franchissement d'un champ de mines.

Le commandement s'apprend dans divers environnements: par exemple, en jouant au rugby ou en participant à des régates internationales. Les deux marines le savent. Néanmoins, dans les deux écoles, la formation au commandement est officiellement dispensée par des exercices militaires dont la difficulté va croissant.

Formation au commandement dans les marines française et britannique

Traduction synthétique



Le commandement est enseigné à l'Ecole navale depuis 1996. Cette matière est placée sous l'autorité du directeur de la formation humaine et militaire. Il s'agit d'une adaptation de la formation dispensée aux élèves-officiers du BRNC. Un officier de liaison britannique est d'ailleurs présent à l'Ecole navale depuis 1996. Il y est responsable de la planification, de l'enseignement et du développement de la formation au commandement.

Structure de la formation au commandement à l'Ecole navale

Pendant les trois années de leur scolarité à l'Ecole navale, les élèves-officiers doivent effectuer trois exercices de commandement et deux exercices de militarisation.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les exercices effectués par un élève-officier dépendent de son cursus.

L'exercice CHRYSALIDE (ce nom est utilisé pour désigner le passage de la vie civile à la vie militaire) est un exercice de militarisation. Exécuté après deux semaines passées à l'Ecole navale, cet exercice a pour but d'inculquer aux élèves-officiers une culture militaire et un esprit d'équipe. Ces derniers ne sont pas évalués au cours de cet exercice de quatre jours. Ils sont cependant observés en continu car il est déjà possible de distin-

guer, lors de cette première phase de formation, ceux qui ont de fortes aptitudes au commandement, de ceux qui auront besoin de plus d'apprentissage.

L'exercice PIRANHA s'adresse à tous les élèves-officiers. Il dure une journée et est effectué sur le site de l'Ecole navale pendant les premières étapes de la formation. La journée commence avec un briefing présentant aux élèves la théorie du commandement, sa définition et ses applications. On leur enseigne également les actions à mettre en œuvre dès qu'ils auront reçu leur mission. Ces actions leur sont détaillées à travers une série d'étapes afin de s'assurer que rien n'est oublié et que tous comprennent l'objectif de la mission, ainsi que leur rôle dans la réalisation de cet objectif. Ils passent ensuite le reste de la journée par groupes de sept et effectuent des exercices simples visant à développer leur aptitude au commandement. Chacun apprend à planifier, à donner des instructions à son équipe et à exécuter la mission de la manière la plus efficace, dans un temps limité et tout en maintenant le plus haut niveau de sécurité pour l'ensemble des membres de l'équipe. Par exemple, lors d'un exercice, les élèves doivent traverser une rivière après avoir construit un radeau à l'aide de barils, de planches de bois et de cordes. Chaque équipe est accompagnée d'un officier examinateur qui l'aide et l'évalue.

L'exercice BARRACUDA est un approfondissement de PIRANHA. Il dure trois jours, se déroule à l'extérieur de l'Ecole navale et est beaucoup plus physique : la distance à parcourir entre les épreuves est plus importante et des missions de nuit sont réalisées. Chaque élève est armé d'un FAMAS (fusil calibre 5,56 mm) et chaque équipe a une FI (mitrailleuse calibre 7,62 mm) afin de donner du réalisme à l'exercice et d'accorder plus de responsabilités aux élèves. Cette fois-ci, le rôle de l'officier examinateur est davantage d'évaluer les élèves que de les guider car ils ont déjà reçu la formation pendant l'exercice PIRANHA.

L'exercice ESPADON est le point culminant de la formation au commandement de l'Ecole navale. Cet exercice se déroule en mer et fait appel à toutes les techniques de commandement que les élèves ont apprises à l'école. Il dure quatre jours pendant lesquels les élèves vivent à bord de petites vedettes. Pendant la journée, ils effectuent des exercices en mer tels que des abordages de bâtiments suspects ou l'inspection de plages qui pourraient être utilisées pour débarquer des troupes. A la tombée de la nuit, les élèves-officiers rejoignent la côte pour recevoir des instructions, puis repartent pour des missions de nuit telles que la protection de leur navire ou un raid sur une plage ennemie. Pendant cet exercice, les élèves-officiers doivent avoir une aptitude au commandement suffisamment développée. Ils doivent être capables d'élaborer un plan complexe mais sûr, regroupant tous les objectifs du commandement et utilisant tout le matériel et le personnel disponibles pour une efficacité maximum. Ils doivent également se montrer réactifs face à une évolution inattendue de la situation et savoir donner des instructions claires aux membres de leur équipe. Ils doivent faire preuve de maturité, d'intelligence, de fortes aptitudes au commandement et être déterminés à réussir. Chaque élève est équipé d'un FAMAS, ce qui augmente ses responsabilités.

		EXERCICES				
ÉLÈVES PARTICIPANTS	CHRYSALIDE	PIRANHA	STAGE AGUERRISSEMENT	BARRACUDA	ESPADON	
	EN	EN	EN	EN	EN	
	EOCM	EOCM		EOCM	EOCM	
	CENOE	CENOE		CENOE		
		OSC(L)				
		OSM CHOIX				
		OSM CONCOURS				
		VOA CDQ				
		FIO				

EN - Elèves de l'Ecole Navale

EOCM – Elèves Officiers du commissariat de la Marine

CENOE – Cours de l'Ecole Navale pour des officiers étrangers

OSC(L) – Officiers Sous Contrat (Long)

OSM CONCOURS – Officiers spécialisés de la Marine

OSM CHOIX - Officiers spécialisés de la Marine

VOA CDQ – Volontaire Officier Aspirant Chef de Quart

FIO – Formation Initiale d'Officier

Le « stage d'aguerrissement » est un exercice de militarisation effectué entre les exercices de commandement BARRACUDA et ESPADON. Il se déroule au centre d'instruction des fusiliers et des commandos de marine à Lorient. Les élèves y passent une semaine, vivent en plein air

et réalisent une série d'activités très physiques de jour comme de nuit. L'exercice n'est pas conçu pour développer les capacités de commandement des élèves. Il se focalise sur le travail d'équipe, la résistance et le renforcement des capacités physiques. Il montre aux élèves à quel point il est délicat de devoir travailler à l'extérieur, par tout temps et en faisant face aux effets de la fatigue.

L'Ecole navale a un partenariat avec 250 autres organisations, dont de prestigieuses écoles de commerce et universités, et de nombreuses entreprises du secteur privé. Une des originalités de la formation au commandement enseignée à l'Ecole navale est d'être ouverte à tous les partenaires. Leurs étudiants, professeurs et cadres viennent découvrir ce que l'Ecole navale peut offrir. Ces partenariats permettent également aux élèves-officiers de suivre des périodes de formation avec des civils. Ces échanges entraînent un grand flux d'informations car chaque établissement amène des idées nouvelles et des points de vue différents. Ils démontrent en effet qu'il y a toujours plus d'une façon de commander ou de résoudre un problème de management.

Structure de la formation au commandement au BRNC

La principale différence dans la formation au commandement entre les deux écoles est le rythme des exercices. Les élèves de l'Ecole navale effectuent un exercice de commandement par an, pendant les trois années de leur scolarité, tandis que les élèves du BRNC ne séjournent à l'école que 28 semaines, pour une formation générale, avant de rejoindre des cursus de spécialité. Ils doivent donc accomplir les trois exercices dans une période de temps beaucoup plus courte. La formation au commandement dispensée à l'Ecole navale étant une adaptation de celle enseignée au BRNC, les trois exercices sont très similaires. L'Ecole navale n'a cependant pas d'équivalent à l'exercice CODEX.

Comme pour l'exercice PIRANHA, l'objectif du *Basic Leadership development Exercise* (BLD) est de présenter les techniques de commandement aux élèves-officiers à travers une série de petites épreuves pra-

tiques. Le BLD se fait pendant la cinquième semaine de formation et se déroule sur le site de l'école. Cependant, les instructeurs du BRNC consacrent plus de temps à la théorie du commandement avant de débiter l'exercice, et chaque élève étudie plus longuement avant de sortir sur le terrain. D'une durée de quatre jours, le BLD est plus long que PIRANHA, ce qui permet à chaque élève de jouer le rôle de chef d'équipe deux fois : la première, l'officier-examineur le guide sur la façon d'assurer le commandement, puis il l'évalue lors de son deuxième essai. Cet exercice n'est pas

moor pendant quatre jours (deux jours de plus que BARRACUDA), ce qui permet aux élèves d'assumer le rôle de chef d'équipe trois fois. Ils sont évalués en tant que chef, mais également en tant que membre de l'équipe. Il est important que chaque élève, en plus d'être capable de commander une équipe avec fermeté, soit aussi à même de soutenir l'équipe lorsqu'il n'est pas leader. Cet exercice est éliminatoire. Pour le réussir, les élèves doivent parvenir à effectuer deux des trois missions. Ceux qui échouent suivent une formation au commandement



éliminatoire; il permet aux élèves de prendre conscience de leurs points forts et de leurs points à améliorer pour le prochain exercice. Ceux qui n'obtiennent pas de bons résultats au BLD doivent suivre une journée de formation supplémentaire au cours de laquelle les instructeurs approfondissent encore les méthodes de briefing et d'exécution. Le deuxième exercice de commandement est le *Assessed Basic Leadership Exercise* (ABLE), réalisé au cours de la septième semaine de formation au BRNC. Il se déroule dans le parc national du Dart-

moor puis un autre exercice, appelé CODEX. D'une durée d'une semaine, l'exercice CODEX se déroule à bord d'un chasseur de mines de classe *Sandown* retiré du service et ancré dans la rivière Dart près du BRNC. Les élèves sont ensuite reconduits au parc du Dartmoor où ils sont de nouveau évalués sur leurs aptitudes au commandement. Si un élève échoue à CODEX et à ce deuxième exercice, les officiers en charge de la formation au BRNC se réunissent et décident si l'élève est renvoyé de la Royal Navy.

	ÉCOLE NAVALE	BRNC
EXERCICES DE COMMANDAMENT	CHRYSLIDE	
	PIRANHA	Basic Leadership Development Exercise (BLD)(1)
	BARRACUDA	Assessed Basic Leadership Exercise (ABLE)(2)
	STAGE AGUERRISSEMENT	
		CODEX
	ESPADON	Maritime Leadership Exercise (MARL)(3)



Pour les élèves qui réussissent ABLE, CODEX n'est pas considéré comme un exercice de commandement, mais sert uniquement à les amarrer. L'exercice dure alors seulement deux jours.

L'exercice *Maritime Leadership Exercise* (MARL), l'équivalent de l'exercice ESPA-DON, est le dernier exercice de commandement au BRNC et les élèves doivent le réussir. MARL, dont la première semaine est consacrée à la planification opérationnelle, commence en salle de cours. Les élèves apprennent à planifier un exercice en utilisant les standards OTAN, réalisent des exercices théoriques et mettent en pratique les méthodes d'instruction. Cette première phase n'est pas évaluée. La deuxième semaine consiste en une série d'exercices maritimes de jour et de nuit sur la rivière Dart, et se termine par un exercice d'évacuation de blessés non-combattants. Les élèves travaillent en équipe de huit à dix, vivent sur de petits bateaux à moteur et naviguent jusqu'aux différents lieux d'activités. Les équipes travaillent les unes avec les autres. Ainsi, le chef d'équipe doit gérer sa mission, mais aussi prendre en compte les actions des autres groupes. Les élèves sont évalués sur leurs aptitudes en tant que chef d'équipe et de second, sur leurs capacités de navigation et de manœuvre du bateau, et sur leur qualité de membre d'une

équipe. Chaque soir, les élèves ont un briefing pendant lequel ils font le point des événements du jour, tels que les éléments opérationnels et logistiques, ainsi que les renseignements reçus sur les forces ennemies.

A la fin de l'exercice, les officiers examineurs s'entretiennent avec chaque élève individuellement afin de lui commenter ses notes. Les élèves qui réussissent cet exercice peuvent ensuite terminer leur formation au BRNC. Ceux qui échouent sont soit orientés vers une formation supplémentaire et une deuxième édition de l'exercice MARL, soit renvoyés de la Royal Navy.

Conclusion

Les formations au commandement dispensées dans les deux écoles se ressemblent. Chacune a un programme détaillé et une équipe dédiée dont l'objectif est le même : former des officiers capables de commander leurs marins avec efficacité, quelles que soient les circonstances. L'Ecole navale et le BRNC disposent d'excellents sites pour les exercices de commandement, dont la diversité de la topographie permet des défis variés. Des différences existent cependant dans la formation au commandement des deux

écoles. Le BRNC accorde plus de temps à la formation théorique et à la pratique du commandement. Les résultats des élèves ont plus d'importance, avec un dispositif de rattrapage complexe et une structure permettant de décider de l'orientation des élèves qui ne parviennent pas à atteindre le niveau requis. L'Ecole navale insiste davantage sur l'esprit d'équipe et d'« équipage », ainsi que sur l'entraînement physique des élèves. Les fusiliers marins de l'Ecole navale peuvent puiser dans leurs nombreuses expériences opérationnelles pour enseigner les techniques modernes et utiles aux élèves, en utilisant des scénarios que les élèves rencontreront dans leur future carrière.

La prochaine étape, pour les deux départements de formation au commandement, est d'examiner la possibilité de mettre en place un échange afin que les élèves puissent constater par eux-mêmes les ressemblances et les différences entre les programmes des deux écoles et donner une nouvelle perspective à leurs aptitudes au commandement.

- (1) *Exercice basique de développement du commandement*
- (2) *Exercice basique de commandement évalué*
- (3) *Exercice de commandement maritime*





T POUR QUELLE AVENTURE COLLECTIVE ? SERAIS-JE TENTÉ DE POURSUIVRE. L'individu – celle, celui qui ne peut être divisé – a-t-il besoin d'un chef ?

Face à la seule certitude de notre vie, sa fin, et à notre absolue incompétence de décision – sauf exceptions malheureuses – de l'instant du passage ultime, j'en doute.

« Mourir, cela n'est rien
Mourir la belle affaire !
Mais vieillir... Oh vieillir. »
J. Brel

Vous n'aurez pas été sans remarquer que les trois premières lettres de « vieillir » sont VIE. Alors qu'allons-nous faire de cette vie qui nous est donnée et de celles qui nous seront confiées ? Issues de volontés ou contraintes par les événements, au hasard des chemins et des destins, au sein d'organisations diverses, notre vie est une longue succession de rencontres.

La vie nous offre en partage des vies.

Il en est de même au sein des organisations humaines, lieux de rencontres, croisements, confrontations et cheminements de vies. La chaîne de commandement est-elle celle que l'on croit, marquée du sceau du grade, de la taille du bureau ou du nombre de fenêtres allouées ? A quoi sert la hiérarchie institutionnalisée face aux événements alentours ? La hiérarchie – la ligne managériale (de commandement ?) – présente-elle une spécificité ? Et si oui, laquelle ? Quels sont les ingrédients qui conduisent à la « bonne » décision, tout au moins à la moins mauvaise ?

Aborder la question de la prise de décision auprès d'une organisation comme la Marine renverrait à la genèse même de toute structure militaire confrontée d'entrée de jeu à deux questions : quel est l'objectif et qui décide ?

En vingt années d'exercice professionnel comme consultant en organisation et management, j'ai constaté que la structuration des rencontres contribue à l'atteinte de résultats.

Commençons par une analogie sportive, le rugby, dont j'apprécie l'engagement collectif des joueurs et l'esprit « beauté du jeu » :

- le jeu collectif tire l'action individuelle et l'action individuelle pousse le jeu collectif ;
- en regard de la proximité de l'adversaire, la vitesse d'exécution relève plus d'automatismes développés à l'entraînement que de longues réflexions ;
- il n'y a « presque pas » de chef : l'entraîneur s'époumone sur la ligne de touche, décide des entrées et sorties des joueurs ; le capitaine régule au mieux le comportement des joueurs, encourage et parfois engueule ;
- les ressources individuelles sont l'ouïe, la vue, la musculature, le souffle et la connaissance des règles du jeu...
- la seule ressource collective réside dans les équipiers et l'apprentissage partagé de modes de fonctionnement ;
- l'adversaire n'est pas virtuel : il a du blanc dans les yeux, le maillot en sueur, des stratégies et des tactiques, de la vitesse d'exécution et de la force de frappe ;
- la surface de jeu est délimitée ;
- trois arbitres (plus l'arbitre de vidéo maintenant) régulent le système de jeu du collectif et des individus.

Les dimensions qui me paraissent essentielles dans la structuration de l'action collective sont les suivantes :

Comment la décision se prend-elle ? Comment s'impose-t-elle au sein de l'organisation ?

Monsieur Philippe Burg

Psychologue du travail

Consultant en développement des hommes et des organisations



- le terrain de jeu ;
- les facteurs de pondération ;
- le niveau d'éducation ;
- les motivations ;
- les spécificités de la ligne hiérarchique.

La connaissance du terrain de jeu : réduire les incertitudes

Suivant le contexte, le renseignement ou l'intelligence économique est un facteur clé de la prise de décision dans une organisation.

Pour créer ou développer une activité, une étude de marché permet de réduire les incertitudes relatives au positionnement de la concurrence et à la solvabilité des clients potentiels. De là, des objectifs seront définis pour des couples segments de prospects/produits ou services à proposer, des stratégies commerciales et de distribution seront conçues, etc. Il y aura eu une succession de décisions liées au traitement itératif des sources d'information.

La collecte préalable d'informations et leur actualisation, suivant une fréquence adaptée à l'activité concernée, sont une source importante pour la prise de décision. Cette collecte peut être considérée comme vitale; je la qualifie d'importante, car la seule rationalité du renseignement n'est pas suffisante à la prise de décision.

Les facteurs de pondération de la prise de décision

En dépit de l'indispensable captation et traitement de l'information qui relève aussi bien de technologies ou méthodes de plus en plus sophistiquées que de l'utilisation de sens comme l'observation et l'ouïe, le décideur se trouve confronté à un premier niveau de facteurs de pondération des décisions à venir.

- Quoi: quels sont les objectifs, en quoi consiste la mission, quel est le problème à résoudre ?
- Pour quoi: quel est le sens de la décision ?
- De combien de temps dispose-t-on pour atteindre l'objectif ?
- Quel est le contexte de l'action: ciel dégagé et mer calme ou gros temps sous le feu de l'ennemi ?

- Avec quelles ressources: humaines, financières, matérielles... ?
Nous disposons d'informations de première main (souvenez-vous de la présence d'armes de destructions massives en Irak) et voici que des facteurs de contingence viennent contraindre et/ou alimenter le processus de décision.

Le niveau d'éducation: rien que moi et ce que je suis

Jusque là, tout allait bien: tout était éclairé en fonction d'analyses objectives de données rationalisables. Tout était « prévu », planifiable, calculé; la chaîne de commandement fonctionnant selon une hiérarchie de



zones d'autonomie. Le « qui peut faire quoi » est dans toute organisation humaine, un système de délégations conçu et décidé. Tout est prévu... sauf l'imprévu !

Une consœur me dit souvent : « C'est au pied du mur que l'on reconnaît le maçon ». Les situations non prévues, extrêmes, voire dramatiques sont les plus révélatrices de notre intelligence de décision: il n'y a plus rien que moi, et ce que je suis.

Lorsque surgit l'imprévu, seule l'éducation de l'individu lui permet de décider, et donc d'agir. Entendez par éducation l'ensemble des compétences techniques (acquises par le savoir et le savoir-faire), relationnelles (produites par la dynamique du « vivre ensemble » selon des codes, lois ou rituels partagés, acceptés et incarnés par chacun) et humaines (développées par le travail de réflexion personnelle sur notre conscience de soi et des autres).

L'éducation, c'est ce qui nous apprend à penser, nous penser et à penser le monde.

Les motivations des acteurs influent les prises de décisions, leur mise en œuvre et donc la qualité du résultat

La motivation est ce qui tire ou pousse, suivant la façon dont on veut voir les choses! Examinons quelles peuvent être les différentes catégories de motivation d'une personne en situation professionnelle.

aiMe TORES est une grille de lecture simple et opérationnelle que je vous soumetts de façon à ce que vous puissiez vous interroger et regarder vos modes d'interaction – vos facteurs de motivation – avec votre environnement professionnel. Sur chacune de ces dimensions, il vous sera nécessaire – après un premier listage descriptif - de classer vos réponses en ce qui vous paraîtra être pour vous, des « avantages » ou des « inconvénients ». La grande majorité des éléments que vous aurez classés dans la colonne « avantages » seront à considérer comme autant de « ressources » que vous pourrez mobiliser et utiliser pour améliorer vos modes d'interaction avec votre situation professionnelle.

En contrepoint, sur quels inconvénients (ou « contraintes ») pouvez-vous agir ou faire agir pour améliorer ladite situation professionnelle, sachant que nous cherchons tous, *a minima*, à optimiser l'équilibre des deux plateaux de la balance ?

- aiMe: Mes aspirations personnelles. Que voulez-vous vivre et éviter dans votre vie personnelle? Soyez clairs avec vous-même. Il n'y a rien de normatif dans vos réponses; seule compte votre propre vérité.

- T: le contenu technique du Travail. Le T concerne uniquement les dimensions ou contenus techniques de l'emploi que vous occupez ou aimerez occuper.

- O: les conditions d'Organisation de votre travail recouvrent l'ensemble des moyens ou modalités qui contribuent plus ou moins à la réalisation de celui-ci.

- R: le champ des Relations, concerne l'ensemble des relations internes (hiérarchies, collègues, collaborateurs) ou externes (clients, fournisseurs, partenaires, concu-

rents...) que le poste que vous occupez vous permet d'établir.

- E: les liens à l'Employeur. Que peut vous apporter cet employeur à court ou moyen terme?

- S: les Salaires ou systèmes de rémunération. Il s'agit de faire les comptes de ce qui ne sortira pas de votre portefeuille. Cette dimension fonctionne beaucoup par comparaison entre pairs ou avec des organisations du même secteur d'activité.

Cette grille de lecture fonctionne-t-elle dans une organisation de type militaire? Pourquoi en serait-il autrement? Que ce soit dans le processus de collecte d'informations, au moment de la pondération de celles-ci, jusqu'à l'instant ultime de solitude du décisionnaire, la « rationalité propre des motivations individuelles » ne cesse de venir interférer, enrichir ou biaiser la décision.

Dans le silence de l'aube ou du crépuscule, dans ce regard intime et unique face à la glace, que faites-vous là, à cette place que vous occupez? Quelles satisfactions cherchez-vous à atteindre? Quelle réparation êtes-vous en train d'essayer d'opérer? Quelle preuve cherchez-vous à donner, et à qui?

N'oublions pas que nous sommes en partie habités par les autres et qu'à notre naissance, nous disposons de deux outils: une balayette pour faire le ménage dans toutes les projections de notre entourage qui nous a « habillé » de représentations et d'espairs et une machette pour façonner notre chemin de vie.

Professionnellement, aussi loin que je me souviens, j'ai porté un intérêt particulier à la fonction hiérarchique. L'une des raisons est liée à la complexité de la situation du décideur, du fait de la variété des données que j'ai tenté de retracer; mais surtout, du fait de la pure et parfaite solitude du chef, comme de tout individu, au moment ultime de la décision.

Alors, permettez-moi, d'une part de mettre en valeur les spécificités de la ligne hiérarchique, et d'autre part, de vous en dessiner ce qui me paraît être son horizon.

Les spécificités de la ligne hiérarchique ou managériale

De mon point de vue, la différence n'est que sémantique.

Capitaine et quille du navire

Le management: « action de conduire, de diriger, d'entraîner ». Cette action nécessite à la

fois de disposer d'une vision du résultat à atteindre, du chemin pour y parvenir et de disposer de ressources (financières, humaines, matérielles, de matières premières et de temps) pour se réaliser.

Cette action n'est plus et ne sera plus le propre du management à quelque niveau que ce soit. Au sens taylorien classique, le management était le pré carré de ceux qui étaient payés pour « penser », par opposition à ceux qui l'étaient pour « exécuter ». Aujourd'hui, et demain plus encore, nous serons tous appelés à exercer une contribution spécifique en termes de réflexion et de pilotage au sein de nos organisations. Nous allons vers un management partagé, donc concerté et bien souvent négocié.

Le management est à la participation aux fonctions de direction, de management d'équipe ou d'action quotidienne, ce qu'un capitaine de navire – et sa chaîne de commandement – doit à son équipage: donner le cap et jouer le rôle de quille, c'est-à-dire permettre de maintenir les équilibres qui favorisent l'action et la transformation des objectifs en résultats.

Management solitaire ou management solidaire

Le management est à considérer dans la globalité de la complexité d'une fonction au sein d'une organisation, qui elle-même présente une complexité. Les passages successifs – d'environnements relativement stables à une exacerbation des concurrences; de dimensions nationales à des dimensions internationales; de technologies adossées à la matière à des technologies de l'information; d'une entreprise pour la vie à une vie de missions ou projets; de mentalités de soumission aux hiérarchiques à des mentalités plus autonomes et soucieuses d'épanouissement – viennent renforcer la légitimité de la fonction de management.

C'est parce que: les frontières entre les organisations et entreprises deviennent de plus en plus perméables; qu'il nous faudra changer d'employeurs ou de métiers plusieurs fois dans nos vies professionnelles; que nos relations au temps et à l'espace se contractent; que les stratégies, et par voie de conséquence les organisations des entreprises, évoluent plus rapidement; qu'il y aura de plus en plus besoin de mieux coordonner les ressources, les décisions, les idées, les compétences, à l'intérieur et avec l'environnement de l'organisation. La solitude, sauf quand elle est choisie pour

être au service d'un projet, mène à la faiblesse et à la mort. La fonction de management aura à remplir cette fonction vitale de rassemblement, de coordination, de transformation et de transcendance de ce qui est épars. Les plus beaux ouvrages présentent tous un point d'équilibre qui permet à la fois harmonie et mouvement.

Le manager solitaire n'est, au mieux, rien d'autre qu'un individu autonome qui gère un territoire temporaire. Le management rendu solidaire porte, entraîne et développe les énergies collectives.

Connaître les hommes pour réguler es aiMe TORES

Pour que le navire ne soit pas une galère, seule la ligne hiérarchique est à même de gérer les équilibres entre les contributions et les rétributions de ses équipiers (leurs aiMe TORES bien à eux!), la fonction ressources humaines n'étant là que pour la soutenir. Une bonne connaissance des hommes, qui se traduit par l'expression d'un réel intérêt pour eux, permet à la ligne hiérarchique, d'une part, de créer les conditions optimales d'expression du talent de chacun, d'autre part, de décoder les facteurs de motivation qui peuvent intervenir dans le processus d'élaboration d'une décision. C'est une fonction essentielle du management: enlevez la clé de voûte et l'ouvrage s'effondre, enlevez la quille du navire et il...

Face à la complexité, installer des plates-formes managériales

Nous avons abordé différents aspects qui viennent structurer un processus de décision et mis en exergue la solitude finale du décideur. L'augmentation du nombre et de la nature des facteurs d'incertitude crée une complexité qui dépasse la capacité moyenne des individus. La plate-forme managériale est à considérer comme une carte collective où chacun doit pouvoir s'inscrire et non une chasse gardée. Les organisations doivent accompagner, promouvoir, développer les compétences de management, qu'il soit centré sur les équipes ou qu'il permette de promouvoir l'autonomie de chaque individu. L'intelligence collective, ainsi développée, permettra d'éclairer de façon la plus complète possible, des prises de décision toujours individuelles au final.



De la décision à l'atteinte de l'objectif : marquer et transformer les essais

Si diriger est un art, il est au service d'un autre art, celui de transformer des objectifs en résultats tangibles. D'aucuns parleraient d'un art d'exécution. Nos organisations professionnelles sont une forme d'aventure collective dont la réussite – du fait de la complexité des situations à résoudre – est toujours le fruit d'une synergie des acteurs. L'échec peut être considéré comme une responsabilité individuelle sous condition de bien évaluer dans quelle mesure l'environnement ne l'aura pas favorisé... Les réussites ou échecs reposent en particulier sur la qualité du système de décision, des hommes qui y contribuent et sur la qualité individuelle des « joueurs ». En univers incertains, la compétence de décision doit être déléguée au plus prêt du « théâtre des opérations » et pouvoir s'appuyer sur un niveau « d'éducation des joueurs » à même de supporter et transformer l'objectif en résultat. Il nous faut donc toujours penser la ligne hiérarchique en regard du terrain de jeu et des types d'objectifs à atteindre.

Du fait de l'ensemble de ses spécificités, la ligne hiérarchique ou managériale relève, de mon point de vue, d'un horizon que je qualifie simplement de transcendantal.

L'horizon du management : une transcendance qui réunit ce qui est épars

L'homme aspire à la transcendance. Je ne parle pas d'une transcendance de type métaphysique dont je laisse chacun libre de réflexion, je parle de celle qui nous permet de dépasser nos horizons psychiques « normalement » névrotiques et désespérément charnels, donc appelés à la poussière. La transcendance nous inspire et nous emporte, nous sublime et nous réalise.

Voyez ce qu'il se passe lorsque la transcendance disparaît : massacres de populations qui perdurent ; myopie des acteurs économiques ou politiques ; humanité qui épuise les ressources de la terre en une démarche autophage suicidaire.

Une petite histoire que j'aime bien et ai envie de partager avec vous sera suivie de trois illustrations concrètes de transcendance. Sur le chantier d'une cathédrale, un homme se promène. Il rencontre un premier ouvrier en train de tailler une pierre :

« Bonjour mon ami, que faites-vous là ? » « Je taille une pierre. »

Poursuivant son chemin, il interroge un second ouvrier :

« Bonjour mon ami, que faites-vous là ? » « Je gagne ma vie. »

Il rencontre un troisième ouvrier :

« Bonjour mon ami, que faites-vous là ? » « Je construis une cathédrale. »

« La forme est un être spirituel »

Lors d'une exposition, je découvre le tableau ci-dessus avec pour seul commentaire, une citation du peintre Wassili Kandisky « La forme est un être spirituel ». J'y



Œuvre de M^{me} Claudie Barral

vois un être humain luttant contre les éléments, on me dit que c'est un tronc d'arbre, quelqu'un d'autre y voit une personne émerveillée par la beauté d'un soleil levant. Je demande le titre de l'œuvre, l'artiste me dit qu'il n'y en a pas, pour laisser l'esprit libre de voyager.

Et vous, qu'y voyez-vous ? Est-ce l'uni-forme qui vous unit ou la forme qui vous unit ? Et qu'y a-t-il de spirituel dans cette forme qui vous unit ?

La carte n'est pas le territoire

Le directeur général d'une jeune société de distribution me sollicite pour une mission qui nécessite, à mon avis, de déterminer les domaines d'évaluation des résultats de ses magasins.

D.G. : « Le chiffre d'affaires bien sûr. »

Burg : « Mais encore, lorsque vous évaluez vos directeurs, que regarderez-vous ? Lorsque vous inspecterez vos magasins, à quoi serez-vous attentif ? Vous qui voulez que le personnel s'approprie chaque magasin comme espace de responsabilité et de développement, quelles sont les dimensions auxquelles vous serez attentif et qui feront que chaque employé considèrera la carte du magasin plutôt que le simple territoire de son poste ? »

D.G. (après quelques temps de réflexion...) : « Le chiffre d'affaires par gamme de produits, mais aussi par niveau d'expérience des vendeurs, la sécurité, la propreté, la tenue du personnel, l'affichage, la réalisation des projets... »

Ainsi le corps managérial est plus riche que chaque organe qui le compose ; et chacun peut « être corps », « faire corps ».

Quatre mots et tout est dit. Une liste et tout continue de commencer

L'entrée du CESM à l'Ecole militaire, une entrée sans prétention. On y trouve quatre plaques : « Honneur », « Valeur », « Patrie » et « Discipline ». Quatre mots et tout est dit. La liste de tous les commandants encadrée par ces quatre mots et tout continue de commencer. Car il ne s'agit pas de décréter, d'invectiver, de lancer des injonctions, d'assommer des slogans et phrases chocs pour que la transcendance nous irrigue. La transcendance n'existe que dans son incarnation concrète. Mises à part la flatterie éventuelle des ego ou la mémorisation des noms pour un bachotage, voici le sens que je vois dans ces symboles : d'une part, ces quatre mots expriment, au-delà de toute contingence, l'essence même qui anime la structure dédiée, d'autre part, la liste des commandants successifs trouve sa valeur symbolique dans la chaîne de ces aînés qui ont incarné et transmis l'esprit du corps. Le reste n'est que littérature.

Marins, de notre Armée, de ma Patrie, je ne saurais achever notre cheminement sans évoquer la mémoire de mes grands-parents paternels, Isaac et Tauba ; immigrants polonais, Grande Croix de la Résistance Volontaire au maquis Ventoux. Ils se retrouvèrent après le feu et le sang de la seconde guerre mondiale sans famille que leur fils, sans grade que leur nom.

Les jours où nous douterons, souvenons-nous de ces héros de l'ombre, femmes et hommes qui décidèrent de s'engager, pour que nous puissions vivre, aujourd'hui, en hommes libres.

Actes du séminaire "irrégularité et guerre sur mer"



5 février 2009

Mot d'accueil, ouverture du séminaire

Contre-amiral François de Lastic

Commandant le Centre d'enseignement supérieur de la Marine

Je vous souhaite la bienvenue au Centre d'enseignement supérieur de la Marine pour ce séminaire intitulé « Irrégularités et guerre sur mer ». Ce séminaire s'inscrit dans le cadre d'un vaste programme de recherche international organisé par l'université d'Oxford, le centre de recherches des écoles de Coëtquidan et le CNRS et qui vise à renouveler la compréhension de la guerre irrégulière pour en améliorer les réponses opérationnelles. Ce programme est soutenu par la fondation Saint Cyr. Il s'insère dans une série d'événements ayant chacun pour but de traiter un aspect de ces guerres, dites irrégulières. Huit séminaires, dont celui-ci, se sont tenus ou se tiendront entre octobre 2008 et mars 2009. L'aboutissement de ce programme est un colloque international qui aura lieu du 12 au 14 mai à Coëtquidan.

Le séminaire d'aujourd'hui vise à couvrir les aspects maritimes des guerres irrégulières. Avant tout, il nous a paru nécessaire d'essayer de définir les champs de ces guerres irrégulières maritimes. Nous pouvons notamment définir l'irrégularité par le non-respect d'une norme. Celle-ci pouvant être d'ordre juridique, technique ou encore relever d'une simple règle conventionnelle plus ou moins admise par les parties. Ces différentes approches seront abordées au cours de la première table ronde.

Vous seront ensuite présentés des cas concrets de guerres irrégulières maritimes récentes qui couvriront les deux aspects traditionnels des actions maritimes. C'est-à-dire d'une part ce qui concerne la maîtrise des espaces maritimes, et d'autre part les actions dans lesquelles l'effort maritime s'exerce en soutien à des opérations conduites à terre. Peut-être parce que le recours à la guerre est quasiment hors la loi, peut-être aussi pour contourner l'écrasante supériorité occidentale ou plutôt américaine, la période actuelle connaît une recrudescence des guerres irrégulières. Les espaces maritimes n'y échappent pas.

La mondialisation a conduit à un quintuplement du trafic maritime. L'économie mondiale est dépendante des flux maritimes comme jamais auparavant dans l'Histoire. Ceux-ci représentent en effet 80 % des échanges internationaux. Selon la dialectique classique de la guerre, la vulnérabilité d'un belligérant est un point d'application privilégié pour les attaques de son adversaire. Au résultat, les flux maritimes sont l'objet d'attaques irrégulières. La troisième partie sera consacrée à cette actualité brûlante des guerres irrégulières en mer et sur la façon d'y faire face.



*1^{re} partie : définition de la guerre irrégulière
et de sa dimension maritime*



La guerre sur mer est morte et on ne le sait pas encore
Contre-amiral (2S) François Caron

*La guerre irrégulière sur mer, problématique juridique,
traditions et actualité*
Commissaire général de première classe (2S) Jean-Louis Fillon

Terrorisme stratégique : une autre approche de la menace sur mer
Capitaine de vaisseau (R) Hugues Eudeline

Débat et questions avec l'auditoire

Alain du Manoir

Ceux des tempêtes

Préface de Jean Recher

L'ANCRE DE MARINE

En 1936, Alain du Manoir embarque à bord d'un chalutier de Fécamp, le temps d'une campagne de pêche en Islande. Il ramène du grand large des pages baignées par la sombre beauté de la mer du Nord, par le danger meurtrier que recèlent ses brouillards et ses coups de vent.

Un carnet de bord d'une authenticité rare, écrit d'une plume alerte, foisonnant d'anecdotes et de dialogues savoureux. Avec humour, il nous livre les déconvenues, les gaffes d'un « terrien », plongé dans un univers mouvant, découvrant une société dont les signaux et les codes, dans un premier temps, lui sont indéchiffrables. Alain du Manoir écrit à hauteur d'homme. Son récit est une extraordinaire galerie de portraits, croqués sur le vif. Portraits d'hommes pudiques dans leurs étonnantes, conscients de former un monde à part, profondément fiers de leur métier.

Parce qu'il sait gagner leur confiance, le « Parisien », comme l'a surnommé l'équipage, recueille les poignantes confidences, arrachées par la fatigue et la souffrance à des hommes forts, durs au mal, mais qui doutent parfois de la valeur d'une vie dévorée par le Grand Métier.

Unis par la rudesse du travail, un courage hors du commun, « Ceux des Tempêtes » n'ont pourtant rien d'enfants de chœur. Alain du Manoir dévoile aussi les querelles, voire les haines nées d'un trop long confinement, mijotant en ce vase clos du navire en pêche.

Ce témoignage reflète une rupture dans l'histoire de la Grande Pêche. Les grands voiliers ont disparu... Les anciens en portent la tradition et parfois la nostalgie. Ceux qui incarnent la modernité sont encore mal acceptés. On lit, en filigrane, les effets d'un lointain séisme social – c'est l'époque du Front Populaire – sur les mentalités du bord. Plus qu'un reportage, authentique et fort, le roman vrai d'une campagne de pêche en 1936.

ISBN 2-84141-181-8

prix : 20 €



9 782841 411818

Photo de couverture :
Jean Guany (Adagonez Photo)



MESSIEURS LES OFFICIERS GÉNÉRAUX, MESSIEURS LES OFFICIERS, Mesdames, Messieurs,

Je n'aurai pas la prétention de faire le tour de cette vaste question qui justifie l'organisation de ce colloque dont je remercie le Centre d'enseignement supérieur de la Marine. Plus modestement, je vais m'efforcer de vous donner un point de vue, celui d'un ancien marin que la diversité de sa carrière a conduit à aborder les sujets les plus divers, dont celui qui nous est proposé aujourd'hui et sur lequel j'avais publié, il y a plusieurs années dans la revue *Stratégique*, un article sous le titre "Nouvelles guerres et principes de la guerre". La réflexion conduite depuis à la lumière d'événements récents, m'a amené à réviser au moins partiellement mon jugement, c'est ce que je me propose de faire aujourd'hui, tout en sollicitant votre indulgence pour son caractère sans doute un peu caricatural. En quelques minutes, il n'est pas aisé de faire le tour d'une question aussi complexe.

Régulier, irrégulier ?

Le premier intitulé de cette table ronde « La guerre irrégulière sur mer » m'avait un peu surpris, car son contraire, la notion de « guerre régulière » relève, me semble-t-il, d'un angélisme que l'Histoire n'a guère cautionné, les exemples d'irrégularités, doux euphémisme pour cacher certaines monstruosité du passé, étant une constante, y compris dans le camp des moralisateurs.

A la réflexion, il m'est apparu que ce terme « irrégulier » devait sans doute être compris par opposition à l'expression utilisée pendant longtemps pour définir l'usage des armes par ceux que l'on qualifiait alors de « troupes réglées », autrement dit les forces militaires relevant de l'autorité d'un État. Je précise que la référence à l'État n'était nullement une garantie de régularité si l'on en croit Machiavel qui n'hésitait pas à affirmer dans son *Discours sur la première décade de Tite Live*, il y a près de cinq siècles : « Là où l'on délibère du salut de la patrie, aucune considération du juste et de l'injuste, ni du pieux, du moral, du louangeable ou de l'ignominieux, ne doit intervenir ; seule une chose compte : ce qui lui sauve la vie lui conservera la liberté ». Les règles, telles que le sous-entendait l'expression « troupes réglées », s'inspiraient incontestablement de comportements moralement acceptables, l'idée étant que la lutte armée pouvait rester compatible avec le respect (sinon l'estime) de l'adversaire. Convenons toutefois qu'il n'était pas rare de s'en affranchir, aucune guerre ne pouvant prétendre avoir été une guerre propre, même si dans l'Histoire, les qualificatifs pour justifier l'emploi des armes dans le règlement d'un contentieux entre États, couvrent toute la palette des bons sentiments : guerre juste, guerre sainte, guerre propre... Il est vrai aussi que l'hypocrisie a souvent présidé à la définition de ces règles par celui-là même qui en espérait un avantage, quitte à s'en affranchir le cas échéant sans connaître de scrupules.

A toutes les époques en effet, ces règles ont subi des entorses importantes selon l'usage que l'on souhaitait en faire et l'avantage à en tirer. On n'a d'ailleurs jamais tant fait référence à de prétendues règles que depuis que l'on trouve normal, sans se l'avouer, de s'en affranchir.

Faut-il rappeler ici que la Grande-Bretagne, à partir de 1942, fabriqua cinq millions de rations alimentaires infectées à l'Anthrax et destinées à être parachutées sur l'Allemagne en 1944, afin de contaminer d'abord le bétail puis la population allemande ? L'opération fut abandonnée en raison du débarquement de juin 1944 ; mais l'île de Gruinard, où les produits avaient été testés, ne put être décontaminée qu'en... 1990 ! Les exemples sont trop nombreux et trop-

La guerre sur mer est morte et on ne le sait pas encore

Contre-amiral (2S) François Caron

Ancien administrateur de la Société française d'histoire de la Marine



évidents pour qu'il soit nécessaire d'insister. Je ne m'étendrai donc pas sur cet aspect du sujet; il me paraissait néanmoins nécessaire d'en dire quelques mots pour bien cibler notre réflexion. Parler aujourd'hui d'irrégularités stigmatise en priorité l'usage de la violence, et pas seulement des armes, par des acteurs s'affranchissant de toute règle et ne relevant pas nécessairement de l'autorité d'un État reconnu comme tel.

L'évolution du concept de guerre

Pour des motifs comparables, parler de guerre à propos de tout conflit de quelque nature que ce soit et, en particulier, appliquer ce concept à l'usage de la violence hors du cadre d'un conflit armé entre États me paraît être aussi un abus de langage. On parle ainsi de guerre à propos de tout et de rien, sans se soucier de ce que recouvre effectivement le concept de guerre qui, au cours des siècles, a acquis une certaine légitimité, précisément parce que, respectant certaines règles, il recouvrait une activité jugée licite pour faire évoluer, par le recours aux armes, une situation bloquée après que toutes les solutions négociées eurent échoué. Dans cette conception traditionnelle, la guerre qualifie des hostilités entre adversaires dont l'identité relève d'une appartenance explicite à un pays.

Un premier dévoiement de ce concept est apparu avec le caractère éminemment idéologique apparu avec la Révolution française qui a conduit progressivement à la montée aux extrêmes visant moins à imposer la négociation à l'adversaire qu'à obtenir son anéantissement. Les progrès techniques ont contribué progressivement à dévaluer ce concept traditionnel de guerre; c'est ainsi que l'emploi de l'aviation a fait disparaître les notions de front et d'arrière, donc de combattant et de non-combattant. Les cibles ont alors cessé d'être exclusivement militaires, et l'idée s'est progressivement imposée selon laquelle il est légitime de s'en prendre également aux populations civiles pour faire céder l'adversaire.

Une deuxième rupture a été la disparition du rituel traditionnel qui marquait le passage du temps de paix au temps de guerre et inversement, et donc la confusion progressive entre les états juridiques du temps de paix et du temps de guerre. Est apparue alors cette situation hybride quasi permanente pudiquement qualifiée

de crise qui n'autorise qu'exceptionnellement les États à recourir aux moyens juridiques et matériels autorisés en temps de guerre.

La troisième rupture, la plus actuelle désormais, dans ce concept de guerre, est l'apparition de mouvements de résistance, dénoncés alors comme terroristes. La guerre étrangère se doubla du même coup d'une guerre civile, c'est-à-dire avec l'apparition du combattant irrégulier, ne portant pas d'uniforme. Après 1945, notamment à l'époque des luttes anticoloniales, d'innombrables minorités armées, mouvements de libération ou guérillas, se présentèrent comme des organisations de résistance face à des appareils étatiques qui les qualifiaient de groupements subversifs et terroristes. Ce fut le cas des groupes sionistes en Palestine, de l'ANC de Nelson Mandela en Afrique du Sud, du FLN en Algérie... Lorsque leurs luttes eurent abouti et qu'ils eurent obtenu une reconnaissance internationale, les moyens qu'ils avaient employés apparurent rétrospectivement justifiés. L'idée s'accrédita ainsi qu'en certains cas, le terrorisme pouvait être légitime. L'appréciation du caractère moral ou immoral du terrorisme était ainsi vouée à relever peu à peu de la propagande ou de la simple subjectivité. Souvenons-nous que parmi ceux-là mêmes que l'on qualifiait de combattants de la liberté à l'époque de l'invasion de l'Afghanistan par l'Armée rouge, certains, qualifiés plus tard de talibans, sont instantanément devenus des terroristes quand ils ont commencé à utiliser les mêmes méthodes contre leurs anciens alliés; pareillement pour les militants de l'UCK présentés comme des résistants lorsque les forces de l'OTAN bombardaient la Serbie et devenus des terroristes quand ils s'en sont pris à la Macédoine!

Le nouveau terrorisme

Mais ce terrorisme reste cependant très différent de celui que l'on a vu à l'œuvre le 11 septembre et depuis. Jusque-là les actes de violence terroristes avaient des objectifs clairement identifiables: mettre fin à l'occupation étrangère, lutter contre une dictature, imposer l'indépendance d'une colonie, rendre possible une révolution. Les terroristes agissaient clandestinement, mais ne dissimulaient pas leur identité politique ni surtout leurs buts. Lors de l'attaque du 11 septembre, l'Amérique a été frappée par un ennemi invisible et qui ne porte pas de nom. Ce terrorisme

n'a fait l'objet d'aucune réelle revendication et ceux qui l'ont commis n'ont exprimé aucune exigence en matière de pouvoir. Ils n'appartiennent pas à un pays clairement identifiable et leur champ d'action s'étend *a priori* à tous les pays. À l'époque post-moderne, qui est celle de la fin des logiques purement territoriales, la figure du Partisan se déterritorialise. Elle devient planétaire, nomade; elle se fait en même temps spectaculaire à l'usage des médias qu'elle instrumentalise à son profit. Il faut être naïf désormais pour croire que le terrorisme global dépend d'un homme, d'une organisation ou d'un pays. Sa caractéristique est de ne dépendre de rien.

Plusieurs centaines d'organisations terroristes existent aujourd'hui; elles existent sous forme de réseaux, structures souples, décentralisées, non hiérarchiques qui fonctionnent de façon indépendante. La grande erreur, souvent commise, consiste à croire que l'élimination de tel ou tel de leurs dirigeants mettrait fin à leur existence. Ils fonctionnent de manière discontinue, fluide, informelle. Comme le dit Alain de Benoist, le mode de propagation des réseaux est un mode de propagation virale, comparable à celui qui affecte les réseaux d'ordinateurs.

Comme on peut en juger, nous sommes loin désormais du concept traditionnel de guerre notamment sur mer, qui revêtait, si l'on peut dire, un caractère en quelque sorte rassurant puisque l'on savait contre quoi, contre qui on avait à se battre et que les techniques à utiliser étaient bien rôdées, même s'il était nécessaire de les réactualiser pour s'adapter aux progrès de la technologie et à l'expansion d'un monde converti à l'impérieuse nécessité d'être présent sur mer. Qu'en est-il aujourd'hui? Peut-on encore se fier aux pratiques éprouvées? Certes les principes de la guerre restent d'actualité, mais il nous faut, nous marins, sortir de nos schémas traditionnels pour nous convaincre que ce que nous vivons déjà à terre sous des formes multiples depuis des années, n'épargnera plus l'espace maritime. Que peut-on en craindre? Telle est la question dont il nous faut débattre, sachant que l'expérience acquise à terre si utile qu'elle soit, ne nous aidera qu'imparfaitement à trouver les réponses adaptées, en raison même du caractère spécifique des espaces océaniques qu'il n'est pas utile de

développer ici. Il faut se convaincre que les progrès technologiques considérables de ces dernières années offrent à qui le désire, l'opportunité d'exercer sur mer une part croissante des activités terroristes ou subversives qu'il avait coutume de pratiquer sur la terre ferme.

Guerre, violence et criminalité sur mer

Ce qui se passe à terre, depuis quelques décennies et surtout depuis une dizaine d'années, a jusqu'à présent globalement épargné les espaces maritimes. Certes la piraterie, connue à toute époque, a retrouvé un regain d'activité du fait des progrès techniques qui lui ont procuré rayon d'action, capacité d'action et rentabilité, inconnus jusque-là. Jusqu'à présent on pouvait encore parler de guerre sur mer au sens où l'entendaient nos grands anciens. De fait, cette situation traditionnelle s'est prolongée jusqu'à une époque récente du fait que les espaces maritimes n'étaient accessibles qu'aux forces maritimes proprement dites, seules en situation de disposer des moyens adaptés à la conduite des hostilités en mer. On parlait donc très valablement de guerre sur mer pour qualifier les opérations maritimes qui s'y déroulaient. Les périodes de paix, même relative, voyaient très naturellement les espaces maritimes retrouver un calme, certes relatif et parfois précaire, mais où la violence restait toujours marginale et exercée au seul profit d'intérêts privés. La distinction entre intérêts nationaux représentés par l'appartenance à un pavillon d'État, et intérêt particulier identifié à la piraterie, était évidente, ce qui, une fois encore, n'impliquait pas nécessairement l'abandon par les États de certaines pratiques empruntant à la piraterie certains de ses modes opératoires.

La lutte était le privilège des forces navales constituées, s'affrontant dans la bataille en haute mer. Il y a moins de vingt ans encore, l'affrontement éventuel sur mer entre l'OTAN et le Pacte de Varsovie s'inspirait toujours des vieilles traditions de la guerre sur mer. Certes, la guerre des Malouines a pu faire encore illusion sur la pérennité des schémas traditionnels, mais ne fut-elle pas déjà un anachronisme surprenant ?

Dans le sujet qui nous occupe aujourd'hui, l'appellation de guerre sur mer pour qualifier la violence qui déjà affecte l'espace maritime où s'exercent les irrégularités dénoncées, me paraît donc mal adaptée ;

c'est la raison de ce titre un peu provocateur que j'ai emprunté au général Le Borge « La guerre est morte, mais on ne le sait pas encore » ; titre qui, en son temps, avait alimenté bien des quolibets chez ceux qui n'avaient pas pris le temps de lire le livre avec attention. Pourquoi donc prétendre que la guerre est morte, alors que des États continuent de s'affronter dans des violences que l'on peut très légitimement qualifier de guerres ? J'en conviens ; ce type de violence n'a pas disparu, mais sans être marginal, il n'occupe plus la première place dans la préoccupation des États et, de surcroît, il s'exerce principalement à terre et non sur mer. Ce que ce titre veut faire comprendre est, précisément, que les violences s'exercent désormais hors de tout cadre moral et que les qualifier de guerres altère profondément et gravement ce mot qui précisément impliquait un relatif respect de règles. Le couple clas-



sique ami-ennemi ne fonctionne plus, car on ne sait plus très bien qui est l'ami, qui est l'ennemi. Tel qui paraît être un ami peut être aussi bien son contraire. Tout le monde devient *a priori* suspect.

Nous marins, avons désormais à nous convertir à une nouvelle approche de la lutte sur mer. Pour nous, la situation est incontestablement nouvelle. Jusqu'à il y a peu, les moyens faisaient défaut aux perturbateurs éventuels pour s'aventurer en mer et menacer gravement la sécurité des États. Les progrès en tout genre offrent désormais à tout perturbateur la capacité d'exercer ses menaces par voie de mer. Qu'importe l'alibi idéologique, politique, religieux ou autre qui préside à leur action. Il faut en retenir qu'il l'affranchit de toute règle de quelque nature qu'elle soit, leur force étant de n'être en théorie inféodés à aucun État contre lequel pourrait éventuellement s'exercer, dans le cadre d'une véritable guerre, des moyens de rétorsion

de nature à faire cesser leurs actes de violence.

Il nous faut donc déceler les vulnérabilités auxquelles nous exposent nos façades maritimes. Il nous faut faire un effort d'imagination. Certes, nous avons tous en tête les actes de piraterie qui ont défrayé la chronique et j'aurais mauvaise grâce à en minimiser l'importance. Mais n'y a-t-il pas d'autres formes de menaces contre lesquelles il nous faut nous prémunir ? La mer bénéficie encore d'un statut très privilégié que n'a plus la terre ferme depuis des siècles. C'est la raison pour laquelle les activités violentes, les hautes technologies aidant, vont très vraisemblablement s'y développer compte tenu du relatif anonymat que procure l'espace maritime. Notre culture de marin, alimentée par l'histoire, nous rend vulnérables à cette tentation de recopier le passé. Il faut nous en affranchir, non pour renier notre passé et faire des choix systématiquement contraires, mais pour nous convaincre qu'aujourd'hui, bien des paradigmes ancrés fermement dans nos esprits ont vraisemblablement définitivement vécu.

À quelle nouvelle forme de violence peuvent être exposés nos populations, notre tissu social, notre patrimoine économique et culturel, nos institutions politiques et administratives ? Quels peuvent en être les auteurs ? Ne nous focalisons pas nécessairement sur les hautes technologies pour trouver les réponses adéquates. Il est des actions qui ne requièrent vraisemblablement que des moyens peu élaborés. Sachons y penser et trouver les bonnes réponses.

C'est donc bien à un effort d'imagination que nous sommes invités. N'opérons pas, comme ce fut trop souvent le cas dans le passé encore très récent, en sens inverse en demandant : que puis-je faire avec les outils dont je dispose ou dont je souhaite me doter ? Il faut inverser la proposition et ne tenter d'y répondre qu'après avoir fait cet indispensable travail de réflexion sur les vulnérabilités et les menaces. Bien évidemment, de ce travail d'imagination ne subsistera que ce qui paraîtra à la fois le plus vraisemblable, le plus probable, le plus dangereux. Mais là aussi, il nous faudra faire preuve de beaucoup d'humilité pour ne pas conclure hâtivement à partir de nos seuls préjugés.





Georges Fleury

ON L'APPELAIT LE «CRABE-TAMBOUR»

Le destin
du lieutenant de vaisseau
Pierre Guillaume

PERRIN

ON L'APPELAIT LE «CRABE-TAMBOUR»

L'univers du lieutenant de vaisseau Pierre Guillaume, c'était la mer et le vent. S'il n'avait pas endossé l'uniforme d'officier de marine à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, il serait sans doute devenu l'un des plus grands navigateurs à la voile. Son destin l'a mené en Indochine où, dans une sorte de guerre de course, il combattit le Viêt-minh jusqu'au fond des deltas du Mékong et du fleuve Rouge. Marqué à jamais par ce qu'il considérait comme l'abandon des populations tonkinoises fidèles à la France, il choisit de rentrer en Europe, seul à bord d'un voilier de huit mètres. L'équipée ne fut pas sans tragiques péripéties. Puis ce fut la guerre d'Algérie durant laquelle, bien que marin, il réclama l'honneur de succéder à son frère tué au combat à la tête d'un commando de parachutistes.

Homme de parole, Pierre Guillaume n'accepta pas que le général de Gaulle, forcé par les événements, revienne sur celle qu'au nom de la France il avait donnée à Alger en juin 1958. En avril 1961, il participa activement au putsch d'Alger. Condamné à une peine de prison avec sursis et écarté de la Marine, il rejoignit l'OAS afin de participer aux derniers combats désespérés de l'Algérie française.

Ce livre retrace une destinée hors du commun, peuplée de furcours guerrières et de tempêtes géantes, celle d'un homme qui se faisait une certaine idée de l'honneur.

Auteur de très nombreux ouvrages, Georges Fleury a notamment publié chez Perrin *La Guerre en Algérie* et *La Guerre en Indochine*.





La guerre irrégulière sur mer, problématique juridique, traditions et actualité

Commissaire général de 1^{re} classe
(2S) Jean-Louis Fillon

Chargé de cours en Master de droit humanitaire et droit de la mer pour les universités de Toulon et Nice.

Ancien adjoint du Préfet Maritime de Méditerranée

LA GUERRE NAVALE A TRADITIONNELLEMENT EMPRUNTÉ DES FORMES irrégulières. Le caractère libre des espaces maritimes est une raison historique, un facteur pérenne et l'aventure maritime, a toujours mêlé étroitement les genres : longtemps, les navires de commerce ont emporté dans leurs flancs des canons conférant à l'armement une acception globale qu'il a depuis perdue. Les guerres mondiales ont bien montré les limites d'une réglementation de la guerre navale qui avait mobilisé l'énergie des diplomates de La Haye : 7 des 13 conventions de 1907 sont consacrées au théâtre maritime. La guerre sous-marine illustre au premier chef cette impérialité du droit pour encadrer une pratique inaugurée en 1917 et qui atteint une sorte d'apogée pendant le second conflit mondial.

Après les irrégularités de la guerre régulière, l'époque contemporaine est marquée par la dilution de la notion de guerre. La consécration par la Charte des Nations unies du *jus contra bellum* a eu pour conséquence que même face aux situations de guerre les plus flagrantes certains États se refusent à en admettre la réalité pour se réfugier dans une sorte de déni juridique. Tel fut en particulier le cas de la France lors du conflit entre l'Iran et l'Irak, où la Marine joua dans le golfe Arabo-Persique le rôle de « spectateur engagé » pour assurer la sécurité du trafic marchand national. Tandis qu'à l'autre bout du monde, quelques années auparavant, le Royaume-Uni envoyait par le fond le croiseur argentin *Belgrano* en ignorant les règles de guerre qu'il avait édictées unilatéralement. L'intervention de l'ONU dans les grands conflits des années 1990 avec la mise en œuvre des embargos allait rendre nécessaire l'invention de nouvelles pratiques dont on peut se demander si elles constituent autant de règles.

Vient une troisième étape caractérisée par le déplacement de la « ligne de front », vers des champs qui relèvent plus de la police que du combat naval. Les luttes contre le narco trafic maritime et contre la piraterie nécessitent l'emploi des moyens de la guerre navale et une adaptation des méthodes à des situations qui ne sont pas celles de la guerre « régulière » mais qui ressemblent à des conflits armés et sur lesquelles plane la menace du terrorisme.

Irrégularités de la guerre régulière

Pourquoi la guerre navale a-t-elle traditionnellement emprunté des formes irrégulières ? Le caractère libre des espaces maritimes a déjà été relevé, mais le danger qui caractérise depuis toujours et aujourd'hui encore l'expédition maritime est un facteur de premier ordre. Le danger qui ne vient pas des seuls éléments naturels : la criminalité est présente sur la mer depuis que l'on navigue et ce n'est pas pour rien que la piraterie a été qualifiée, la première, de crime du droit des gens.

Sous l'empire des conventions de La Haye (1907), et avant que n'intervienne la Charte des Nations unies, le temps de la guerre s'inscrivait entre la déclaration de guerre et le traité de paix. Si les ordres juridiques étaient bien distincts, l'application en mer du *jus in bello* n'a jamais été aisée, car de même qu'en temps de paix la mer n'est jamais complètement pacifiée, en mer la guerre n'est jamais *erga omnes* puisque se croisent dans le théâtre des opérations belligérants et neutres. En mer tout semble différent : « l'idée que la mer est moins rigoureusement soumise au droit que la terre ferme ». La distinction entre les combattants et les non-combattants, pierre angulaire du droit des conflits armés, a eu bien du mal à s'imposer puisqu'il fallut attendre la Déclaration de Paris de 1856 pour



interdire la guerre de course. La question est restée incertaine comme le montre l'emploi des navires marchands en temps de guerre. Mais c'est surtout l'armement défensif des navires de commerce qui pose problème. La guerre sous-marine à outrance menée par l'Allemagne à partir de 1917 va faire pencher la balance du côté du droit de légitime défense des navires marchands devenus des cibles alors qu'ils n'auraient pas dû constituer des objectifs militaires.

Plus délicat encore est l'emploi de certains stratagèmes. Tout le monde connaît la distinction entre la ruse licite et la perfidie interdite. Mais alors qu'il est interdit aux troupes terrestres d'user du pavillon national de l'ennemi, en mer les règles sont moins strictes. Le fait pour un navire de guerre belligérant de naviguer sous un faux pavillon constitue une ruse de guerre permise. Mais la belligérance, c'est-à-dire l'attaque ou l'exercice du droit de visite, sous un faux pavillon reste interdite. L'article 39 du décret du 20 mai 1997 relatif au commandement des forces maritimes confirme cette prohibition : « En aucun cas le commandant d'élément de force maritime ne doit engager le combat sans pavillon ou sous un autre pavillon que le pavillon français... » Par contre, le camouflage de navires de guerre, fussent-ils des croiseurs auxiliaires, en navires de commerce est une ruse licite.

Le développement de la guerre sous-marine dès le premier conflit mondial montre une inadaptation des techniques de cette guerre avec les règles normales de la guerre maritime.

Le traité de Washington de 1922 qui prohibait l'utilisation des sous-marins pour la destruction du commerce et assimilait au crime de piraterie toute violation de ses dispositions n'a jamais été appliqué.

Comment ne pas être frappé à la fois par le caractère presque suranné du droit de la guerre navale, mais aussi par l'étrange actualité de certaines questions. Ne parle-t-on pas d'armer les navires de commerce, voire de faire intervenir des opérateurs privés pour défendre les navires marchands contre la piraterie dans la Corne de l'Afrique ? Des sociétés militaires privées (SMP) aux armements à la course, il n'y aurait qu'un pas à franchir et certains intérêts privés sont prêts à le faire, nonobstant les dispositions contraires du droit de la mer qui investissent le seul navire de guerre de l'exclusivité de l'emploi de la force en mer.

Cette réglementation largement ignorée est donc confrontée au risque d'obsolescence, car la guerre maritime, hormis le bref épisode des Malouines sur lequel nous reviendrons brièvement, a provisoirement disparu des mers pour deux raisons : l'une stratégique et éphémère, la quasi-maîtrise des mers par les marines du camp occidental, l'autre juridique et espérons durable, la consécration du *jus contra bellum* par la Charte des Nations unies. Mais les dispositions maritimes des conventions de La Haye, de Genève et du 1^o protocole, pour imparfaites qu'elles fussent et obsolètes qu'elles soient, n'ont pas été abrogées et constituent encore le droit positif de la guerre maritime. Sous l'égide de l'institut international de droit humanitaire et de la Croix rouge (CICR), juristes et experts navals ont travaillé à leur actualisation qui prend en considération tant l'évolution des armes, et notamment l'apparition de missiles à longue portée que les transformations apportées dans les espaces maritimes par la convention de Montego Bay. Le *Manuel de San Remo* adopté en juin 1994 tente cette gageure de mettre à jour un droit qui n'est plus appliqué, mais qui pourrait l'être à nouveau.

De là ce premier enseignement : les systèmes juridiques se superposent, ils ne se remplacent pas. Ainsi, la mise en sommeil du droit de la guerre navale laisse place à une forme atténuée, en quelque sorte « dérégulée », des opérations.

« Dérégulation » des conflits contemporains

L'interdiction juridique de la guerre par la Charte des Nations unies est à l'origine d'une grande incertitude sur la qualification juridique des affrontements maritimes contemporains. Certes, dans leur grande sagesse les législateurs internationaux du droit humanitaire ont préféré compléter la notion juridique de guerre déclarée par celle concrète de conflit armé pour initier l'application de la protection humanitaire, mais les conflits contemporains manquent de cadre juridique précis. Il est par exemple remarquable de noter que le décret 97-706 du 20 mai 1997 relatif au commandement des forces maritimes (déjà cité) dans ses articles 35 à 37 distingue sans les définir les situations « de tension, de crise, de conflit armé ou de guerre ». La consécration du *jus contra bellum* par la Charte a conduit certains Etats à nier l'état de guerre et à adopter une attitude de déni juridique. Déni frontal lors de l'affaire des

Malouines où nulle guerre n'a été déclarée. M^{me} Thatcher, Premier ministre, déclarait le 26 avril 1982 devant la Chambre des Communes : « un état de guerre n'existe pas entre nous et l'Argentine ». Manifestement l'action du gouvernement britannique allait au-delà des dispositions de l'article 51 de la Charte relatif au droit de légitime défense puisque le Conseil de sécurité a été mis devant le fait accompli de l'action militaire alors que l'initiative du règlement de la crise lui appartenait. Une déclaration du gouvernement de Sa Majesté en date du 20 mai établit la zone d'exclusion maritime de 200 milles autour de l'archipel des Falkland à compter du 12 avril, ce qui ressemble fort à une déclaration de guerre différée. Mais le 7 avril le SNA britannique *Conqueror* coulait le croiseur argentin *Belgrano*.

Déni plus subtil de la part du gouvernement français lors du conflit entre l'Iran et l'Irak. Pendant les années 1985-1988, le Golfe a été le théâtre d'événements graves et les menaces sur le trafic maritime, pétrolier en particulier, ont entraîné l'envoi de forces navales importantes. L'État du pavillon a le droit et le devoir de protection sur ses navires à l'instar de celui accordé à ses nationaux, mais la France a fait un usage circonspect du « droit de protection du pavillon national ». La marine nationale recevait au mois d'août 1987, l'ordre d' « accompagner » les navires de commerce durant leur transit dans le Golfe. La France pour des raisons diplomatiques, s'est constamment placée sur le terrain du droit de la paix, les autorités déclarant que l'état de belligérance ne pouvait être juridiquement reconnu puisque la III^e convention de La Haye, relative à l'ouverture des hostilités, n'avait pas été respectée. Dans ces conditions, la France intervenait pour assurer la liberté de navigation dont l'atteinte constituait une violation du droit international susceptible d'ouvrir le droit à la légitime défense. Les modalités de l'accompagnement restaient imprécises, il s'agissait d'assurer une présence et une assistance renforcée dissuasives.

Dans ces deux exemples, la « dérégulation » réside dans l'absence de référence pertinente et dans l'invention d'un droit modelé par les circonstances et par les besoins des acteurs. Les interventions navales sous l'égide des Nations unies qui se sont multipliées à partir des années

1990 semblent reposer sur un socle apparemment solide. Mais la fermeté des solutions juridiques n'est pas aussi assurée que l'on pourrait l'estimer au premier regard, comme l'illustrent les embargos. Ils ont été pratiqués lors des conflits Irak-Koweït et de l'ex-Yougoslavie. Le chapitre VII de la Charte des Nations unies donne leur fondement juridique au contrôle et à l'éventuel emploi de la force. Mais un expert français rappelait que « le contrôle naval effectué par les forces navales n'est pas apparenté à une opération de guerre navale, mais à une action de police internationale au profit de l'ONU ». Assistons-nous à l'entrée sur la scène maritime d'un nouvel acteur, le droit de la sécurité collective, qui aurait la faculté d'édicter des dispositions nouvelles venant s'interposer entre le droit de la guerre navale et le droit de la mer et s'imposer à eux? Les résolutions du Conseil ont force obligatoire et prennent le pas sur les dispositions du droit international avec lesquelles elles interfèrent éventuellement. C'est ainsi que le contrôle des embargos a fait passer la liberté de navigation sous les fourches caudines de la sécurité collective. Il faut être conscient



que ce « partenaire » qu'est la sécurité collective présente d'étranges caractéristiques : les résolutions du Conseil de sécurité qui en sont l'expression naissent d'une chimie instable composée des circonstances du terrain, du rapport des forces dans l'enceinte du Conseil, des enjeux internationaux dans lesquels le droit et la morale humanitaires doivent parfois laisser de la place aux facteurs économiques et stratégiques. Le droit de la sécurité collective présente ainsi le paradoxe de ne pas être normatif, car ne produisant pas des dispositions générales et impersonnelles, mais des solutions de circonstances susceptibles de remettre en cause les normes conventionnelles du temps de paix comme celles du droit de la mer. Et, deuxième leçon, la communauté interna-

tionale recourt à cette remarquable capacité d'adaptation quand elle voit lui échapper une situation et que les solutions du droit conventionnel montrent leurs limites. Tel est le défi lancé par la grande criminalité maritime.

Régulation guerrière de la grande criminalité maritime

Considérer la lutte contre la grande criminalité maritime comme une guerre, même irrégulière semble relever de l'accroche journalistique. Et pourtant, force est de constater que sa répression relève incontestablement d'opérations de guerre. Jadis, le tir du canon de 100 mm par un aviso français dans les eaux du golfe de

Gascogne contre un chalutier espagnol avait attiré l'attention des médias, mais aussi des juristes. L'emploi de commandos marine pour une opération de vive force à bord du *Monte Allen* avait confirmé cette montée de la violence et la nécessité d'un encadrement juridique sans faille, car ces affaires se terminent souvent devant les tribunaux. Plus près de nous, en 2008 au large de la Guyane l'opération *Tassergal* a nécessité l'emploi de moyens importants pour faire cesser le pillage de nos ressources halieutiques par des pêcheurs étrangers.

La pêche n'est pas le seul domaine dans lequel les opérations de police les plus lourdes empruntent aux opérations navales des outils. Les luttes contre les trafics

illicites, contre la piraterie, contre le terrorisme connaissent un traitement opérationnel proche à certains égards du temps de guerre, mais c'est le fondement juridique de ces opérations qui est différent. Seul le droit de la sécurité collective permet de répondre à cette situation de « ni paix, ni guerre » dans laquelle se coule si bien la grande criminalité maritime. Le rôle que la convention des Nations unies sur le droit de la mer de 1982 confie aux navires de guerre des États parties confirme combien la relation entre la guerre et la paix reste ambiguë dans le monde maritime. C'est ce que le montrent par exemple les procédures d'intervention en haute mer, la reconnaissance, la visite et le déroutement qui ont fait leurs premières armes comme mesures associées au blocus.

Le droit interne français a longtemps souffert du manque d'un instrument d'emploi de la force en mer. Il fallut attendre la loi du 15 juillet 1994 pour que fût couverte cette lacune. Son décret d'application du 19 avril 1995 fait reposer la décision d'emploi de la force sur le préfet maritime et crée ainsi en mer une

chaîne de décision distincte de l'organisation militaire du commandement opérationnel dont les commandants de zone maritime (CZM) sont la charnière. Cette association des chaînes civile et militaire de commandement, cet emploi des méthodes et des moyens militaires sont manifestes de la régulation guerrière de la criminalité maritime.

L'exemple de la lutte contre les narcotrafics maritimes illustre cette adaptation des méthodes. L'article 17 de la Convention de Vienne du 10 décembre 1988, qui organise un processus croisé d'autorisation pour intervenir en haute mer, a été transcrit en droit français par une loi du 29 avril 1996. Depuis, la Marine s'est impliquée dans cette lutte à laquelle l'habilitation de ses



commandants et ses capacités hauturières ne lui permettaient pas d'échapper. La distance, le risque de confrontation avec des clients présumés dangereux, qu'il faut arrêter et non supprimer et la coordination tactique de moyens divers rendent nécessaire une organisation opérationnelle aussi élaborée qu'une opération du temps de guerre. Avec la difficulté supplémentaire qu'il s'agit en partie d'une opération de police placée sous le contrôle du parquet et qui se termine toujours devant les tribunaux, *a fortiori* si le sang a coulé. Tel a bien été le cas du *Winner* (juin 2002) dont l'affaire a été jugée en appel en 2007.

Les opérations de lutte contre la piraterie sont fondées sur les articles 101 à 107 et 110 de la Convention qui habilite, sans qu'il y ait lieu d'obtenir l'autorisation de l'État du pavillon, les navires de guerre à exercer le « droit de visite » à bord des navires soupçonnés. La répression pénale doit par contre être prévue par le droit interne de chaque État. L'importance actuelle de la piraterie dans la Corne de l'Afrique a rendu nécessaire l'organisation d'opérations navales majeures. Après l'opération *Alcyon* en 2007, la libération des otages du *Ponant* et du *Carré d'As* en 2008, et de nombreuses autres interventions la lutte est maintenant internationale avec l'opération européenne *Atalanta* de l'EUNAVFOR et américaine avec la *Task Force 151*. Cette internationalisation a été précédée et accompagnée par l'intervention du Conseil de sécurité de l'ONU dont la résolution N° 1816 du 2 juin 2008 rendait possible l'intervention dans les eaux territoriales somaliennes après accord de l'État côtier. On voit ainsi que l'importance de la piraterie est telle qu'elle est traitée par le Conseil de sécurité de façon analogue à un conflit armé.

Quant au terrorisme maritime, il représente *l'ultima ratio* de la criminalité en mer et en quelque sorte un avatar cauchemardesque qui emprunte à la fois au conflit armé et à la grande criminalité comme l'ont montré les attentats contre l'*USS Cole* (octobre 2000) et le pétrolier *Limbourg* (octobre 2002). Mais les instruments juridiques ne sont pas à la hauteur de l'enjeu. La convention de Rome de 1988 prise après l'affaire de l'*Achille Lauro* dans le cadre de l'OMI organisait la compétence universelle, mais ne donnait aucune capacité d'intervention opérationnelle pour prévenir ou pour réprimer un acte de terrorisme maritime. Après le code ISPS, les

deux protocoles du 14 octobre 2005 instaurent de nouvelles infractions pénales visant spécifiquement les actes terroristes et les actes de prolifération par mer des armes de destruction massive. Surtout est instauré un processus multilatéral d'arraisonnement de navires suspects en haute mer qui, s'inspirant du mécanisme de l'article 17 de la convention de Vienne, repose sur le principe du consentement exprès de l'État du pavillon. En dépit de cette amélioration de la convention de Rome par les deux protocoles « la lutte contre le terrorisme demeurera une police de la haute mer non dérogoire à la loi du pavillon, en retrait donc par rapport à la piraterie ». Les opérations de lutte contre le terrorisme demandent des moyens extrêmement importants et donc une organisation qui relève plus des opérations navales que de la police maritime. On y retrouve la même imbrication des chaînes civile et militaire que dans la lutte contre la piraterie et l'on constate que les deux dossiers sont reliés à bien des égards, utilisation de méthodes proches, sinon identiques, pour la prise de contrôle (cf. opérations *Thalatine* et *Carré d'As*)

Du droit de La Haye aux derniers développements de la sécurité collective, nous assistons depuis un siècle à une stratification en « fondu enchaîné » des normes. Cette adaptation empirique au monde nouveau ne passe pas par une dialectique univoque dans laquelle une phase remplace l'autre: irrégularités, dérégulation, régulation, pour reprendre les trois principaux moments de cette étude, ne se succèdent pas, mais continuent à apparaître en surimpression. La guerre n'est qu'une des manifestations du caractère protéiforme et permanent de la violence en mer et le droit de la guerre navale apparaît à la fois comme un « droit résiduel » et un « droit rénové ».

La participation de la Marine à la lutte contre la criminalité ne doit donc pas être analysée comme une rupture par rapport à ses missions traditionnelles et il est vain d'opposer les missions de combat aux missions de police puisqu'elles forment un tout dont la sauvegarde maritime rend compte. Si la sécurité collective permet au droit international de faire preuve d'une adaptabilité remarquable, certes au prix d'une certaine instabilité par défaut de véritables normes, la réponse française ne fait pas preuve des mêmes qualités de souplesse.

Deux réformes majeures doivent être engagées :

1. Mettre fin au partage de notre organisation entre opérations relevant de l'action de l'État en mer (par référence à la loi du 15 juillet 1994 et à son décret d'application de 1995) et opérations « militaires ». On sait que ni le droit ni les méthodes et moyens employés ne permettent de distinguer fermement les unes des autres, mais l'implication opérationnelle du commandement militaire, absent du décret de 1995, doit être prévue en vue de constituer une chaîne opérationnelle unique, englobant l'AEM et les opérations « militaires ».

2. Réformer notre droit interne qui ne connaît pas d'état intermédiaire entre la paix et la guerre. Cette situation a pour résultat de faire reposer sur les règles d'engagement c'est-à-dire d'ouverture du feu conforme au droit de la paix pour des situations de conflit qui nécessitent d'aller au-delà de la légitime défense. Les armées ont besoin d'un droit des opérations extérieures. La banalisation juridique et judiciaire des armées menées depuis les années 1980 doit marquer le pas devant l'emploi de la force armée « en opération du temps de paix ». Le nouvel article 35 de la Constitution montre la voie puisqu'il consacre à côté de la guerre déclarée la notion d'intervention des forces armées à l'étranger, certes dans le but d'informer le Parlement, mais la possibilité est maintenant ouverte de tirer les conséquences de cette situation nouvelle en droit constitutionnel. L'article 17 § 2 du statut général des militaires dégage la responsabilité pénale des militaires en cas d'usage de la force armée dans le cadre des OPEX. Ainsi, l'on voit s'esquisser, certes pour des objectifs spécifiques, un droit des opérations dont l'élargissement répondrait à l'évolution du droit international.

Paradoxalement, le droit n'a jamais été aussi présent qu'en cette période d'incertitude normative, c'est pourquoi les règles d'engagement qui inscrivent l'action opérationnelle dans leur cadre juridique jouent un rôle aussi important que délicat. Il demeure que la référence aux grands principes du droit humanitaire, qu'il s'agisse d'opérations de guerre, de sécurité collective ou de police, n'a jamais été aussi impérative: partout et toujours l'action militaire doit respecter les principes d'humanité, de nécessité, de proportionnalité. C'est la seule voie de régularisation des guerres irrégulières qui nous soit ouverte, celle du devoir et de l'honneur.



Terrorisme stratégique : une autre approche de la menace sur mer

Capitaine de vaisseau (R) Hugues Eudeline

Consultant international sur les questions de sécurité et sauvegarde maritimes.

Doctorant sur les flux internationaux et le terrorisme maritime islamiste.

A MENACE JIHADISTE (1) S'EST ENCORE PEU CONCRÉTISÉE SUR MER. Pourtant, une étude approfondie des attentats et des communiqués des dirigeants d'Al-Qaïda, montre la mise en œuvre méthodique d'un véritable « terrorisme stratégique », concept inédit à ce jour. L'économie de marché, principal pilier du mode de vie occidental que l'organisation veut abattre, est directement visée. Tous les types de transports interrégionaux sont menacés. Le transport aérien a été très touché, puis sécurisé. C'est le trafic maritime et les moyens chargés de le protéger qui offrent à présent le plus d'opportunités d'actions spectaculaires et coordonnées. L'effet d'aggravation sur une économie mondiale en récession pourrait être déterminant.

Le terrorisme « stratégique »

Les annonces d'actions terroristes, réelles ou imaginaires, sont nombreuses et quasi quotidiennes. Le moindre de ces attentats, où qu'il se produise dans le monde, fait la une des journaux des pays développés alors que leur impact est, dans la grande majorité des cas, très localisé. En mer, la piraterie attise l'intérêt des journalistes, plus par son côté spectaculaire que pour son coût réel (en moyenne un million de dollars de rançon par navire détourné vers la Somalie). Dans les deux cas, c'est le nombre d'événements qui impressionne. Une autre forme de terrorisme, beaucoup plus redoutable, répond à une approche plus structurée et choisit ses cibles moins pour ce qu'elles représentent que pour l'effet induit sur l'économie. Souvent espacés dans le temps, les attentats qui la caractérisent paraissent dissociés, procurant une impression de fausse sécurité. Ce terrorisme, que j'appellerai « stratégique », demande une capacité organisationnelle élevée. Il est mis en œuvre par Al-Qaïda. Avec les groupes qui lui sont associés (2), ce mouvement constitue la seule mouvance affichant aujourd'hui des objectifs politiques à l'échelle mondiale : imposer la civilisation islamique.

Pour les atteindre, il s'est doté d'une structure originale. Créé par un entrepreneur de travaux publics, Al-Qaïda est organisé comme une multinationale, capable de s'adapter en permanence aux conditions de l'environnement pour conserver une efficacité opérationnelle optimale.

Terrorisme stratégique : proposition de définition

La pratique du libre-échange repose sur le bon écoulement de trois types de flux interrégionaux : ceux des personnes (le transport aérien quasi exclusivement), des biens (le transport maritime pour 90 % du volume) et des informations (données), auxquels il faut ajouter les éléments assurant la sécurité des voies de communication. L'altération importante d'un ou de plusieurs de ces flux aurait un effet dévastateur sur l'activité commerciale et industrielle dans un premier temps. Les répercussions frapperaient les populations dont les conditions de vie se détérioreraient rapidement. Pour certains théoriciens du *jihād*, la déstabilisation qui en résulterait créerait les conditions du changement politique attendu, les États-Unis et leurs alliés ne pouvant être vaincus par un choc frontal. En ruinant les économies des puissances occidentales, la barbarie se mettra en place : les *jihadistes* auront à la gérer. Et c'est de cette gestion qu'émergera le califat mondial (3).

Le flux des personnes

Il s'agit en priorité du transport par voie aérienne de la plupart des personnes qui voyagent pour affaires ou pour loisir. Ce terme regroupe, outre les avions, les infrastructures aéroportuaires de départ et d'arrivée, les hôtels internationaux, et les lieux de réunion



de groupe. Le transport aérien a été, chronologiquement, ciblé le premier. Les attaques commises par les *ihadistes* contre les avions s'inscrivent dans une longue tradition de détournements ou d'explosions en vol. Le terrorisme aérien est né dans les années 1930, et plus d'un millier d'actions sont recensées depuis. C'est Al-Qaïda qui l'a fait entrer dans l'ère du terrorisme de masse, en appliquant des méthodes de préparation particulièrement soignées, inédites jusqu'alors, et dignes d'un état-major de forces spéciales... ou d'un bureau d'études de grande entreprise.

Avec une première tentative en 1995, appelée « Bojinka », les *ihadistes* (4) se sont totalement démarqués des modes d'action terroristes antérieurs, par son ampleur et par la minutie de la préparation dirigée par Ramzi Yousef. Cet ingénieur électricien, formé au Royaume-Uni, avait déjà organisé la première attaque contre le World Trade Center (WTC) de New York, le 26 février 1993 (5). Bojinka est une action coordonnée consistant à faire exploser en vol au-dessus du Pacifique, quasi simultanément, 11 Jumbo Jets à destination des Etats-Unis. Eut-elle été menée à terme, le nombre des victimes aurait été supérieur à celui du 11 septembre 2001. Ramzi Yousef, démasqué par hasard, a été arrêté au Pakistan le 7 février 1995.

La deuxième tentative est la quadruple attaque suicide du 11 septembre 2001 (6). La réussite de l'action est le fruit d'un remarquable travail de préparation mené par Khalid Sheikh Mohammed, oncle de Ramzi Yousef, détenteur d'un diplôme d'ingénieur mécanique d'une université de Caroline du Nord. Il prend en compte les enseignements des échecs précédents (World Trade Center en 1993 et Bojinka) et imagine d'utiliser les avions, non plus en tant que cibles, mais comme des armes.

Dirigeant un véritable bureau d'études, il s'appuie, entre autres, sur les compétences de Mohammed Atta (le pilote suicide du vol contre la première tour du WTC), lui-même architecte diplômé des universités du Caire et de Hambourg. Les deux avions les plus lourds, des Boeing 767 long-courriers, atteignant 179 tonnes à pleine charge vont s'écraser sur les tours jumelles. Ceux des deux autres vols, destinés à des cibles moins résistantes, sont des Boeing 757 moyen-courriers de « seulement » 116 tonnes à pleine charge. La coordination est bonne. Seul un impondérable, le retard de 25 minutes pris par le dernier vol, permet à ses passagers d'apprendre en l'air l'attaque du WTC et de se révolter. Les excellentes conditions météorologiques et l'horaire choisi (à partir de 8h45 un mardi) assurent un taux d'occupation maximum des bureaux, et permettent une parfaite couverture vidéo de l'événement par des médias omniprésents à New York.

Quoique particulièrement lourds, le bilan humain (3000 morts) et les coûts directs des destructions (de l'ordre de 35 milliards de dollars) masquent l'effet économique induit sur toutes les composantes de l'industrie aérienne, profondément touchée. Les pertes financières sont très importantes, même si elles sont exagérées par le mouvement: « pour le moins, un trillion de dollars de pertes ont résultées de ces frappes réussies et bénies... » (7), Suleyman Abu-Ghayth, porte-parole de Ousama ben Laden (Londres MBC television, 17 avril 2002).

La remarquable promptitude de la réaction internationale à sécuriser vecteurs et aéroports a cependant réduit fortement les possibilités de répéter ce mode d'attentat, et empêché Al-Qaïda d'exploiter l'avantage acquis. Cela a été mis en évidence le 22 décembre 2001, lorsque la réaction effi-

cace de l'équipage du vol 63 d'American Airlines a permis d'empêcher Richard Reid d'activer la charge cachée dans la semelle de ses chaussures.

A ces actions, il faut ajouter pour être exhaustif, celles menées contre les ambassades et les infrastructures, amont et aval, utilisées par les passagers du transport aérien :

- les aéroports (tentative contre LAX, l'aéroport de Los Angeles, en décembre 1999);
- les grands hôtels internationaux où se réunissent les hommes d'affaires (J.W. Marriott Jakarta août 2003, 16 morts; Marriott Islamabad septembre 2008, 54 morts; Taj Mahal Palace et Oberoi hotel de Mumbai, novembre 2008, 26 étrangers tués);
- les lieux de réunion du tourisme de masse (discothèque de Bali le 12 octobre 2002, 202 morts).

Les flux de l'information

Les risques qu'ils courent actuellement sont, *a priori*, peu élevés. Ils constituent en effet le mode préférentiel de recrutement par la propagande, de diffusion de l'idéologie et de formation à distance des adeptes. Ces moyens, simples d'utilisation et largement disponibles, permettent d'inspirer partout dans le monde de nombreuses actions locales de faible envergure. Menées de façon autonome par des sympathisants, et largement commentées par les médias, elles créent un climat d'insécurité diffuse et généralisée. C'est également un des moyens des transferts financiers utilisés par les terroristes.

Cet état de fait pourrait cependant changer rapidement si un durcissement des règles d'utilisation d'Internet en interdisait l'accès aux *ihadistes*. Ils pourraient alors vouloir monter des actions ciblées, de type saturation des réseaux (comme celles pratiquées récemment par la Russie contre l'Estonie) ou des actes de sabotages de



Découverte par les forces armées srilankaises de trois véhicules sous-marins des Sea Tigers

l'infrastructure et des câbles, dont une partie importante est sous-marine.

Le flux des marchandises et sa sécurisation

Les océans recouvrent 71 % de la surface du globe terrestre et 90 % des échanges interrégionaux de marchandises empruntent la voie maritime. Ce trafic constitue le cœur de l'économie mondiale, devenue très vulnérable à toute entrave portée à la liberté de navigation. Jamais, dans l'histoire, la mer n'a eu cette importance pour l'ensemble de la communauté internationale, et elle ne cesse de croître avec les besoins en approvisionnement énergétique. Le danger représenté par la menace terroriste prend toute sa mesure en considérant, à titre d'exemple, que 50 % de la consommation mondiale de pétrole doit passer par un petit nombre de détroits et canaux dont la sécurité est difficile à garantir. Le transport maritime, en raison de sa diversité, du nombre de vecteurs, de la multitude d'infrastructures amont et aval (ports, terminaux, plates-formes de production, de liquéfaction...), et de l'immensité des océans, offre une palette inégalée d'opportunités d'attaques terroristes. C'est aux marines de guerre que revient, pour l'essentiel, la charge de le sécuriser.

L'attaque des cibles navales emblématiques

Outre leur rôle de force d'opposition, les forces navales, représentant les États ennemis, revêtent un aspect emblématique précieux aux yeux des jihadistes. La disproportion apparente en terme de puissance, entre des bâtiments de guerre de premier rang (frégate, sous-marin, porte-avions...) et des embarcations légères chargées d'explosifs, en font tout à la fois

une cible médiatique et un élément de propagande de premier plan.

Une première attaque est menée contre le destroyer lance-missiles USS *The Sullivans* dans le port d'Aden en janvier 2000. Préparée par Abd al-Rahim al-Nashiri, l'« émir de la mer », c'est un échec. L'embarcation trop lourdement chargée d'explosifs coule avant d'arriver au contact de la coque. Cette tentative étant passée inaperçue, l'embarcation est renflouée. Remise en condition et allégée, elle peut s'approcher de l'USS *Cole* le 12 octobre 2000 et explose au contact de la coque, tuant, outre les deux shahîd (8) (terroristes suicides), 17 marins, et en blessant 39 autres. Le coût des réparations se serait élevé à 287 millions de dollars. Selon un des terroristes arrêtés en 2002, la préparation de l'opération se serait étalée sur 18 mois. Il est intéressant de noter qu'un des responsables des Sea Tigers – la branche maritime du mouvement séparatiste (les Tamouls sont majoritairement hindouistes) du Sri Lanka LTTE (*Liberation Tigers of Tamil Eelam*) – a reconnu qu'Al-Qaïda a bénéficié de leur savoir-faire en matière d'attaques suicides à la mer. Ils pratiquent couramment ce type d'opérations depuis l'attaque du SLNS *Edithara* le 27 juillet 1990. D'après un expert sri lankais (9), 169 hommes et 72 femmes seraient morts en commettant des attaques suicides à la mer (chiffres 2007).

D'autres actions sont préparées et, pour certaines, menées ultérieurement contre des bâtiments de guerre, sans succès à ce jour, en partie grâce à l'efficacité des équipes de lutte contre le terrorisme.

L'attaque des flux énergétiques

Il apparaît que la décision d'intervenir de façon offensive sur mer est le fruit d'un processus de réflexion d'Oussama ben

Laden. Il prend conscience vers 1997 que, contrairement à ce qui s'est passé lors de la lutte contre les Soviétiques en Afghanistan, le mouvement jihadiste ne peut vaincre militairement les États-Unis. L'environnement stratégique a changé, plus aucune grande puissance ne le soutient. Cette constatation amène l'émir d'Al-Qaïda à modifier sa stratégie pour privilégier l'attaque de l'économie. Le pétrole, de « richesse islamique » à protéger, va devenir une cible pour couper «... le cordon ombilical et le sang nécessaire à la vie de la nation croisée. » (10). En 1998, il demande à al Nashiri (11) de se préparer à attaquer un pétrolier au large du Yémen. En 1999 il change d'avis et demande d'attaquer d'abord une cible militaire (USS *The Sullivans*, puis USS *Cole*). L'effet médiatique est privilégié. Le 2 septembre 2002, à 07h25 du matin, heure locale, l'attaque du *Limburg*, navire récent à double coque, a finalement lieu. Le pétrolier français, chargé de 400 000 barils de pétrole brut, s'apprête à accoster au port de Mina al-Dabah (Yémen) pour compléter sa cargaison. Une embarcation suicide se présente et explose, tuant un membre d'équipage, perçant les coques et éventrant la cuve 4 tribord, entraînant un incendie violent et une pollution. Le navire doit être abandonné. La perte est de l'ordre de 60 millions de dollars. Le 24 avril 2004, les plates-formes pétrolières irakiennes d'al Basrah (ABOT) et de Khawr al'Amaya (KAAOT) sont attaquées pour la première fois par trois embarcations suicides. Le 29 juin 2004, quatre terroristes attaquent deux lotissements réservés aux travailleurs expatriés à Khobar, haut lieu de l'industrie pétrolière saoudienne. 22 personnes sont tuées. Le 24 février 2006, la raffinerie ARAMCO d'Aqaiq (Arabie Saoudite) est attaquée. C'est l'occasion que choisit Al-Qaïda pour diffuser une fatwa (12) d'Abdulaziz bin Rashid al-Anzi, datée



du 15 juin 2004. « S'attaquer aux intérêts pétroliers appartenant aux incroyants est autorisé, pour autant que cela leur fasse mal et les remplisse de confusion. Les intérêts pétroliers des incroyants comprennent les navires pétroliers américains et des pays occidentaux » (13).

L'absence d'action réussie contre des navires depuis 2002 n'est pas en soi un gage de moindre danger. Le soin apporté par Al-Qaïda à la préparation de ses opérations exclut toute précipitation. La réussite des attaques du 11 septembre a été le fruit d'une longue maturation de plus de 9 années. La méthode expérimentale appliquée pour la préparation de Bojinka (essai préalable de la charge explosive) laisse à penser que l'attaque du *Limburg* pourrait n'être qu'une évaluation de la vulnérabilité d'un navire à double coque. Cette architecture est généralisée à tous les navires transportant des hydrocarbures liquides à température ambiante ou basse (transporteurs de gaz liquéfiés). Le non-renouvellement de ce type d'action, malgré sa réussite - et bien que ces navires constituent des cibles faciles et nombreuses à l'approche des terminaux ou dans les détroits (*choke points*) - accrédi-terait cette thèse. S'il s'agissait d'un simple essai, sa répétition pourrait attirer l'attention des autorités et accélérer la mise en place de contre-mesures.

La menace terroriste stratégique maritime

Malgré le renforcement des mesures de protection, des possibilités d'attentats subsistent probablement dans le domaine aérien élargi (infrastructures, avions, hôtels internationaux). On l'a vu lors des récents attentats de Mumbai en novembre 2008. Ils ne sont donc pas à exclure; cependant les opportunités les plus nombreuses sont à l'évidence dans le domaine maritime. Pour être décisive, la prochaine attaque terroriste stratégique doit être massive. Son imminence dépend du niveau de chacun des trois facteurs de la « matrice de menace (14) »: intention, opportunité, capacité.

L'intention est affirmée; elle a peu de chances d'évoluer favorablement. Pour agir de façon décisive dans le domaine maritime, la direction d'Al-Qaïda doit attendre une fenêtre d'opportunité optimale afin de frapper simultanément en de nombreux endroits. Ses dirigeants savent par expérience que l'exploitation de la première frappe massive sera difficile, et son

renouvellement probablement impossible. Pour obtenir des impacts médiatiques, économiques, écologiques, et éventuellement sanitaires particulièrement dévastateurs, ils devront mener une série d'actions multiformes, concomitantes et bien coordonnées. Les navires seront soit des cibles, soit des vecteurs de destruction dirigés contre:

- des objectifs maritimes (paquebots, ferries, flux énergétique...);
- des infrastructures portuaires, de terminaux d'hydrocarbures ou de canaux (Suez, Panama, Houston...);
- des villes côtières;
- des bâtiments de guerre à haute valeur symbolique (porte-avions nucléaires...).

Pour cela, les terroristes disposent de connaissances et d'outils éprouvés. Il faut noter que les Sea Tigers (branche maritime du LTTE), qui ont déjà servi d'exemple, maîtrisent parfaitement d'autres techniques, dont les opérations de minage (15) et de nageurs de combat. Un manuel de formation d'une équipe de plongeurs professionnels dans le golfe Persique a d'ailleurs été retrouvé dans les affaires de Mohammed Atef, chef des opérations militaires d'Al-Qaïda tué en Afghanistan en 2001. Les plates-formes pétrolières et gazières de la région sont clairement menacées. L'effet d'aggravation sur une économie mondiale en récession pourrait être déterminant. Pourtant, compte tenu des pertes subies depuis l'invasion de l'Afghanistan par les forces américaines et de l'OTAN (16), les *jihâdistes* ont-ils encore les moyens humains de mener à bien un plan de cette envergure?

(1) *De ceux qui mènent le jihâd, terme pris dans son acception explicitement militaire du Coran: « mener le combat de ses biens et de sa personne ».* Le droit musulman définit quatre jihâd: contre les infidèles, contre les apostats, contre les rebelles et contre les brigands (cf. P. 375 Ali Amir-Moezzi, 2007. Dictionnaire du Coran, éditions Robert Laffont, S.A., Paris, 981p.)

(2) *Les mouvements qui considèrent, comme al-Qaïda, que la lutte doit être menée à l'échelle mondiale et qui reçoivent de sa part au moins un des quatre éléments suivants: argent, armes, doctrine et entraînement.*

(3) *Abu Bakr Naji, 2006, The Management of Savagery, The most critical stage through which the Umma will pass. www.wcfia.harvard.edu/olin/images/Management % 20of % 20Savagery % 20- % 2005-23-2006.pdf. (page consultée le 10 août 2008).*

(4) *L'attentat contre le vol de Philippines Airlines a été revendiqué par Al-Harakat Al-Islamiyya (AHA), un des noms du groupe islamiste philippin Abu Sayyaf, lié à Al-Qaïda.*

(5) *A 12h18, une bombe placée dans un camion de location, garé au sous-sol B-2 du parking situé sous la tour Nord, explose. 6 personnes sont tuées et 1042 blessées. L'immeuble se serait écroulé si l'emplacement choisi pour le stationnement du véhicule avait été plus judicieux. The 9/11 Commission Report – Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, 2004. 567p., <http://www.gpoaccess.gov/911/index.html> (page consultée le 10 janvier 2009).*

(6) *Ibid.*

(7) *FBI Report, Compilation of Usama bin Ladin Statements 1994-January 2004, 277p. www.fas.org/irp/world/para/ubl-fbis.pdf - (page consultée le 10 janvier 2009).*

(8) *J'utilise ici le terme courant du Coran désignant « celui qui meurt en combattant pour Dieu » de préférence au terme de martyr « l'homme supplicié pour sa foi » qui a une acception résolument non violente dans la religion catholique ou à celui de kamikaze très spécifique à la culture japonaise. Dictionnaire du Coran, 2007. Ed. Robert Laffont, Paris, p. 375.*

(9) *Entrevue réalisée à Singapour le 9 septembre 2008. Pour des raisons de sécurité, il a demandé à conserver l'anonymat.*

(10) *Ibid.*

(11) *Prisonnier à Guantanamo et accusé par les États-Unis de diriger les opérations d'Al-Qaïda au Yémen.*

(12) *Réponse rendue, sur une question juridique, par un juriste chargé de présenter, pour ce cas précis, une interprétation qui facilite l'interprétation de la Loi. Janine Sourdel, 2007, Dictionnaire historique de l'islam, PUF, Paris, 1996.*

(13) *Al-Qaïda encourage oil attacks, 2006. USA Today, http://www.usatoday.com/news/world/2006-03-02-oil-document_x.htm*

(14) *International Centre for Political Violence and Terrorism Research, RSIS, Singapour*

(15) *Les mines ont déjà été utilisées à des fins terroristes à trois occasions en 1984: par les Contras au Nicaragua, par l'Iran dans le détroit d'Ormuz pendant la guerre avec l'Iraq et en mer Rouge par la Libye.*

(16) *En 2001 Al-Qaïda aurait compté environ 4500 membres. En 2008, ils seraient moins de 500, les autres étant morts ou capturés.*



Débat et questions avec l'auditoire

Christian Malis (fondation Saint-Cyr)

J'aimerais savoir si l'on ne surestime pas un peu la piraterie maritime en tant que phénomène stratégique ou politique. À d'autres époques, notamment au I^{er} siècle avant Jésus-Christ, la campagne de Sextius Pompeius contre la piraterie et les moyens de guerre pour la réduire est bien connue.

La recrudescence de la piraterie a-t-elle une spécificité ou faudra-t-il employer des moyens de guerre, peut-être sur la base de coalitions maritimes, pour la réduire ?

Vous avez parlé de la crise de la guerre classique, qui finalement fait place non pas à un progrès, mais au contraire à une sorte de dilution et de diffusion de la violence. Cette situation est-elle définitive, n'y a-t-il pas nécessité de revenir à la guerre « dans les formes » ? Est-il légitime de déclarer la guerre pour des motifs d'intérêt ou d'honneur ? Est-ce que le *jus contra bellum* ne serait pas au fond une régression, à vouloir nier la guerre et sa légitimité, est-ce que l'on ne favorise pas une dilution générale de la violence ?

CA (2S) François Caron

J'apprécie votre question, car c'est un gros problème auquel nous sommes confrontés. Mon intervention sur les termes « irrégularité » et « guerre » a pour but de faire respecter le plus possible le contenu des concepts. On a une tendance très fâcheuse aujourd'hui à faire des dérives progressives sur les mots et l'on finit par ne plus parler de la même chose.

La guerre a un héritage à assumer. Le droit a de tout temps existé, il y eut le droit coutumier, le droit romain, mais on remarque que plus on a développé le droit, plus on s'en est écarté. L'avenir ne sera probablement pas un avenir de droit. Des efforts seront faits pour encadrer beaucoup de choses, mais on constate tous les jours dans nos banlieues que le droit n'existe pas dans certains quartiers, même si nous sommes un pays policé à tous points de vue. Donc le droit est insuffisant pour faire régner une forme de "licéité" dans l'emploi de la violence. N'oublions pas que lorsque l'on parle de violence, que ce soit sur mer ou sur terre, elle n'entre pas forcément dans le cadre d'une guerre ou d'une irrégularité. Cela devient une espèce d'état permanent auquel vont être confrontés les États et c'est un grand danger pour ceux-ci à une époque où la déterritorialisation progresse. On assiste effectivement à l'internationalisation du commerce, il est normal que certaines prérogatives d'État disparaissent, mais le problème quand on parle de terrorisme, c'est que l'on a une tendance à plaquer des schémas intellectuels qui sont des schémas d'occidentaux : on parle de politique, de tactique, de stratégie... Mais est-ce vraiment le cadre dans lequel les terroristes opèrent ? Toute la question est là. On est confronté à un autre univers, et l'on n'a pas réussi à trouver le point de confrontation entre les deux. C'est très bien de vivre dans un univers de définitions bien claires, de droit adopté par des pays civilisés. Mais nos adversaires potentiels n'ont pas les mêmes critères. On peut se référer à des textes juridiques, mais ce n'est pas cela qui fera régner le droit. Il est certain que je suis assez inquiet pour l'avenir. On a tendance à voir des objectifs politiques en matière de terrorisme, mais c'est faux, il n'y en a pas, cela fait penser aux disciples du Temple solaire, c'est juste une sorte de mysticisme qui n'a aucun lien cohérent et logique. Y-a-t-il eu un chef, y-a-t-il un but commun ? Non. On parle du Coran, de l'Islam. Les pays arabes, même complètement islamisés, ont toujours eu des difficultés extrêmes à entretenir les moindres relations entre eux. Les terroristes sont seulement animés par le désir



idéologique de la destruction, de l'anéantissement. Comment lutter contre cela? En faisant de belles conférences à l'ONU, des conférences internationales de droit? Non.

Le jour où l'on aura réglé nos problèmes de droit dans les banlieues, on aura peut-être un espoir.

CGRI (2S) Jean-Louis Fillon

Le droit international n'a jamais eu la prétention de faire régner la paix sur la terre. On est en train de vivre une difficile émergence du jus contra bellum, le droit de la guerre, dont j'ai essayé de relever les conséquences perverses. A partir du moment où l'on interdit officiellement la guerre, sous la forme de la guerre déclarée, la situation nous échappe et ce n'est pas forcément un progrès puisque la violence est toujours là sur terre. Qu'avons nous à mettre juridiquement face à cette situation? C'est ce que j'ai appelé le droit de la sécurité collective, en étant bien conscient que c'est un droit « mou », c'est-à-dire un droit fait d'une collection de résolutions du Conseil de sécurité, c'est un droit de circonstances et non pas un droit normatif. Un problème, une solution. Un problème peut trouver sa solution si l'on impose des modes d'action ou des solutions juridiques provisoires qui peuvent aller à l'encontre du droit du temps de paix. Cela ne va pas plus loin. On est donc dans une véritable situation d'incertitude juridique, mais nous avons encore la sécurité collective.

Le Conseil de sécurité de l'ONU peut appliquer des solutions ponctuelles à une difficulté qui échappe à la prétention du droit de régenter la paix sur la terre, comme on avait pu en avoir l'illusion au moment du pacte Brian Kellog ou des Conventions de La Haye qui prétendaient tout régenter. Ces illusions sont tombées,

il nous faut nous accrocher fortement aux grands principes humanitaires, sinon toutes les dérives sont possibles. C'est vrai que ces principes humanitaires ne sont pas partagés par d'autres civilisations, mais il faut avoir foi dans notre propre civilisation.

CV (R) Hugues Eudeline

J'ai parlé d'un changement de repères au sens mathématique du terme. Il ne faut pas regarder les terroristes avec nos yeux, avec notre environnement. Quand je lis leurs textes, je tâche de me mettre à leur place, je recherche les textes à la source et pour cela je travaille avec un Imam de Singapour.



Il faut vraiment se placer dans leurs repères, et leurs repères, ce n'est pas le droit international, car ils rejettent toutes les conventions. Leur repère, c'est simplement la charia.

Qui sont ces « ils »? Ce sont les islamistes, pas les musulmans, ce sont deux choses complètement différentes. Le Coran interdit d'utiliser les enfants et les femmes pour faire la guerre. Il interdit également le suicide.

Pour justifier leurs façons de faire, les islamistes disent qu'ils font le mal maintenant, mais que c'est pour un plus grand bien quand le Coran règnera. C'est une approche étonnante pour nous.

Jean François Clair

L'amiral Caron a dit que chez les terroristes, il n'y avait pas tellement de conceptualité. Je suis d'accord, mais dans le cas de Ben Laden, il y avait vraiment un désir de conceptualisation, d'ailleurs des preuves informatiques ont été trouvées par les alliés. Je crois que si les terroristes avaient eu la patience d'attendre encore quelques temps, ils auraient été beaucoup plus loin, notamment dans l'exploration des technologies non conventionnelles.

CA (2S) François Caron

Al-Qaida est une nébuleuse protéiforme, on ne sait pas qui est dedans, qui agit, qui commande. Faire disparaître Al-Qaida ne résoudra en rien le problème. Ben Laden vient d'une famille éduquée, en partie à l'occidentale, donc il raisonne incontestablement selon des schémas intellectuels qui peuvent être très proches des nôtres. Mais tout son environnement est très loin de partager ses analyses. Toutes les déclarations faites à propos des objectifs politiques sont d'une pauvreté affligeante, on a l'impression que l'on

répète un mot d'ordre. Dès qu'il y a un attentat, on ressort presque dans les mêmes termes ce qui a servi de justification à un attentat il y a 15 ans. Il y a donc l'absence d'un véritable concept, on assiste à l'instrumentalisation des exécutants et il y a une seule direction à suivre, celle du martyr.

On a tendance à prêter aux « responsables » de cette nébuleuse des objectifs individuels du mouvement. Or tous les journaux ont annoncé la mort de Ben

Laden pendant des années, et cela n'a jamais rien changé. Alors que quand un chef politique disparaît, en général cela conduit à une restructuration du mouvement, qui amène à adopter des objectifs politiques plus précis ou différents. Ici, il y a absence de stratégie.

CV (R) Hugues Eudeline

Pour apporter quelques précisions, Al-Qaida existait réellement, il y avait à peu près 4500 personnes qui avaient prêté allégeance à Ben Laden. Aujourd'hui, il doit en rester entre 300 et 500.

CA (2S) Bruno Sifantus

Autour de l'exemple tamoul au Sri Lanka et selon le point de vue auquel on se place, la situation est très différente. Si l'on se place d'un point de vue international, les actions des tigres tamouls ressemblent un peu à de la piraterie, il s'agit vraiment d'une délinquance sur mer très mineure, très ponctuelle, ce n'est pas une préoccupation majeure. Du point de vue de l'État Sri lankais, c'est une guerre civile pour s'emparer du pouvoir. La Marine s'organise pour combattre les tigres tamouls sur mer, elle vient d'ailleurs de remporter une très belle victoire navale alors que les tigres tamouls, sur de grosses embarcations ou de petits patrouilleurs, se sont fait une réputation de pirates incontestée.

On a donc, selon le point de vue auquel on se place, soit un événement où l'on traite une délinquance, soit un événement où l'on fait la guerre à un adversaire avec des moyens équilibrés. Cela montre qu'il ne faut pas avoir de vision univoque, ni avoir trop l'esprit de système, surtout en mer où l'on ne peut pas faire que du juridique ou que de l'opérationnel.

CV (R) Hugues Eudeline

Les tigres tamouls sont l'organisation terroriste de référence en matière de terrorisme maritime, non pas contre le reste du monde, car ils ont fait très peu d'attaques contre des navires autres que sri lankais, une dizaine en 15 ans. En revanche, ils se sont beaucoup battus contre la marine sri lankaise, avec des bateaux de même niveau.

De plus, les tigres tamouls ont innové dans à peu près tous les domaines en matière de terrorisme maritime, ils ont initié la pratique des bateaux suicide, l'utilisation des nageurs de combat, et ils ont servi d'exemple à d'autres groupes terroristes. Certains exemples ont été suivis



comme les bateaux suicide utilisés par Al-Qaida, d'autres ne l'ont pas encore été, cela viendra peut-être.

GDI Var (CESAT)

J'ai une question sur le théâtre maritime des guerres irrégulières. Pour cela, je voudrais m'appuyer sur l'opération Active Endeavour de l'OTAN en Méditerranée. Cette opération est en deux parties, l'accompagnement des convois dans le détroit de Gibraltar puis dans toute la Méditerranée, et la surveillance, puis, si

possible, l'interception des trafics, manœuvres qui s'appuient sur le compliant boarding, basé sur une double règle, l'autorisation par le capitaine et par l'État du pavillon.

Après quelques années, cette opération lancée à grands frais au sein de l'OTAN s'est traduite par un résultat quasiment nul. Au point que la seule façon de contribuer à la lutte antiterroriste a consisté à organiser le renseignement à partir des ports, donc à partir de la terre. La guerre irrégulière en mer existe, mais est-ce un vrai théâtre d'opérations et ne faut-il pas en fait s'appuyer exclusivement sur la terre?

CA (2S) François Caron

Je souscris totalement à ce que vous dites. Dans l'histoire, on n'a jamais gagné une guerre maritime, elle a toujours été un apport, important sans doute, à une victoire sur terre. La mer n'a pas, comme la terre, la possibilité de garder facilement trace des irrégularités commises. A terre c'est plus facile, le renseignement existe, le théâtre terrestre est imprégné de la présence éventuelle de terroristes. Cela ne signifie pas que la possibilité de déceler ces mouvements terroristes soit facile, mais en mer, où il n'y a pas de mémoire, c'est bien plus difficile,

même avec les satellites. Quand vous regardez la Méditerranée vue d'un satellite géostationnaire à 36000 km, vous avez l'impression de voir le lac du bois de Boulogne et pour y identifier un navire, c'est très difficile.

Le préventif en mer ne peut s'opérer qu'à partir de la terre, à travers le renseignement. L'action en mer n'est qu'un complément à une action qui se passe à terre, car toutes les structures de soutien logistique, commandement et autres, sont à terre.



La coordination entre terre et mer est impérative, sachant que le gros du travail se fait à terre.

N'importe qui aujourd'hui peut opérer depuis la mer, et tout ce que l'on peut craindre comme acte terroriste à terre, et qui a déjà été pratiqué, peut se passer à partir de la mer. Il ne s'agit pas seulement de violence avec des armes, je pense par exemple aussi à la pollution.

Mais il peut s'agir aussi du lancement d'un missile sur n'importe quelle cible à partir d'une embarcation qui s'approche des côtes, de façon probablement plus sûre que si cela se faisait à partir de la terre. Car on ne peut pas mettre un gendarme maritime derrière toutes les embarcations qui entrent dans les eaux territoriales. Avec tous les moyens technologiques actuels, ne va-t-il pas être tentant d'opérer à partir de la mer? On sera alors très démuné, sachant qu'il faut une coordination impérative entre les réseaux d'investigation terrestre et l'action en mer, mais cette dernière ne sera jamais préventive, seulement éventuellement curative, sur renseignement.

CGR1 (2S) Jean-Louis Fillon

Le théâtre maritime est une continuité. A ce titre, les ports en font partie. Le renseignement maritime est composé de deux sources. D'abord, pour savoir ce qu'il y a dans les ports, quels sont les navires, quel est leur chargement, quel est l'armateur, quel est le capitaine, quel est l'équipage, il n'y a que dans les ports que l'on peut trouver le renseignement. Le deuxième élément, c'est la localisation et le suivi du voyage maritime. Il faut savoir à tout moment où sont les navires pour des raisons de sécurité et de sûreté, et cela nous est donné par un certain nombre d'éléments, comme l'AIS (*Automatic Identification System*), par les sémaphores, et par les forces navales qui se livrent à des contrôles des trafics maritimes.

Tout ceci s'agrège et constitue le renseignement d'intérêt maritime dans une parfaite continuité.

On remarque que, dans le droit de la paix, il y a un facteur extrêmement important, la non-intervention des États dans les affaires des autres États. Cela se manifeste en mer par le droit du pavillon, et ce droit est la règle que l'on respecte a priori. Mais si la situation s'aggravait considérablement, et cela a été le cas lors des embargos envers l'Irak ou envers l'ex- Yougoslavie,

on pourrait se dispenser du *compliant boarding* sur la base d'une résolution du Conseil de sécurité, qui autoriserait la visite en pleine mer. Donc, on a les moyens d'aller au-delà du *compliant boarding*, théoriquement, si politiquement on est d'accord pour le faire et s'il y a des marines qui s'organisent pour exécuter de telles résolutions.

VAE (2S) Xavier Rolin

Encore faut-il pouvoir aller à terre pour faire du renseignement. En Somalie, ou au Yémen, qui va aller durablement sillonner le littoral pour faire du renseignement? Si on réussit difficilement contre la piraterie en Somalie, c'est parce que l'on se refuse à intervenir militairement à terre. Quand on ne peut intervenir techniquement aux sources, on agit ailleurs, donc en mer. Sur l'efficacité d'*Enduring Freedom* ou d'*Active Endeavour*, le fait que l'on n'ait pas de résultat tangible ne veut pas dire que cela ait été inefficace. C'est aussi un des principes de la sécurité de chercher à interdire à l'adversaire l'utilisation d'un espace. En procédant, comme l'a fait la coalition, à des investigations quotidiennes sur tout ce qui navigue à la fois en Méditerranée orientale et en mer d'Arabie, on a interdit à l'adversaire d'utiliser l'espace maritime. Ces opérations peuvent donc être considérées comme un succès.

CV Pipolo (Ministère des Affaires étrangères)

Les conditions de déclenchement d'*Active Endeavour* sont celles du post 11 septembre 2001 et de la guerre mondiale déclarée au terrorisme. Il y a eu beaucoup de débats autour du thème « la lutte contre le terrorisme est-elle une mission essentiellement militaire? ». Une partie des interrogations sur la mission *Active Endeavour* tournaient autour de cela, c'est-à-dire qu'il ne suffit plus de conduire une action militaire classique, mais qu'il s'agit de pouvoir engager dans son sillage une opération judiciaire pour lutter contre une forme de criminalité. Il faut parvenir à développer quelque chose de nouveau. Aujourd'hui, nous devons déterminer si, au travers de l'expérience accumulée dans l'océan Indien en matière d'action contre la piraterie, on ne peut pas développer ce mode d'action pour être compétent juridiquement dans la lutte contre tous les trafics, y compris dans la lutte contre le terrorisme.

CV (R) Hugues Eudeline

La finalité de telles missions n'est pas d'obtenir un effet de lutte immédiat contre

une délinquance, mais plutôt de motiver un certain nombre de nations et de les amener à participer à un mouvement beaucoup plus large. De ce point de vue, ces opérations ont été un succès considérable: obtenir l'adhésion d'un certain nombre de pays qui ne seraient probablement pas allés sur le terrain, y compris le nôtre, cela a permis de faire participer ces nations à une large action de coalition et c'est un élément déterminant. Le rôle de la dimension navale change complètement de nature. En Adriatique, on a obtenu les mêmes effets quand les États-Unis ont essayé de mettre en place un blocus au moment du démarrage des opérations du Kosovo et n'ont pu le faire pour des raisons purement juridiques.

VAE (2S) Patrick Hébrard

On ne peut remettre en cause le rôle de prévention des forces navales à la mer, le problème a toujours été de savoir quel est le volume de forces que l'on met dans la sûreté et quelles sont celles que l'on se garde pour l'action. C'est toujours le problème du choix du commandement à la mer. Sur le plan juridique, il est indispensable de réformer le droit sur les opérations extérieures, car une situation de crise nécessite une juridiction particulière, que ce soit en mer ou à terre.

J'aimerais questionner le commissaire Fillon sur la fin du partage entre l'action de l'État en mer et les opérations militaires, qui ne remet pas en cause la continuité de la sécurité, mais manifeste simplement le fait que l'on change le niveau des moyens engagés dans la résolution d'un problème. Comme cela se passe à terre lors de grandes manifestations comme un sommet de chefs d'État ou une intervention de lutte contre les terroristes, quand les moyens classiques de la police et de la gendarmerie ne suffisent plus, il est normal que la chaîne militaire soit partie prenante de l'organisation de l'action.

En ce qui concerne l'AIS, qui est non seulement un moyen anticollision, mais aussi de suivi des bâtiments en mer, il va se généraliser, puisque les bâtiments de pêche français sont tenus d'adopter ce système et c'est envisagé pour les bateaux de plaisance. On n'aura donc plus de discrétion pour les bâtiments en mer, s'ils ne se manifestent pas, ce sera un critère de suspicion. En quoi cela va-t-il aboutir à un changement de la législation?

CGRI (2S) Jean-Louis Fillon

Le décret d'application de la loi de 1994, paru en 1995, a mis le préfet maritime au centre de la décision d'emploi de la force, marqué par les semonces et les tirs au but et les opérations de vive force. Quand des moyens militaires importants sont engagés, pour des opérations relevant des conflits, c'est la chaîne militaire sous l'autorité du CEMA, à travers le CPCO et pour la Marine, à travers les commandants de zones maritimes, qui est engagée.

Heureusement que les commandants de zones maritimes sont préfets maritimes.

de l'AEM, alors il s'agit de la chaîne préfet maritime-Premier ministre. La décision appartient à ce dernier. Par contre, l'allocation des moyens, la rédaction des règles d'engagement et de comportement appartiennent à la chaîne militaire. Cette coexistence des deux chaînes est un problème récurrent difficile à régler. Quand le Secrétariat général à la mer n'est pas très fort, ou quand il est peu soutenu, c'est la chaîne militaire qui va prendre le dessus, surtout si les opérations sont complexes et mettent en œuvre loin des côtes des moyens extrêmement lourds dans une combinaison difficile à régler par des non-professionnels.

survol et de navigation au-delà des 12 milles marins. En revanche, demain, compte tenu des impératifs de la sécurité de la navigation, au sens civil, c'est-à-dire la protection des routes maritimes, la sécurité du marin, la sécurité du navire, mais aussi au sens militaire, compte tenu de l'implication des sémaphores, de l'implication de la Marine auprès des CROSS (NDR: centre régional opérationnel de surveillance et de sauvetage) et d'un rapprochement avec les Affaires maritimes, nous allons probablement être engagés dans des opérations de contrôle de la navigation qui sont pour le moment passives, mais nous regardons passer les navi-



Cela permet d'avoir une charnière. Outremer, la situation est différente, le commandant de zone maritime est l'assistant du délégué du gouvernement, et c'est celui-ci qui prend la décision d'emploi de la force en mer, puisqu'il est, à 80 %, le préfet maritime. Je constate qu'il y a un véritable conflit de prise de décision entre la chaîne « action de l'État en mer (AEM) » et la chaîne opérationnelle. Ce conflit se règle au coup par coup en fonction du volume de forces employé, en fonction de l'origine de l'opération. Si c'est une opération largement civile, considérée comme

Faut-il à tout prix que la Marine préserve sa spécificité? Non. C'est impossible. Dans ce domaine, il faut intégrer le plus possible les deux chaînes. Cela suppose une réécriture du décret de 1995 en préservant la spécificité maritime, car en mer il y a une continuité entre l'action civile et l'action militaire, contrairement à ce qui se passe sur terre. Mais l'intégration interarmées doit impérativement reconnaître la spécificité maritime.

À propos de l'AIS, il ne va pas changer les règles à la mer et la règle de la liberté de

res de façon de plus en plus aiguë, à travers tous les outils qui ont vocation à être intégrés au plan européen. Demain, si la navigation maritime continue son essor, nous ne pourrons plus continuer à regarder passer les navires sans intervenir sur la navigation. C'est une de nos futures missions, et l'AIS sera l'un des outils d'un contrôle de la navigation plus actif, mais qui ne sera jamais du même niveau que le contrôle aérien, parce qu'un navire à l'arrêt ne tombe pas au fond de la mer. Je pense que l'AIS sera un remarquable outil de renseignement d'intérêt maritime.



avec la découverte
de RUYMOND L'ITALIEN
et DENIS VAILLENT

Champlain

LA NAISSANCE DE L'AMÉRIQUE FRANÇAISE

NOUVELLE ÉDITION



ÉDITIONS ÉRUDITION

Tandis que Champlain, de façon admirable, tenait par pendans naturels au point de vue de subtilité et qu'il est tout entier à son projet de colonisation de Biennois et de Perle d'Or, l'est ferme, inflexible, déterminé. Son projet est unique et précis. Il observe, calcule et croise. Il relève les plus petits détails à propos de la terre et de ses habitants. Rapidement, il s'approprie la méthode par ses observations rapportées dans ses notes et ses cartes. Il nomme le pays. Il fait ses croquis. Statuaculé d'acier. Fait Jacques Cartier. Lait les Iroquois, plus à aux Algonquins. Qu'est-ce que l'année? La soif de l'argent? C'est bien possible. La gloire? La science? La fin n'est pas humaine, mais, d'origine humaine. Il fait cartes pour la postérité, mais avant tout pour le roi et pour le Dieu. La contribution de Champlain est énorme, son rôle est unique.

Curieusement, ce sont surtout des historiens de langue anglaise qui ont construit le personnage de Champlain. Pour leur part, les historiens canadiens ont eu se sentir les premiers concernés et proués de sa vision agricole ou commerciale. En fait, Champlain est d'une taille telle qu'il commande une cérémonie mondiale. Dans la préparation de ce livre, nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage de Raymond H. Dool, *Champlain et la découverte de l'Amérique*. Les historiens, d'ethnologues, d'archéologues, d'archéologues, de marchands de France, d'Italie et du Canada. Bernard A. Lacroix, Pauline Arsenault, Bernard Barak, Maurice Gauthier, Alain Beauvais, Pierre Berthiaume, Geneviève Gagnon, Jean-Pierre Charbon, Edward H. Dahl, Thérèse Desjardins, Jean A. Dickson, Nathalie Huet, François-Xavier Gagnier, Gésan Grenier, Louis Grenier, Jean Grenier, Jean-Pierre Grenier, Patrice Groulx, Gérard F. Hebert, Michel, Corneille Jérome, Robert Lacroix, Frank Lestringant, Nancy Marzette, Denis Martin, Paul-Louis Martin, Christian Messier, François Moreau, Étienne Tailleur, Eric Thériault, Michel Thériault et Laurier Tanguay.

Champlain reste malgré tout un personnage bien mystérieux. Certaines questions trouveront enfin une réponse, d'autres resteront à l'appartenance du lecteur. À chacun de former son opinion en suivant le parcours de celui qui a permis une présence française en Amérique du Nord.

2^e partie : la guerre irrégulière dans l'histoire navale



*La guerre des tankers entre l'Iran et l'Irak (1980-1988),
une guerre irrégulière ?*

Lieutenant de vaisseau Laurent Suteau

*La surveillance maritime au cours de la guerre d'Algérie
Monsieur Patrick Boureille*

*La guerre de course par torpilleurs et sous-marins,
une guerre irrégulière ?*

Professeur Martin Motte

Débat et questions avec l'auditoire

LES
PORTE-AVIONS
FRANÇAIS

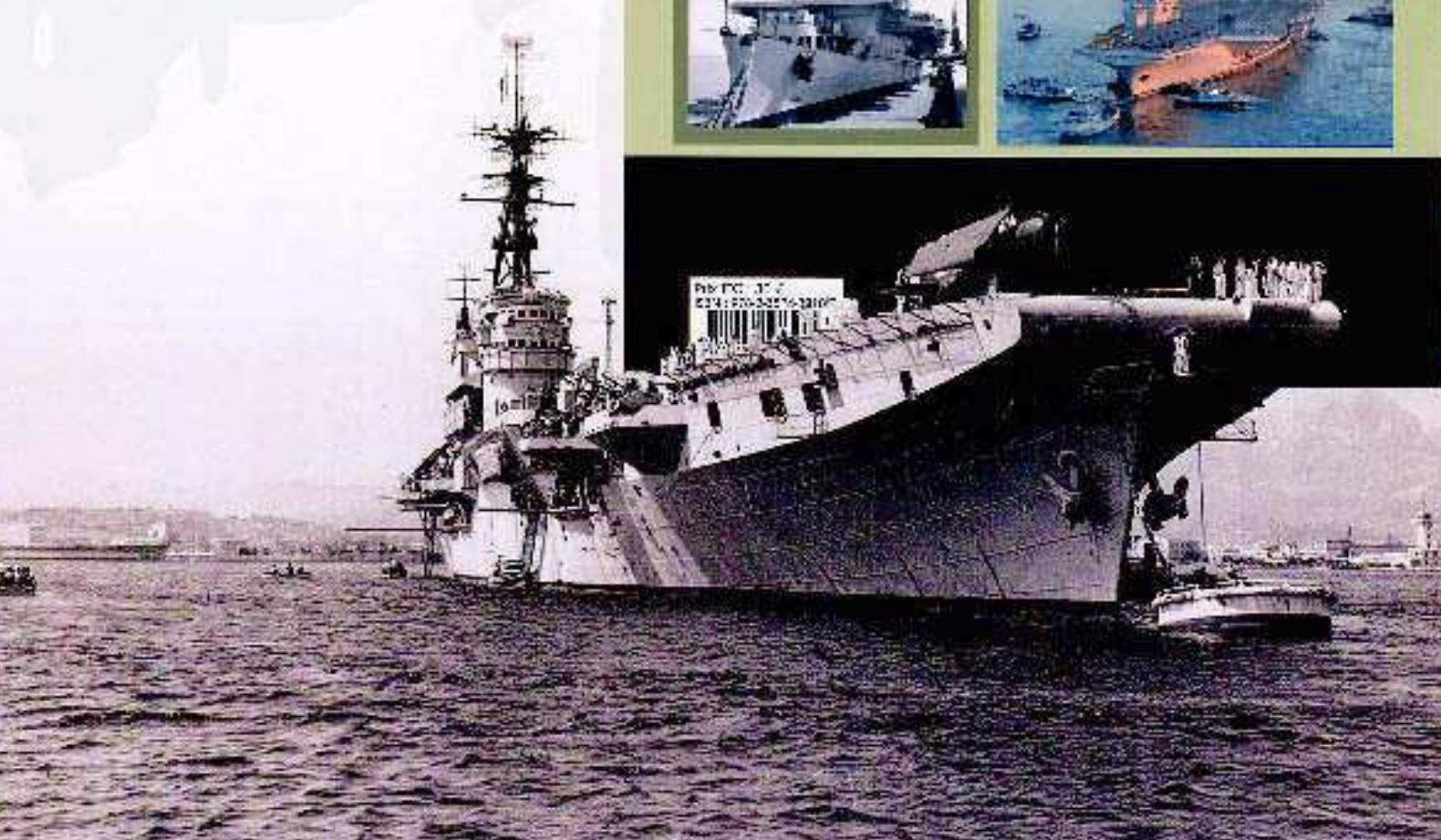


Le Charles de Gaulle

France a une longue tradition de porte-avions, de la classe Colborne à la classe Clemenceau. Les porte-avions français ont toujours été conçus pour répondre aux besoins de la Marine nationale, et ont toujours été adaptés à la doctrine de la France. Les porte-avions français ont toujours été conçus pour être capables de fonctionner avec les avions de combat français, et de soutenir les opérations de la France en Méditerranée et en Afrique. Les porte-avions français ont toujours été conçus pour être capables de fonctionner avec les avions de combat français, et de soutenir les opérations de la France en Méditerranée et en Afrique.



Les porte-avions français ont toujours été conçus pour être capables de fonctionner avec les avions de combat français, et de soutenir les opérations de la France en Méditerranée et en Afrique. Les porte-avions français ont toujours été conçus pour être capables de fonctionner avec les avions de combat français, et de soutenir les opérations de la France en Méditerranée et en Afrique.





ESSIEURS LES OFFICIERS GÉNÉRAUX, MESSIEURS LES OFFICIERS, Mesdames, Messieurs,

Entre 1980 et 1988, dans le cadre de l'affrontement qui les oppose, l'Iran et l'Irak mènent dans une guerre du pétrole qui intervient dès le début du conflit : les deux belligérants cherchent systématiquement à détruire les installations pétrolières de l'adversaire. Sur mer, tous les moyens sont bons pour couper les relations économiques de l'adversaire avec le reste du monde, y compris en attaquant les intérêts des pays neutres et tout particulièrement les pétroliers. Rapidement, les Iraniens acquièrent une totale maîtrise des mers sur la partie septentrionale du Golfe et l'Irak subit un blocus maritime très efficace. Il n'y a alors aucun prétexte pour intercepter le trafic maritime, ce qui explique que ce début de guerre ne voit pratiquement aucune activité offensive iranienne dans le domaine naval ou aéronaval. L'Iran, soucieux de maintenir ses exportations de brut, se limite au contrôle des navires estimés suspects et à l'établissement d'une zone de guerre.

La guerre des tankers entre l'Iran et l'Irak (1980-1988), une guerre irrégulière ?

Lieutenant de vaisseau Laurent Suteau

Chargé de recherches au Service Historique de la Défense

La stratégie irakienne est tout autre. Bagdad n'a de cesse de tenter de bloquer les exportations pétrolières dans le but d'affaiblir économiquement Téhéran et de l'obliger à accepter un cessez-le-feu. En arrière-pensée, l'Irak souhaite, en poussant l'Iran à réagir violemment, obliger les pays du Golfe et les Occidentaux à s'intéresser au conflit, à protéger les flux pétroliers et donc à peser sur l'Iran pour mettre fin à la guerre. Ainsi, durant tout le conflit, l'aviation irakienne s'attaque aux terminaux pétroliers de la partie septentrionale du Golfe avec pour principale cible l'île de Kharg, par laquelle transitent 90 % des chargements de brut iranien, et dans une moindre mesure celui de Bandar Khomeini. Bagdad décrète dès 1980 une zone de guerre autour de Kharg, transformée en zone d'exclusion en août 1982. Dès lors, les neutres ne sont plus protégés. Néanmoins, Bagdad n'a pas les moyens techniques de ses ambitions stratégiques et les attaques restent limitées en 1981 (une demi-douzaine) et 1982 (une douzaine).

Le saut technologique s'effectue en 1983 avec le prêt de cinq Super Etendard par la France à l'Irak : l'île de Kharg est désormais à portée de tir. Pour Bagdad, il ne s'agit plus alors de conduire des actions tactiques, mais de soutenir une vision stratégique en lançant ce qui allait être appelé la « guerre des tankers ». Les premiers raids significatifs sont menés à partir de février/mars 1984 : la simple présence dans le chenal de Khor Musa et à proximité de l'île de Kharg justifie l'attaque, en l'espace de deux mois, de douze navires de cinq nationalités différentes dont un seul iranien.

L'Iran ne peut évidemment pas rester sans réagir et utilise pour la première fois la même stratégie que l'Irak. Téhéran commence à harceler les navires sous pavillons neutres, essentiellement koweïtiens et saoudiens et ceux se rendant dans les ports de ces deux pays qu'il tient pour des alliés de Bagdad. Par ailleurs, l'Iran ne respecte pas les eaux territoriales et la zone géographique des attaques s'étend désormais plus au sud jusqu'au large de Bahreïn. C'est le début de l'escalade dans la guerre des tankers provoquant une soudaine dégradation de la sécurité dans le Golfe : « Désormais on tire sur tout ce qui bouge y compris les neutres » pour reprendre une expression de l'amiral Labrousse (1).





L'USS Stark après l'attaque de mai 1987

La stratégie de Bagdad reste cependant un échec. Alors que pour l'Irak il s'agissait par ces attaques de démontrer à Téhéran les potentialités de sa menace pour l'amener à une désescalade, les Iraniens interprétèrent les raids contre les tankers comme le niveau maximal de la menace irakienne, révélatrice de sa faiblesse puisqu'elle ne parvenait pas à interdire l'accès à ses terminaux. Cependant, Bagdad circonscrit sa stratégie au cadre de la guerre entre les deux pays : jusque-là les raids irakiens ne soulèvent guère de protestation auprès des pays du Golfe, de l'Occident, voire de l'URSS. Néanmoins, l'absence de réaction violente de la part de l'Iran tend à démontrer que le principe d'une escalade mesurée prônée par Bagdad pour mener à un cesse-le-feu est un échec.

L'année 1985 marque un deuxième tournant dans la guerre des tankers, cette fois dans la stratégie iranienne. La pression irakienne commence à peser. Bagdad poursuit ses raids sur l'île de Kharg, parvenant ponctuellement à réduire de moitié les capacités du terminal. La réaction iranienne a été clairement exprimée par Hachemi Rafsandjani dès 1983 : « si nous devons être privés de notre pétrole, les autres pays impliqués dans la guerre le seront aussi » (2). Téhéran menace alors de fermer Ormuz, élargit la guerre des tankers jusqu'au détroit d'Ormuz et démultiplie les contrôles, pas moins de 300 en octobre 1985. Parallèlement, les Iraniens mettent en place une tactique de contournement de la stratégie irakienne pour maintenir tant bien que mal le niveau de leurs exportations. Le terminal de chargement est déplacé à Sirri, soit à près de 800 kilomètres des côtes irakiennes, des convois assurant le

transfert entre les deux terminaux.

Les Irakiens parviennent cependant en juin 1986 à attaquer Sirri et les convois, remettant en cause toute la stratégie pétrolière iranienne.

Par ailleurs, ils incluent toutes les installations pétrolières de Téhéran dans leur zone d'exclusion maritime. Bagdad parvient ainsi rapidement à faire chuter de moitié les exportations iraniennes. C'est de nouveau l'escalade : dans un geste d'impuissance, les Iraniens attaquent en août 1986 un pétrolier en chargement dans les eaux émiraties. Ils accentuent leur pression sur le trafic commercial dans la partie méridionale du Golfe et continuent leurs représailles à l'encontre des navires soupçonnés de ravitailler l'Irak. Les interceptions pour contrôle augmentent jusqu'à une vingtaine par jour. Selon la Lloyd's, 1986 se caractérise par la perte d'un navire par semaine et une centaine d'attaques, soit environ le tiers des attaques depuis le début du conflit.

La guerre des tankers s'accélère de nouveau en 1987. Les offensives terrestres conduites par les deux pays se révèlent coûteuses et sans bénéfice apparent. Le conflit ne peut donc se gagner que par une stratégie indirecte : interrompre les exportations de pétrole brut iranien ou menacer les pays arabes soutenant Bagdad d'une interdiction du trafic maritime. 1987 est marquée par une recrudescence des attaques à l'encontre du trafic maritime qui se révèle être avant tout du fait des Iraniens, de plus en plus isolés sur la scène internationale. Pour Téhéran, le temps de la discrimination des navires et du choix des cibles soupçonnées de servir indirectement Bagdad est révolu. Désormais, Téhéran frappe indistinctement et sans identification l'ensemble du trafic maritime naviguant dans le

Golfe. Le panel des moyens militaires s'élargit : après la mise en œuvre des hélicoptères à partir de plates-formes à proximité d'Ormuz et de sa marine en 1986, les mines et les missiles complètent l'arsenal iranien. Les Pashadars mènent, par ailleurs, leurs premières attaques au moyen d'embarcations rapides, moyens conventionnels mais agissant selon les procédures de la guérilla navale. Ces attaques tous azimuts entraînent une internationalisation du conflit et le déploiement de plus en plus conséquent des marines occidentales pour assurer la libre circulation du trafic maritime. L'attaque de l'USS Stark en mai 1987 par les Irakiens ne change pas la donne : ces déploiements visent à protéger le trafic maritime contre les agissements iraniens.

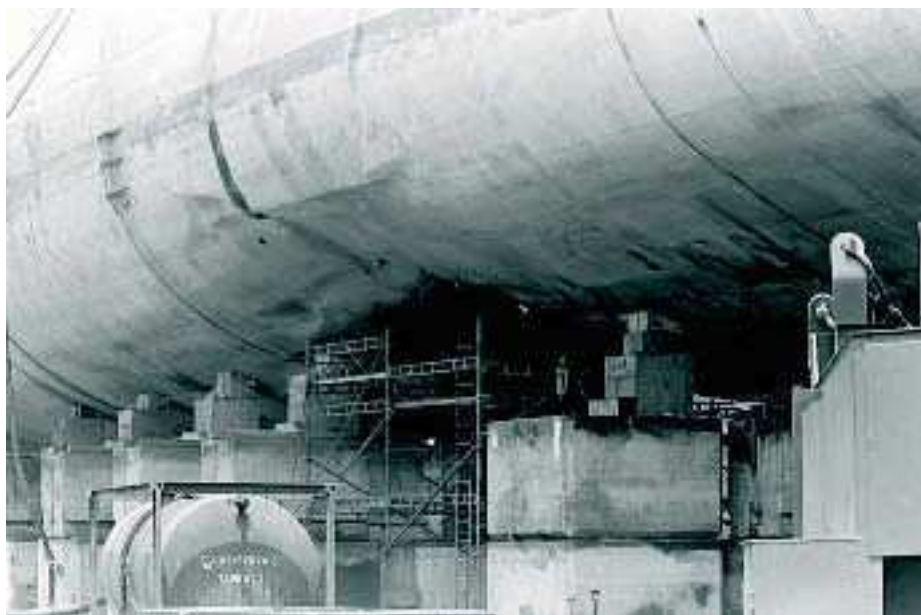
Cependant, les déploiements massifs ne permettent pas d'interrompre les attaques qui triplent entre août et septembre 1987. L'Iran mène alors une double stratégie : la poursuite des raids contre les intérêts koweïtiens et une confrontation indirecte avec les Américains de manière à les embarrasser et à les forcer à quitter le Golfe. Par ailleurs, les actions iraniennes ne se limitent plus au Golfe : un tanker heurte en août une mine en mer d'Oman.

Bagdad participe également à la dégradation de la sécurité maritime à partir de la fin de l'été en reprenant ses raids trois mois à peine après l'« affaire » du Stark. L'année 1987 marque ainsi le paroxysme de la guerre des tankers avec un total de 181 attaques, 92 attribuées à l'Iran, 89 à l'Irak.

La guerre des pétroliers se poursuit en 1988, mais, en avril, l'USS Samuel B.



Le mouilleur de mines Iranien Kan Asr est capturé puis coulé par l'US Navy en 1987



Dégâts sur la frégate USS Samuel B. Roberts après avoir touché une mine iranienne le 14 avril 1988

Roberts heurte une mine dans le Golfe. Le gouvernement américain décide de mener des missions de rétorsion qui tournent à un affrontement avec la marine iranienne entraînant la destruction de la quasi-totalité de cette dernière. Cette catastrophe navale s'accompagne d'un recul terrestre face aux troupes irakiennes. Les attaques diminuent et le cessez-le-feu met de fait un terme à cette guerre des tankers.

On estime que près de 550 attaques ont été perpétrées par les deux belligérants, quasi exclusivement contre des pavillons neutres dans le cadre d'ailleurs d'un conflit sans état de guerre déclaré. Le fondement de cette guerre des tankers est finalement un exercice du droit de blocus, opération de guerre licite, pratiquée par l'Irak et l'Iran d'une manière anarchique qui

fait éclater tout cadre juridique. Soit une pratique irrégulière.

Les zones d'exclusion ne sont pas des zones de guerre permettant la mise en garde de la navigation neutre contre les dangers du conflit. Il s'agit plutôt d'une disposition qui permet d'en exclure toute navigation neutre qu'il est alors possible d'attaquer sans préavis. Ainsi, peu à peu, la pratique du blocus s'étend à l'ensemble du Golfe sans tenir compte des droits des pays riverains, en intervenant même dans leurs eaux territoriales. Tout acte d'hostilité dirigé contre les neutres, à l'instar du droit de visite dans leurs eaux territoriales, constitue de fait une violation de la neutralité.

De même, la pratique du droit de visite qui vise à lutter contre la contrebande de guerre exclut, à la différence de l'interprétation irakienne, les exportations par voie maritime, ce en dépit des revenus qu'ils engendrent pour son effort de guerre. Pour sa part, l'Iran s'est arrogé la compétence exclusive de déterminer quelles sont les marchandises concernées par le blocus, se permettant d'exercer sur

une très large échelle le droit de visite.

Les belligérants mettent ainsi à profit le caractère nébuleux du concept de neutralité pour apporter des limites de plus en plus importantes à la libre navigation du pavillon neutre dans le Golfe, limites dont la légitimité est loin de faire l'unanimité et qui justifient les déploiements des marines occidentales. Les circonstances militaires, économiques et diplomatiques, de plus en plus défavorables, poussent l'Iran à une escalade permanente de la violence, le plus souvent provoquée et/ou suivie par Bagdad, dont les premières victimes sont les neutres.



Rapatriement à Newport de la frégate USS Samuel B. Roberts

(1) CA (2S) Henri Labrousse, « Les tensions dans la péninsule arabe », *La nouvelle Revue Maritime*, n° 410, mai-juin 1988, p. 8.

(2) Pour cette partie, voir notamment notre article « La Jeune École et la généalogie de la guerre totale », in Hervé Coutau-Bégarie (dir.), *L'évolution de la pensée navale* vol. VIII, Paris, Économica, 2007.

(3) Pour cette partie, voir notamment notre article « La guerre au commerce maritime, un exemple de violence contre les civils (1914-1945) », in M. Motte et Frédéric Thebault (dir.), *Guerre, idéologies, populations, 1911-1946*, Paris, L'Harmattan, 2005.

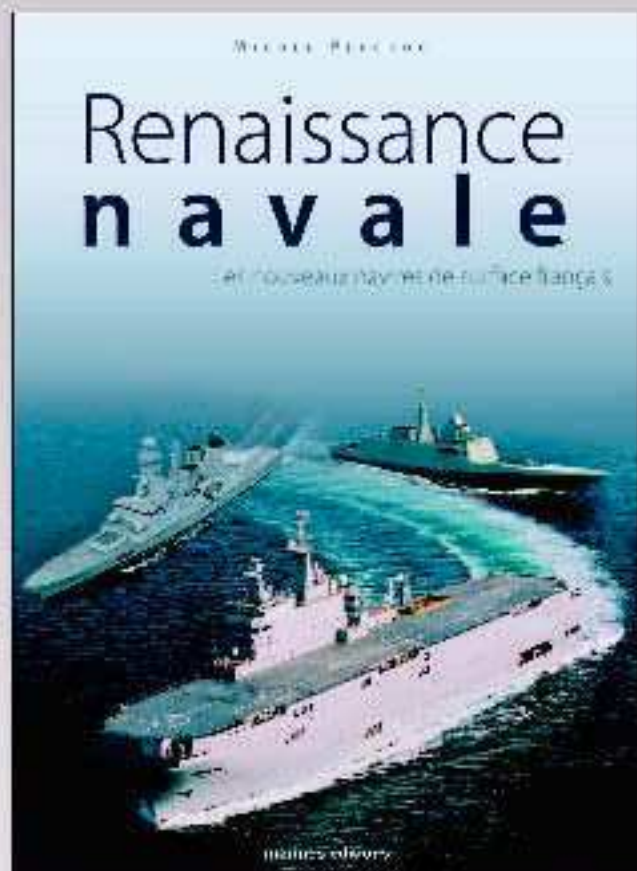


Destruction de la frégate iranienne IS Sahand par l'US Navy, après que l'USS Samuel B. Roberts ait touché une mine



Renaissance navale

Les nouveaux navires de surface français



PAR MICHEL PERCHOC

PRÉFACE PAR L'AMIRAL OUDOT DE DAINVILLE

Renaissance navale

Les nouveaux navires de surface français

La Marine nationale est en pleine mutation, et la flotte dont elle se dote en est la parfaite illustration.

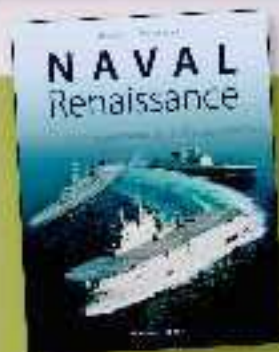
Le *Mistral* et le *Tonnerre*, des bâtiments amphibies aux airs de porte-avions, sont déjà connus pour leurs missions humanitaires, et intéressent plusieurs marines, sources d'emplois pour nos chantiers. Les frégates *Horizon* sont en cours d'essais, et déjà les FRFMM prennent vie, annonciatrices d'un potentiel élevé.

Les exigences de qualité de la Marine, conjuguées aux compétences des industriels, donnent aujourd'hui naissance à une flotte qui sera demain un outil performant, économique et évolutif.

Michel Perchoc, capitaine de vaisseau de réserve, est au cœur de ces nouveaux programmes. Il a participé à leur conception et il est aujourd'hui un des artisans de leur évolution. Ce livre, le premier sur ces sujets, est donc très documenté, et largement illustré.

96 pages, reliure rigide.

Prix : 15 €



ÉDITION ANGLAISE

PRÉFACE PAR L'AMIRAL FORISSIER,
CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA MARINE

96 pages, reliure souple.
Prix : 10 €



POUR COMMANDER

Vous pouvez passer vos commandes sur papier à entête, ou utiliser le bon ci-dessous, à retourner :

- par courrier : Marines Éditions, CS 16311, 35063 Rennes Cedex

- par e-mail : contact@marines-editions.com

par fax : 02 99 32 50 04

Je souhaite recevoir : exemplaires de **Renaissance Navale** Version **Française**
(ref : 9907) à 15 € l'unité, soit €

Je souhaite recevoir : exemplaires de **Renaissance Navale** Version **Anglaise**
(ref : 30167) à 15 € l'unité, soit €

Soit un montant total de (Frais de port offerts) €

Reglement après réception de la marchandise et de la facture.

Genre papier

Autre

Cheque postal 156 750

Reçu net

Mail (envoi de vos commandes électroniques de préférence)



La surveillance maritime au cours de la guerre d'Algérie

Monsieur Patrick Boureille

Docteur en histoire contemporaine

Chargé d'études au Service historique de la défense

Chargé d'enseignement à l'École navale, au CESM et au Collège interarmées de défense

POUR ÉVOQUER LA SURVEILLANCE MARITIME AU COURS DE LA GUERRE D'ALGÉRIE sous l'angle de la guerre irrégulière, trois points seront successivement abordés: tout d'abord, l'organisation de cette surveillance maritime, ensuite les circonstances dans lesquelles elle a pu rencontrer le succès ou affronter l'échec, enfin la question de savoir s'il s'agit ou non d'une guerre irrégulière (1).

Les particularités de la surveillance maritime en Algérie.

En 1954, les schémas d'intervention de la Marine dans les éventuelles convulsions internes des trois départements d'Afrique du Nord n'ont pas évolué depuis l'affaire de Sétif en mai 1945. Les grands bâtiments doivent dissuader toute tentative de révolte et les plus petits surveiller la terre depuis la mer, débarquer des troupes et servir de relais de transmission avec les postes côtiers tenus par l'armée de Terre.

La rébellion algérienne vit sur le pays et elle a essentiellement besoin de recevoir de l'extérieur des armes, des munitions, des explosifs, des postes radio, des médicaments, voire des tenues et du matériel de campagne, à la rigueur des unités de renfort, des agents de liaison ou du courrier.

Dans une stratégie « d'encagement » du territoire, la Marine cherche donc en quelque sorte à établir un « troisième barrage », ce dernier maritime. Presque tous les types de navires sont donc concernés par l'exercice de la surveillance maritime des côtes algériennes. Les points de débarquement les plus rudimentaires peuvent être utilisés par des navires contrebandiers aux faibles tirants d'eau. Les cargaisons importantes ne pouvant être débarquées que dans des ports étroitement surveillés ont pour destination des ports étrangers: les bâtiments suspects doivent alors être interceptés avant leur arrivée à destination, en mer. En conséquence, du cargo à la petite embarcation de pêche, tous les navires sont susceptibles d'être utilisés pour transporter de la contrebande et aucun pavillon ne garantit l'innocence des cargaisons transportées. « *L'exécutant de la Surmar doit être soupçonneux méthodiquement et doit toujours se demander si la position et la route d'un bâtiment sont normales* ».

Deux mesures sont prises en vue d'assurer la « Surmar Algérie ». Tout d'abord, le 13 novembre 1954, une *Instruction provisoire sur la surveillance côtière et la transmission du renseignement* répartit les responsabilités et les tâches entre la marine nationale, l'inscription maritime, les services des douanes, les renseignements généraux et les autorités portuaires (2). Après le rappel des définitions des eaux intérieures, des eaux territoriales, de la zone de visite douanière et de la haute mer et des différences entre un passage « innocent » ou « offensif », elle fixe les mesures à prendre en application de la législation internationale par une unité militaire en Surmar: reconnaissance, arraisonnement, enquête de pavillon, visite, droit de poursuite. À côté de ce dispositif maritime qui requiert les bâtiments et les aéronefs de la Marine, ou côtier avec les sections de patrouille littorale ou SPL (composées de lamparos) et des vedettes, un dispositif terrestre (guets sémaphoriques et radars) est constitué.

Par ailleurs, deux listes à l'usage des bateaux et des aéronefs de la Surmar Algérie sont établies par le 2^e bureau de l'état-major général de la Marine en coopération étroite avec le Service de documentation extérieure et de contre-espionnage (SDECE) et constamment mises à jour. La « liste noire » regroupe tous les bâtiments suspects de se livrer à la contrebande de matériel militaire; la « liste rouge » tous les navires connus pour avoir eu dans le passé des comportements délictueux ou criminels, potentiels contrebandiers d'armes.

Les effectifs mobilisés sont progressivement très importants. Le 2 novembre 1954, 2 hydravions Catalinas et 3, puis 4 escorteurs viennent renforcer la défense maritime à Bône, Philippeville et Bougie. La situation va rapidement aboutir à un développement maximal des forces navales en 1956: une quinzaine de bâtiments légers, escorteurs, patrouilleurs, renforcés par



par des bateaux de pêche réquisitionnés, cependant que la flotte multiplie les escales. La 4e division d'escorteurs est placée sous les ordres de Comar Oran le 26 mai 1955. L'aéronautique navale est renforcée. Le commandant de la Marine en Algérie devient, le 29 juillet 1955, préfet maritime de la IVe Région avec la responsabilité de la surveillance côtière du Maroc oriental à la frontière tunisienne. En 1959, la Surmar Algérie mobilise encore un escorteur d'escadre, trois escorteurs rapides, deux destroyers d'escorte, deux avisos, sept escorteurs côtiers et six dragueurs.

Quelle est l'efficacité de la Surmar?

L'Instruction provisoire sur la surveillance maritime de 1959 caractérise six cas de contrebande d'armes venant d'un pays étranger à destination du territoire algérien et définit les modes opératoires de répression de ces trafics.

Il peut, dans un premier temps, s'agir d'un bâtiment de commerce appartenant à une des nations de la liste rouge ou à des contrebandiers professionnels qui transborde sa marchandise au large (20 ou 30 milles de terre dans la limite de portée des phares de grand atterrissage, mais hors des routes commerciales) sur un correspondant local qui l'amène au rivage ou dans un port. Il faut recourir à l'avion comme moyen d'investigation et systématiquement contrôler au port les bâtiments de pêche.

A côté de ce trafic hauturier, le passage de matériels de guerre peut se faire par cabotage depuis un pays limitrophe en se propageant à toucher la côte. À ce niveau, ce sont les SPL et la police de la navigation dans les ports qui doivent intervenir.

Troisième possibilité: un ou plusieurs membres de l'équipage d'un bâtiment de commerce se livrent à la contrebande à l'insu de leurs officiers, jetant de nuit à la mer dans les parages des ports algériens la marchandise dans un ensemble flottant recueilli par une embarcation et débarqué à la côte. À nouveau, il s'agit pour les SPL d'assurer la surveillance des bâtiments levant l'ancre.

Deux autres cas caractérisent des trafics intra-portuaires et le dernier d'éventuels contacts sur zones de pêche: qu'un bâtiment de commerce mouille en rade, en attente, avant de rentrer au port encombré (à l'instar de Nemours), une embarcation locale récupère de nuit sa marchandise et la transporte à terre. Ou bien qu'une embarcation prenne le long du bord opposé au quai d'un navire amarré le chargement de contrebande et le transporte hors du port à la côte. Ou bien enfin qu'un chalutier étranger chargé de cais-

ses de matériels dans son pays d'origine profite de contacts nocturnes avec les pêcheurs FSNA sur zone pour transborder la cargaison qui est alors débarquée sur la côte ou dans les ports. Si dans les deux premiers cas, on recourt comme précédemment aux SPL et à la police de la navigation, dans le dernier c'est au gouvernement de prendre les devants en passant des accords avec les autorités des pays d'origine des navires (exemple des bateaux siciliens de Trapani et Palerme qui séjournent dans le triangle Tabarca Sorelles Bône). Deux tableaux peuvent être dressés pour juger de l'efficacité de la Surmar Algérie: le premier regroupant les informations relatives aux navires arraisonnés par la marine nationale, le second les données concernant les navires non arraisonnés et ayant positivement concouru à l'armement du FLN.

Que constate-t-on? Tout d'abord qu'aucun des six cas énumérés ci-dessus ne se trouve vérifié dans la réalité: cela peut être interprété comme un succès de la Surmar. L'étanchéité du dispositif a donc été une réalité. En vérité, les arraisonnements et détournements ont été effectués très loin dans la zone de visite douanière (dans les eaux internationales?) et ont porté sur de grosses quantités d'armement à chaque fois. Trois évidences: tout d'abord, les renseignements les plus nombreux sont fournis par le SDECE. Cependant, les conditions de recueil, difficiles en pays étrangers, font qu'ils ne sont pas toujours excellents. Néanmoins, seul cet organisme, par la masse des renseignements qu'il reçoit, est capable de donner une vue d'ensemble et des informations précises sur la partie « trafic » proprement d'un achat clandestin d'armes. Ensuite, ce transport aboutissant en général au Maroc ou en Tunisie, les meilleurs renseignements sur la partie proprement « transport maritime » de l'opération d'acheminement sont ceux obtenus par les agents que la France entretient dans ces deux pays où la population française est encore dense. Mais, dernier enseignement, beaucoup de ces renseignements sont fournis a posteriori, car le SDECE ne dispose pas de suffisamment d'informateurs au départ, dans les milieux étrangers des compagnies de transports maritimes susceptibles de transporter des armes pour le FLN. Étant donné la diversité des milieux et le nombre de ports où il devrait entretenir des informateurs, certains étant d'ailleurs derrière le rideau de fer, c'est une tâche autrement difficile...

A-t-on affaire à une guerre irrégulière?

La réponse à cette question nous paraît multiple: à la fois simple et complexe, positive et

négative.

Simple et négative. Il s'agit essentiellement de contrebande et en conséquence elle recourt à des professionnels pour lesquels il ne s'agit que d'une activité illicite au même titre que les autres, certes un peu plus risquée, non réglée par le droit de la guerre, mais par le droit pénal.

Simple et positive. La réponse probable (encore que non prouvée) apportée par les services français en réponse à ces pratiques non réglées de la guerre conventionnelle peut se situer elle-même hors des pratiques conventionnelles: éliminations ciblées des commanditaires, des trafiquants ou destructions des navires (explosions du Korsoe ou de l'El Kahira et neutralisation d'Otto Schlutter et de Félix).

Complexe et positive. C'est tout le problème posé par le pavillon des bâtiments de commerce appartenant à des nations acquises à la rébellion avec lesquelles la France n'est cependant pas officiellement en guerre ou des ports de chargement ou déchargement situés sur leur territoire (Pologne, Bulgarie, RFA d'une part, Tunisie, Maroc, Libye de l'autre).

Complexe et négative. À partir de 1960, après l'échec des offensives Didouche et Amirouche contre les barrages frontaliers, la constitution d'un corps de bataille hors de l'Algérie n'a plus essentiellement un but militaire, mais politique. Au sein du FLN miné par des divisions internes, les ALN extérieures créent l'audience du prétendu GPRA auprès des instances internationales (« la puissance de marchandage » selon Yazid) et constituent un outil de pression dans le rapport des forces qui ne manquera pas de s'exercer entre les factions, une fois qu'une issue politique aura été trouvée à ce conflit. Politiquement et psychologiquement, l'existence de ces ALN extérieures revêt une importance capitale. La partie est alors plus diplomatique que militaire, voire sous un certain angle interne au seul FLN.

(1) L'ensemble des données à la base de cette contribution sont issues, outre les propres articles de son auteur, de deux sources: SHD/M/V, sous-série VVA, carton n° 25 et CA (2 S) Bernard Estival, *La marine française dans la guerre d'Algérie*, Nantes, 2001, Marines éditions, 400 p.

(2) Reprise par l'Instruction provisoire sur la surveillance des frontières maritimes (n° 636 DN du 13 mai 1955) et l'instruction sur « la surveillance maritime et la transmission du renseignement » (n° 1116 DN du 13 novembre 1955).

(3) Définie comme une bande de 20 km au large de la Tunisie et du Maroc et 50 km au large de l'Algérie.



La guerre au commerce par torpilleurs et sous-marins, une guerre irrégulière ?

Professeur Martin Motte

Agrégé et docteur en histoire

Chargé d'enseignement aux Ecoles militaires de Saint Cyr-Coëtquidan, au CESM et à l'Ecole pratique des hautes études

Chercheur associé au Centre de géostratégie de l'Ecole normale supérieure

LE DÉVELOPPEMENT DES TORPILLEURS FUT L'UN DES ÉVÉNEMENTS navals les plus importants des années 1880, prolongé dans les décennies suivantes par la mise au point de sous-marins vraiment opérationnels. En matière de jus ad bellum, ces bâtiments n'avaient rien d'irrégulier, étant par nature des unités militaires inscrites sur les listes navales officielles. Employés contre le commerce, en revanche, ils contrevenaient au *jus in bello* alors en vigueur. D'où les tentatives récurrentes pour assimiler un tel mode d'action à de la piraterie, pratique irrégulière par excellence. Nous suivrons ce débat complexe de ses origines à sa conclusion en 1945.

Le droit de la guerre maritime avant 1914

Le *jus in bello* essentiellement coutumier du XVIII^e siècle réservait le droit de prise aux navires d'État ou aux corsaires, particuliers investis de cette mission par l'État. Il codifiait aussi les modalités de son exercice : après avoir arraisonné un bâtiment marchand ennemi, on y détachait quelques hommes chargés de l'amener dans un port ami. Ces hommes avaient autorité sur l'équipage d'origine, lequel bénéficiait en retour des droits reconnus aux prisonniers de guerre. Les intérêts des neutres étaient également protégés, puisque l'on ne pouvait saisir à leur bord que la contrebande de guerre, c'est-à-dire les armes et fournitures militaires destinées à l'ennemi ; des tribunaux de prise sanctionnaient les infractions à cette règle et indemnisaient les négociants lésés. Quant au blocus d'un port ennemi, il devait d'une part être notifié par voie diplomatique, d'autre part être effectif, ce qui supposait la présence permanente de bâtiments bloqueurs devant le port en question.

Ces principes furent remis en cause dès la guerre d'Indépendance américaine, durant laquelle l'Angleterre élargit la notion de contrebande de guerre aux matières premières d'usage indifféremment civil ou militaire, comme le bois. Elle recourut aussi au blocus de Cabinet, procédé consistant à arrêter n'importe où en mer les marchands commerçant avec un port réputé bloqué, mais dont la Royal Navy ne contrôlait pas les abords. Puis, en 1793, elle décida de saisir les cargaisons de blé destinées à la France. Ce blocus de famine aurait pu se comprendre s'il avait été entrepris après la réquisition générale de la population française décrétée par la Convention, puisque celle-ci effaçait la distinction entre civils et combattants ; mais elle eut lieu avant. Sans minimiser la responsabilité de la Révolution dans la genèse de la guerre totale, il faut donc bien reconnaître que Londres lui donna de bons arguments pour cela. La France riposta par un train de mesures également inacceptables pour les neutres, qui culminèrent avec le blocus continental napoléonien (1).

Les réflexions ultérieurement entreprises pour éviter le retour de tels excès débouchèrent sur la Déclaration de Paris de 1856. Cette dernière proscrivit l'emploi de corsaires et le blocus de Cabinet : seuls les navires d'État exerceraient désormais le droit de prise, et encore ne pourraient-ils arrêter les bâtiments neutres qu'à condition de bloquer effectivement leurs ports de destination. La marchandise neutre naviguant sous pavillon ennemi et la marchandise ennemie naviguant sous pavillon neutre furent déclarées insaisissables, à l'exception de la contrebande de guerre. Mais la définition exacte de cette dernière notion était laissée à l'appréciation des États signataires...



La Jeune École

Certains commentateurs contestèrent la Déclaration de Paris comme trop favorable à l'Angleterre : ayant la plus grande flotte au monde, elle pourrait pratiquer extensivement le droit de prise contre les puissances maritimes secondaires, auxquelles seul le recours aux corsaires avait permis jusque-là de contester sa prééminence. Ce point de vue eut gain de cause aux États-Unis, qui ne ratifièrent pas la Déclaration. En France, il trouva son plus ardent défenseur en la personne de l'amiral Aube, fondateur dans les années 1880 de la Jeune École de stratégie navale. Aube préconisait la guerre au commerce par torpilleurs, car vu le faible tonnage et par conséquent le faible coût de ces navires, même les puissances secondaires pourraient en lancer beaucoup. Le torpilleur jouerait donc le même rôle que le corsaire de jadis, celui d'un égalisateur de puissance dans une stratégie du faible au fort.

Mais le nouveau procédé transformait profondément la philosophie de la guerre au commerce. En effet, ayant un personnel trop réduit pour pouvoir en détacher une équipe de prise, le torpilleur ne pouvait arraisonner les bâtiments marchands : il lui fallait donc les couler. Il ne pouvait pas même donner un préavis d'évacuation à leurs équipages de peur que ceux-ci n'en profitent pour le canonner ou l'aborder, ce qui,

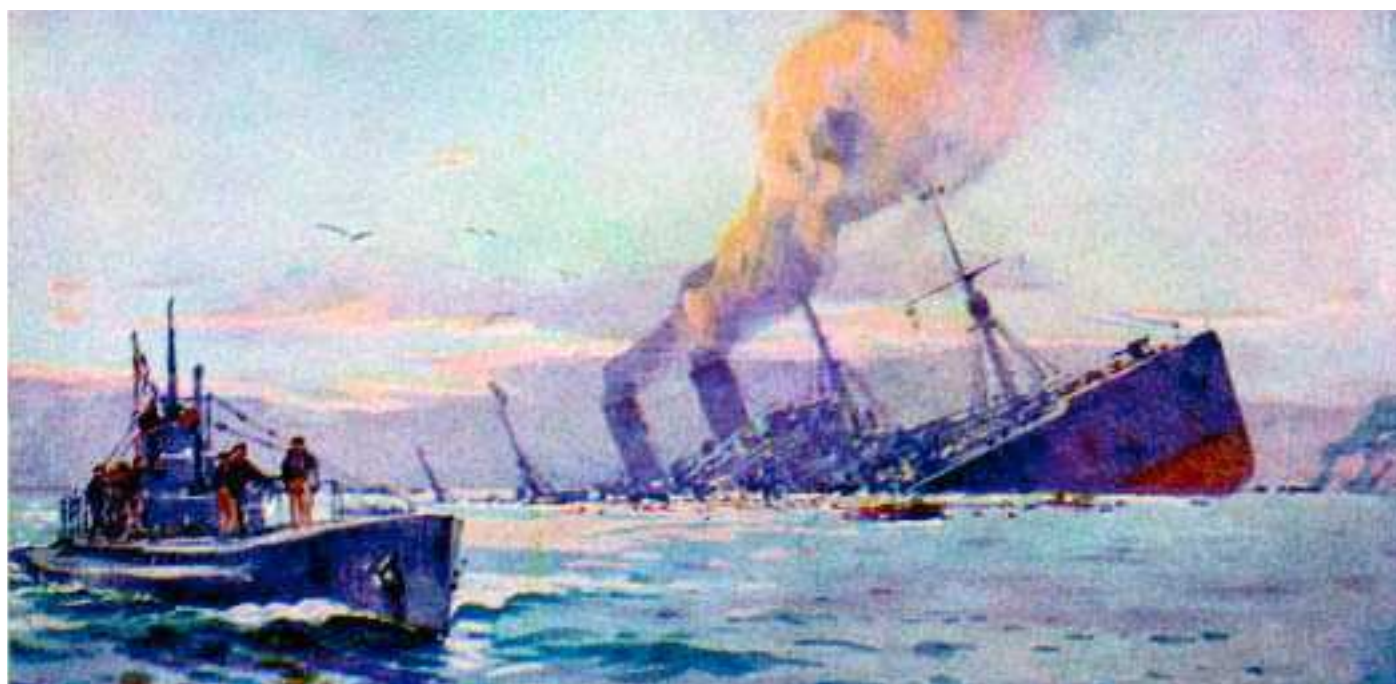
compte tenu de sa petite taille, entraînerait sa destruction immédiate. Cette petite taille empêchait aussi le torpilleur de recueillir les naufragés. Pour user de la terminologie actuelle, la guerre au commerce par torpilleurs ne représentait donc pas un moyen de lutte régulier quoique dissymétrique, comme les corsaires d'antan, mais asymétrique et irrégulier : d'une logique de prédation commune aux bâtiments d'État et aux corsaires, on passait en effet à une logique d'annihilation piétinant les droits des marins marchands et des armateurs neutres.

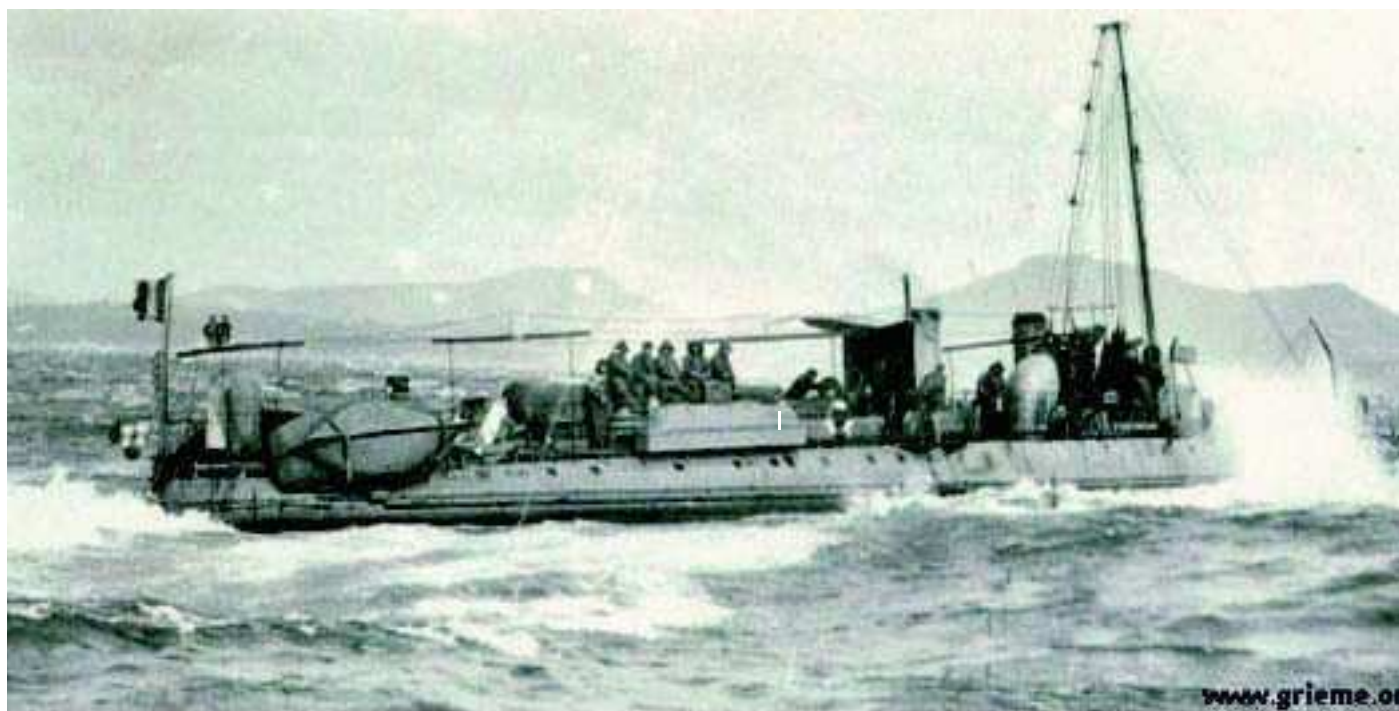
Les données techniques n'étaient d'ailleurs pas seules en cause. Dans un contexte de mondialisation économique, ajoutait Aube, la guerre au commerce n'était plus un mode d'action secondaire, mais acquérait une efficacité sans précédent, en particulier contre l'Angleterre, qui avait un besoin vital d'exporter sa production manufacturière et d'importer nourriture et matières premières. D'autre part, le régime représentatif faisait de l'opinion publique l'arbitre de la paix ou de la guerre : en lui infligeant d'emblée les pires souffrances – blocus de famine et torpillages terroristes –, on l'obligerait à capituler en peu de temps, ce qui limiterait finalement la saignée. Aube ne faisait en cela qu'appliquer à la guerre maritime le raisonnement développé en 1770 par Guibert à propos de la guerre terrestre. Comme Guibert encore, il

jugeait contradictoire la notion de droit de la guerre. L'Angleterre ne pouvait d'ailleurs sérieusement l'invoquer, elle qui avait été la première à bafouer le *jus in bello* maritime du XVIII^e siècle. Dans une perspective messianique directement issue de la tradition jacobine, Aube affirmait même que la menace d'une violence illimitée dissuaderait toute velléité hégémonique et déboucherait à terme sur l'abolition de la guerre⁽²⁾.

Le devenir des théories aubiennes

Si les performances hauturières des torpilleurs s'avèrent inférieures aux espoirs d'Aube, le sous-marin acquit peu après les qualités requises pour devenir l'arme anti-commerce par excellence. L'Allemagne en tira toutes les conséquences lors de la Grande Guerre, avec les affreux résultats que l'on sait. Toutefois, la doctrine allemande de 1914 n'insistait pas sur ce mode d'action : la mission initialement confiée aux U-Boote était d'amenuiser la marge de supériorité de la *Royal Navy* et d'attaquer les transports de troupes. Leurs opérations ultérieures contre le commerce furent dans une large mesure une réplique aux décisions prises par les Alliés. Ayant d'emblée élargi la notion de contrebande de guerre aux matières premières, ces derniers y inclurent les vivres en 1915. Pour radicale qu'elle fût, cette mesure ne violait pas la Déclaration de Paris. Tel n'était pas le cas des prises





effectuées par la Royal Navy devant les côtes britanniques, et non à l'entrée des ports allemands : c'était en revenir au blocus de Cabinet aboli en 1856. Les arguments motivant un tel comportement rappelaient de manière frappante ceux d'Aube. D'abord, l'évolution technique avait rendu impossible le blocus effectif puisque les ports ennemis étaient maintenant défendus par des mines, des torpilleurs, des sous-marins et des aéronefs. Soumis à la famine d'autre part, les Allemands seraient rapidement obligés de capituler, d'où économie de vies : le raisonnement était réapparu dès l'avant-guerre sous la plume de l'Américain Mahan, opposé à la Jeune École sur le plan tactico-opérationnel, mais qui en l'occurrence la rejoignait au plan stratégique. On invoquait aussi la nécessité de punir la « piraterie sous-marine allemande », formule très contestable, car la guerre sous-marine n'avait aucunement les motivations prédatrices et privées de la piraterie. Enfin, l'on assurait que la destruction du militarisme allemand permettrait l'avènement de la paix perpétuelle.

En 1920, les Anglais tentèrent de criminaliser les opérations sous-marines contre le commerce en utilisant certaines dispositions du Traité de Versailles, mais cette tentative avorta. Elle resurgit après une Seconde Guerre mondiale qui, sur et sous la mer, avait été la répé-

tition amplifiée de la Première. Ce sont finalement les thèses d'Aube que jugea le tribunal de Nuremberg en la personne de Dönitz, chef de l'*U-Bootwaffe*. Or, les amiraux anglo-saxons firent le jeu de la défense, les Britanniques en reconnaissant avoir dès 1940 établi un blocus de Cabinet et même coulé sans préavis tout bâtiment naviguant de nuit dans les détroits danois, Nimitz en admettant avoir déclenché une guerre sous-marine illimitée contre le Japon immédiatement après l'attaque de Pearl Harbor. Dönitz fut donc lavé de l'accusation de crime de guerre (3).

En guise de conclusion

Le procès de Nuremberg marqua certes la régularisation d'un emploi des sous-marins jusque-là réputé irrégulier, mais ce ne fut que la partie émergée de l'iceberg. En effet, le véritable enjeu des débats n'avait pas été la guerre sous-marine au commerce, mais la guerre au commerce illimitée. Derrière l'horreur des torpillages sans préavis, il y avait une horreur pire encore, celle du blocus de famine, objectif commun des sous-marins allemands et américains, mais aussi des navires de surface britanniques, quand bien même les arraisonnements qu'ils pratiquaient n'entraînaient aucune perte parmi les équipages marchands. Voilà pourquoi les vainqueurs

ne pouvaient légitimement condamner les vaincus. Ils ne le voulaient d'ailleurs pas, car ils avaient trop mesuré l'efficacité de la guerre au commerce illimitée pour songer à l'interdire. Le tour pris par les opérations navales entre 1914 et 1945 fut à cet égard le symptôme d'un phénomène plus général, l'aboutissement des doctrines de guerre totale en gestation depuis la fin du XVIII^e siècle : tendant par nature à légitimer tous les moyens, cette forme de guerre estompe nécessairement la distinction entre régularité et irrégularité.

(1) Sur tout ce qui précède, voir notamment Marc Belissa, *Fraternité universelle et intérêt national (1713-1795) – Les cosmopolitiques du droit des gens*, Paris, Kimé, 1998.

(2) Pour cette partie, voir notamment notre article « La Jeune École et la généalogie de la guerre totale », in Hervé Coutau-Bégarie (dir.), *L'évolution de la pensée navale vol. VIII*, Paris, Économica, 2007.

(3) Pour cette partie, voir notamment notre article « La guerre au commerce maritime, un exemple de violence contre les civils (1914-1945) », in M. Motte et Frédéric Thebaud (dir.), *Guerre, idéologies, populations, 1911-1946*, Paris, L'Harmattan, 2005.



CÉSAR
FAUXBRAS

Jean Le Gouin

Journal
d'un
simple
matelot
de la
Grande
Guerre

Une fille ? Un tri ?

Ce récit exceptionnel est plus que
le journal de bord d'un simple matelot.

C'est un coup de gueule, âpre et cru,
contre la version officielle de la guerre 14-18.
Un réquisitoire basé sur des faits vécus, tel ce sacrifice
inutile de trois cents hommes après le torpillage
d'un cuirassé, maquillé en fait d'airies héroïques
par la propagande « patriotique ».

Outrant au possible son carnet de bord intime,
César Fauxbras, gabier de la flotte française
de Méditerranée, exhale rageusement
le point de vue des matelots,
livrés aux brimades d'une hiérarchie navale bornée,
inhumaine et incompétente.

Forcément partial, sans concession,
parfois outrancier, la révolte des « Jean Le Gouin »,
annonce les mutineries de la Mer Noire,
qui éclatent deux ans plus tard.

Pour le lecteur d'aujourd'hui,
voilà un extraordinaire document
sur un sujet peu connu : la vie quotidienne
en 1917 à bord des bateaux en guerre.

Illustré par de surprenantes photographies
de Louis Roger-Viollet, tirées de l'immédiat
avant-guerre, ce livre vous plonge dans l'univers fermé
des « gros-culs », ces monstrueux cuirassés
où l'homme ne comptait plus.



L'ANCRE
DE MARINE

Débat et questions avec l'auditoire



V Thierry Rousseau (CESM)

On cherche finalement à traiter une « réalité continue », qui est encore plus réelle en mer qu'à terre. C'est la continuité entre des éléments de violence ponctuelle, mais de grande ampleur, et des éléments de violence quotidienne, ayant des impacts moindres. Comme on n'arrive pas à traiter cette réalité, on essaye de chercher des définitions et des découpages pour chaque violence. Ce que je vais vous proposer, c'est de se rattacher à deux modèles différents. Le premier modèle serait « le temps de guerre ». La guerre, étant le moment pendant lequel on fait le choix strict de l'exercice du rapport de force, sous toutes ses formes. On l'a vu dans les exposés précédents, ça peut être économique, militaire, etc. Le deuxième modèle serait « le temps normal », ce qui ne correspond pas forcément au temps de paix. La paix est une vision plus optimiste des choses. Le « temps normal », c'est un équilibre reposant sur des normes, des règles et le droit. Cet équilibre est toujours imparfait, mais le temps normal revient à surveiller cet équilibre et les actions qui pourraient être un peu trop fortes par rapport à cet équilibre : les délinquances ou les actes surprenants. C'est ce que j'appellerai « le mode de gendarmerie » puisque dans ce mode, où l'on surveille toutes les variations par rapport à cet équilibre, on se prépare à intervenir, éventuellement avec l'exercice de la violence. La gendarmerie est porteuse d'un mélange d'actions de police et d'actions contre la violence, jusqu'à des niveaux qui peuvent être très élevés. Si on prend ce modèle, on s'aperçoit que la problématique revient à se poser la question suivante : « Comment va-t-on choisir le modèle dans lequel on se place lorsque l'on veut traiter une situation opérationnelle donnée ? » Si l'on choisit de faire l'approche et la préparation dans l'exécution, il est trop tard, mais si on opère dans la réflexion, cette démarche peut être très intéressante. Donc, nous dirigeons-nous vers un mode de gendarmerie, ce qui revient à dire : « la guerre est morte » ? Il est vrai qu'il y aura moins de guerres, si l'on parvient à faire en sorte d'éliminer le recours au rapport de force brutale, en dissuadant ceux qui pourraient être tentés de le faire.

LV Laurent Suteau (SHD)

Il y a le cas de la France, dans les années 1980, dans le golfe Arabo-Persique, qui illustre parfaitement cette situation. La France a, en permanence, adapté son dispositif de surveillance maritime à la réalité. Ce qui a été pris en compte dans la préparation du déploiement des forces françaises dans le golfe Arabo-Persique par l'état-major, n'était pas forcément le niveau de la guerre des tankers, mais a eu un impact sur le trafic maritime. Quel que soit le dispositif mis en place, la Marine française a toujours défendu son pavillon. Pour les armateurs qui avaient une vision strictement économique, il y avait un risque extrêmement fort d'agression des navires de commerce français. L'analyse politique et l'analyse opérationnelle disaient l'inverse. Finalement, c'est la rupture des relations diplomatiques entre la France et l'Iran qui a provoqué un risque réel pour le commerce maritime et les intérêts français dans le Golfe. C'est cet élément qui va modifier toute la stratégie française et provoquer le déploiement du porte-avions.

Un auditeur

N'y a-t-il pas un type de guerre qui, par définition, ne peut être qu'irrégulier ? Si on se réfère à l'Histoire, ce sont les guerres civiles. Je pense à la guerre de Sécession, plus près de nous à la guerre d'Espagne ou aux affrontements entre la Corée du Nord et la Corée du Sud. Il n'y a pas de règles dans ces conflits, puisque ce sont des guerres qui n'affrontent pas deux puissances différentes. D'une manière



générale et sur un plan prospectif, ne faut-il pas ajouter à la liste des actions irrégulières, même si elles ne sont pas guerrières à proprement parler, les migrations maritimes de populations, qui sont parfaitement perturbantes et déstabilisantes pour les pays receveurs ? L'Italie, par exemple, est très préoccupée par ce problème. Est-ce qu'il n'y a pas là des mouvements soit spontanés, soit provoqués, soit téléguidés, qui font partie de ces guerres irrégulières ?

CGR1 (2S) Jean-Louis Fillon

Les guerres civiles sont couvertes par le deuxième protocole additionnel des Conventions de Genève de 1977. On ne peut pas dire qu'il y ait une guerre qui ne soit pas couverte par des éléments juridiques qui apportent un minimum de garanties à la personne humaine. Si l'on remonte un peu dans le temps, les Conventions de Genève de 1949 vont intégrer les mouvements de résistance. Le premier protocole de 1977, à la suite d'un certain nombre de résolutions de l'Assemblée générale des Nations unies, va considérer que les mouvements de libération nationale constituent des conflits armés internationaux. Ils sont donc couverts par le premier protocole. Vous avez toute une série de textes qui couvrent ces conflits, mais pour autant, il reste des formes irrégulières de guerre.

CV Thierry Rousseau (CESM)

Les épisodes historiques décrits peuvent-ils encore s'appliquer aujourd'hui, dans le contexte juridique qui a été décrit ce matin. Y-a-t-il des enseignements à en tirer ?

Patrick Boureille (SHD)

Ce qui m'a beaucoup troublé dans l'évocation de la surveillance maritime pendant la guerre d'Algérie, c'est l'implication de puissances étrangères, dans ce qu'on n'appelait pas une guerre, mais des « événements » du point de vue du gouvernement français de l'époque. Évidemment, dans la liste noire, les bâtiments égyptiens sont les plus présents. Les bâtiments tunisiens et marocains arrivent très rapidement derrière, dès 1956. Après, vous avez ceux appartenant au bloc communiste. Il s'agissait de réussir à stopper les flux illégaux, tout en ménageant les relations diplomatiques avec les puissances en question. Il y a des exemples qui démontrent parfaitement que si l'on décide d'utiliser la méthode forte, il faut aller jusqu'au bout. L'opération de Suez consistait pour la France à fermer un robinet de ravitaillement de l'insurrection algérienne. Un des dirigeants soviétiques a dit à l'ambassadeur de France en poste à Moscou à l'époque : « Si vous devez agir, faites-le vite ». Officiellement, ils étaient alliés de Nasser, mais étant en bons termes avec la France, il nous conseillait d'agir vite pour les mettre devant le fait accompli. Sinon, l'URSS, au nom de son alliance, allait être obligée de réagir. Moi, c'est ce qui me gêne un peu. Vous vous apercevez qu'à partir du moment où entrent en action les accords d'Evian, tous les bâtiments non interceptés portent le pavillon soviétique et qu'ils livrent du matériel au Maroc. Mais lorsque l'on connaît la structure des forces armées royales de l'époque, on s'aperçoit que le matériel livré n'est pas celui qu'ils avaient d'habitude dans leurs hangars. On sait fort bien que c'était pour l'Armée de Libération

N a t i o n a l e (ALN). Lorsqu'il va y avoir la mini-guerre civile, qui va durer près de deux ans et qui va suivre l'indépendance de l'Algérie, il va falloir rééquilibrer les pouvoirs entre le Gouvernement Provisoire de la République Algérienne (GPRA) et l'ALN. On est

très ennuyé dans ces cas d'irrégularités et on a des difficultés à les appréhender. On n'est plus au temps béni du XIX^e siècle où la France attaqua le Sultan du Maroc, Abd-ar-Rahman ibn Hicham qui avait accepté de soutenir Abdel Kader, lors de la bataille d'Isly.

Professeur Martin Motte

Lorsque l'on évoque la période des guerres totales, il est difficile d'en retirer un enseignement direct puisque tout notre modèle de pensée est construit en réaction contre celui-ci. En se basant sur les travaux du colonel Goya sur l'Irak et sur la posture des États-Unis sous la présidence « Bush II », on constate que le discours officiel consistait à dire qu'il y avait des États voyous et qu'il fallait en changer les régimes. C'était un discours de guerre totale. S'attaquer au régime d'un pays ennemi pour le changer, c'est « la guerre totale ». Michel Goya fait valoir que la contradiction repose sur le fait qu'une guerre, dont les buts sont manifestement totaux, a été menée avec des moyens limités. C'est d'ailleurs, en grande partie, par ces arguments qu'il explique les revers américains en Irak. L'exemple des opérations navales américaines lors de la guerre d'Irak pose un problème puisqu'il n'y avait pas de force navale irakienne à affronter. On ne sait donc pas jusqu'à quel point les Américains auraient été capables de prendre des libertés par rapport au droit de la guerre. On les a bien vus en prendre dans le cas de la prison de Guantanamo. On pourrait également se demander si, dans le cas de l'irrégularité en mer, il n'y aurait pas un rapport avec les théories de la Jeune Ecole, dans le cas de l'utilisation de petites embarcations civiles pour des attentats-suicides, comme pour l'USS *Cole* ou le *Limburg*. En effet, lorsque l'on relit la rhétorique de l'amiral Aube, ce dernier évoque l'attaque du torpilleur et dit qu'il faut un tempérament vraiment français pour monter une attaque de ce type, car cela revient presque à une attaque-suicide. Il y a donc une parenté formelle dans l'asymétrie, dans l'idée que contre un ennemi diabolisé, on peut aller jusqu'au bout, jusqu'à la mort. Ainsi, si ce type d'attentat se multipliait (et apparemment cela fait un moment qu'il n'y en a pas eu) et se systématisait, il serait certainement utilisé par des puissances terroristes pour provoquer de la part des Occidentaux une réaction contraire au droit de la guerre, c'est-à-dire que l'on ouvre le feu sur de pauvres pêcheurs qui seraient pris pour de



Le Georges Leygues et des destroyers d'escorte dans la rade d'Alger en septembre 1956



Protection des convois humanitaire assurée par Le Floréal au large de la Somalie

dangereux terroristes. Voilà le seul point commun que j'observe entre nos préoccupations actuelles et la question de la Jeune Ecole, c'est-à-dire l'utilisation de l'attentat-suicide avec des bâtiments civils pour provoquer des bavures qui seraient exploitées médiatiquement par l'adversaire.

LV Laurent Suteau (SHD)

Personnellement, je rapprocherai mon exposé sur la guerre des tankers de deux événements récents. Le premier, ce sont les actions actuelles contre la piraterie au large de la Somalie, où on a vu revenir un certain nombre de questions liées à la protection des navires de commerce, à l'accompagnement par les forces armées occidentales et de différentes régions du monde. Pendant la guerre Iran-Irak, les nations concernées ont pris des dispositions très différentes. La France a fait le choix de l'accompagnement qui permettait d'éviter le principe du convoi. Dans les archives, sont présentées des actions qui permettaient toutes les interprétations d'un événement, y compris de le nier. Ainsi, les Américains, mais aussi les Russes, font le choix du convoi et surtout du repavillonnement des pétroliers koweïtiens, ce qui permettait pour le Koweït de contourner le problème des attaques de ses exportations de pétrole. Il se pose également la question du droit de visite. La France, qui ne reconnaissait pas l'état de guerre pendant la guerre Iran/Irak, n'acceptait pas la visite. En 1985, l'avis escorteur *Amiral Charner* va se retrouver dans une situation critique mettant en scène une frégate iranienne, un bâtiment de commerce français refusant de répondre à la demande de visite iranienne et ce navire de guerre français. A l'inverse, la RFA et la Grande-Bretagne reconnaissent l'état de guerre et acceptent les visites. Autant de situations et de questionne-

ments qui sont réapparus récemment au moment de la mise en œuvre des opérations maritimes au large de la Somalie. Le deuxième événement concerne la confrontation récente américano-iranienne dans le Golfe. En lisant la presse, on a remarqué un certain nombre de termes que l'on n'avait pas vus depuis les années 1980, comme celui de la « guerre des tankers ». Brusquement, la possibilité d'attaques iraniennes dans le Golfe resurgit et les États-Unis s'inquiètent du risque de reprise d'une nouvelle guerre des tankers, de la fermeture du détroit d'Ormuz et donc d'une menace pour la libre circulation du pétrole.

Un auditeur

Si l'on reprend les trois présentations qui ont été faites, elles sont reliées par une donnée essentielle qui est la surveillance et la connaissance maritimes. Que ce soit pour l'attaquant ou pour celui qui défend, il faut avoir une bonne « connaissance », car elle est au cœur même de la capacité d'intervention. Cette nécessité de surveillance est toujours présente aujourd'hui, que ce soit au large de la Somalie ou partout dans le monde. Les débats de ce matin ont montré que les menaces étaient complexes, qu'elles ne relevaient pas exclusivement du domaine militaire, mais qu'on devait être capable de les gérer. D'autres principes élémentaires de la surveillance font dire qu'elle est indivisible. Ainsi, on ne fait pas que surveiller les trafiquants illicites d'armes, les trafiquants de drogue, les trafiquants d'immigrés clandestins ou autres, la surveillance n'a pas de sens si on n'est pas capable d'agir. Pour agir, il faut dans un premier temps savoir sur quoi on agit, c'est-à-dire qu'il faut être capable d'analyser et dans un deuxième temps avoir des moyens adaptés pour agir, qu'ils soient des moyens purement militaires ou des divers corps de police officielle appartenant à des États. Lorsque l'on exprime ce besoin de surveillance et qu'on y ajoute ce qu'on a dit ce matin sur la continuité entre le temps normal et la période de conflit de haute intensité, la surveillance doit être nationale, intermi-

nistérielle et capable d'être gérée en multinational. C'est un défi qui se pose à nous.

LV Laurent Suteau (SHD)

En France, pendant la guerre Iran/Irak, la question d'une intervention s'est posée très tardivement, à partir du moment où la guerre des tankers a commencé à toucher les bâtiments de commerce français. On a observé une distorsion des positions entre le politique, le militaire et les armateurs économiques. Une commission de crise interministérielle a été créée et mise en place au niveau du Premier ministre à partir du moment où les intérêts français ont été directement touchés. Une des difficultés dans le cadre de la surveillance du commerce maritime concerne la question du pavillon. Ce fut quelque chose de récurrent pendant toute la guerre Iran-Irak et quel que soit le pays. Entre l'armateur, l'équipage, le pays de destination et le pays d'origine, la question était la suivante : « quel bâtiment de commerce doit-on surveiller ? ». Y avait-il un réel intérêt à surveiller un bâtiment de commerce ou à protéger un bâtiment de commerce dont la cargaison n'était pas directement au profit de son pays ? La question de la nationalité du pavillon, de l'armateur et le pays de destination de la cargaison ont suscité également un débat permanent en France durant toute la guerre Iran/Irak.

CGR1 (2S) Jean-Louis Fillon

Nous n'avons pas protégé que les bâtiments sous pavillon français. Nous prenions aussi en compte les bâtiments d'intérêt national ou d'intérêt français de façon très officieuse. Par le canal des armateurs, on nous faisait comprendre que tel bâtiment n'était pas sous pavillon français mais appartenait à des armateurs français ou que la cargaison était destinée à la France, et méritait toute notre attention. Ils se joignaient aux pseudo-convois accompagnés, on leur donnait des rendez-vous, la route et tous les éléments pour qu'ils puissent bénéficier de notre protection. Je souhaite également faire un lien entre l'intervention de Monsieur Motte et celle du lieutenant de vaisseau Suteau, en observant que, pour revenir à une forme contemporaine de la Jeune Ecole et de la guerre irrégulière, l'intervention des Pasdarans est tout à fait intéressante parce qu'elle est une forme de guerre asymétrique, assumée par un Etat officiel. Cela a joué durant la deuxième partie de la guerre du Golfe, notamment à partir de 1987, et je dois rappeler combien aurait été grand notre embarras si nous nous étions



emparés de bâtiments de Pasdarans. Je me souviens très bien qu'un commandant de frégate de l'époque avait failli s'emparer d'une de leurs vedettes. J'étais alors à l'état-major ALINDIEN et on nous avait dit: « Surtout, n'en faites rien ». Quelles auraient été les suites judiciaires et diplomatiques d'une telle affaire? Je remarque maintenant, dans une reprise éventuelle de la guerre des tankers, qu'il serait assez intéressant de voir comment l'Iran pourrait se positionner dans cette nouvelle situation. En effet, les Pasdarans, qui utilisent des navires qui ne sont pas inscrits sur la liste de la flotte, mais qui sont quand même sous souveraineté nationale et qui peuvent porter atteinte à la sécurité de la navigation dans le détroit d'Ormuz, me paraissent utiliser une technique qui est une résurgence assez intéressante de la guerre irrégulière.

CV Thierry Rousseau (CESM)

Comme l'ont montré les exemples historiques, les pays occidentaux ont été impliqués dans l'irrégularité. Est-ce aujourd'hui encore quelque chose d'envisageable? Pouvons-nous, nous Français ou Occidentaux, dire clairement que nous préconisons un mode d'action irrégulière comme pendant la Seconde Guerre mondiale et la guerre d'Algérie?

Patrick Boureille (SHD)

J'ai quelques doutes concernant la guerre d'Algérie. Dans les archives du département Marine du service historique de la défense, les petites notations, qui indiquent que tel ou tel trafiquant avait vu ses jours abrégés brutalement, sont spécifiées sur une période extrêmement courte, qui va de la fin 1956 à la fin de 1958. Durant cette période, une réponse irrégulière était donnée à une méthode d'action irrégulière. Maintenant, la question est de savoir si l'on doit toujours se situer en réaction ou si l'on doit anticiper, et jusqu'où?

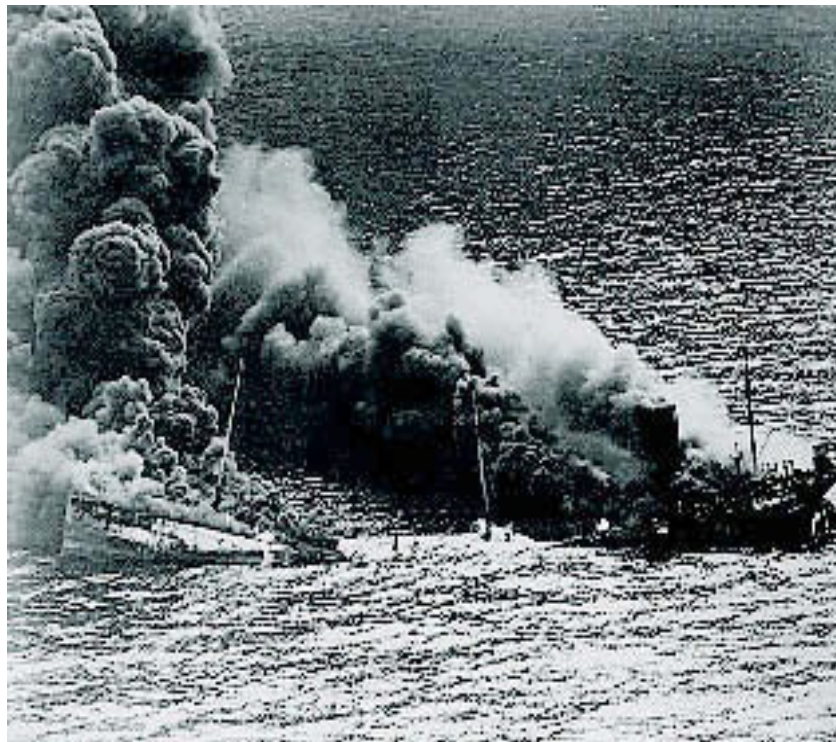
CV Thierry Rousseau (CESM)

Monsieur le professeur Motte, pourriez-vous faire une distinction entre la guerre sous-marine allemande et la Guerre sous-marine japonaise pendant la Deuxième guerre mondiale? Enfin, pourriez-vous comparer le comportement des gens à la mer? Les Américains n'ont jamais caché

qu'un de leurs commandants de sous-marin avait mitraillé les rescapés d'un bateau japonais et il n'a jamais été condamné. Cela me semble être une irrégularité dans notre domaine.

Professeur Martin Motte (SHD)

Il y a eu un commandant de sous-marin allemand qui a été fusillé après la guerre parce qu'il avait mitraillé les survivants



Pétrolier allié torpillé dans l'Atlantique en 1942

d'un cargo grec et cet événement a été évoqué lors du procès de l'amiral Dönitz. Ce dernier déclara, que moralement il se désolidarisait de ce commandant, mais il a expliqué que quatre sous-marins avaient été précédemment coulés dans cette zone et que si cet officier avait mitraillé les survivants, ce n'était pas par sadisme, mais parce que soit il les tuait, soit il laissait derrière lui des renseignements qui feraient que son sous-marin serait détruit dans les jours suivants. Moralement, Dönitz condamnait, mais il comprenait. Si cet acte avait été jugé par un tribunal militaire allemand pendant la guerre, ce dernier aurait été indulgent. On a reproché cette affaire à l'amiral Dönitz car son autorité était impliquée indirectement, mais il faut se rappeler qu'il n'a pas été condamné pour crime de guerre. Cette histoire n'a pas été retenue parce que justement, les Américains, quoiqu'on n'en ait pas fait état à ma connaissance à Nuremberg, savaient qu'ils n'étaient pas parfaite-

ment nets sur ce plan. Sur la question des deux guerres comparées, les guerres sous-marines allemande et japonaise, la grande différence, à ma connaissance, est qu'il n'y a pas eu de bateaux neutres en grande quantité qui naviguaient dans le Pacifique sous l'occupation japonaise. Alors qu'il y avait quand même de nombreux États neutres en Europe qui continuaient à commercer avec le reste du monde pendant les

g u e r r e s
mondiales. Il me semble que la grande différence est là. Cela revient à poser la question de la médiatisation et du rapport entre information et contrôle de la censure aux extrêmes. Si l'on veut éviter les bavures, il faut connaître, mais on ne cherche à connaître que si on est dans une

optique d'éviter les bavures. Or, dans la guerre totale, ce n'est pas ce qui est prioritaire. Il me semble que le rapport entre manque d'information et violence est très bien résumé par une phrase du Moyen-âge: « Tuez-les tous, Dieu reconnaîtra les siens ». C'est ça, la logique de la guerre totale. Je pense que la question de l'information est très importante aujourd'hui. Ainsi, il y a eu les opérations des Pasdarans contre les pétroliers, mais il y avait aussi cette manie qu'ils avaient de « tournicoter » autour des bateaux français en braquant des missiles sur les passerelles et en attendant qu'un pauvre « cuistot » sur un chasseur de mines ouvre le feu. Ils jouaient la provocation. On peut ici faire une comparaison avec les hypothèses qui veulent que le *Lusitania* ait été coulé suite à un piège tendu par les Anglais aux Allemands. La question de la médiatisation est donc importante et aujourd'hui, l'asymétrie joue moins sur ces effets physiques que sur son exploitation médiatique.

3^e partie : la guerre irrégulière aujourd'hui



*La guerre irrégulière. De quoi parle-t-on ?
Professeur Hervé Coutau-Bégarie*

*Prévention des actes terroristes sur la chaîne du transport maritime
Monsieur Bernard Dujardin*

*Expériences d'aujourd'hui vues d'une équipe d'intervention
Contre-amiral Marin Gillier*

*Expérience d'aujourd'hui vue d'un bâtiment de la Marine
Capitaine de vaisseau Marc Aussedat*

Débat et questions avec l'auditoire

Raymonde Litellen • Jean-François Palomino • Denis Vaugois

LA MESURE d'un CONTINENT

ATLAS HISTORIQUE DE L'AMÉRIQUE DU NORD • 1492-1814

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE



SEPTENTRION

En ce ouvrage, Christophe Colomb, après d'au long voyage, découvre l'Amérique. Il découvre l'Amérique, le continent américain. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique.

À la fin du voyage, Christophe Colomb découvre l'Amérique. Il découvre l'Amérique, le continent américain. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique.

Il découvre l'Amérique, le continent américain. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique.

Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique.

Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique. Le monde est ainsi divisé en deux parties, l'Europe et l'Amérique.



Vue de Québec, à l'est de Québec, vers 1700.

En collaboration avec Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAQ) et avec le soutien financier de la Bibliothèque nationale de France.

Québec



9 782930 1395

395



IL Y A PLUSIEURS MANIÈRES D'ABORDER LE PROBLÈME DE LA RÉGULARITÉ et de l'irrégularité. La plus simple, la plus commune, consiste à partir de la diversité des phénomènes et à les classer dans l'une ou l'autre des catégories. C'est ce que fait, par exemple, la récente doctrine américaine sur la guerre irrégulière qui identifie six domaines: la guérilla, le terrorisme, la prolifération, la grande criminalité, les opérations psychologiques, les opérations d'information. Au-delà du caractère discuté de telle ou telle classification, c'est surtout l'absence de critère commun, en dehors du caractère de menace (trop vague pour fonder une analyse stratégique) qui saute aux yeux: est irrégulier, dans cette conception, tout ce qui se situe en dehors du cadre de la guerre voulue, sinon rêvée, par le Pentagone. Une bonne méthode exige un peu plus de rigueur d'analyse si l'on veut que le concept de guerre irrégulière ait véritablement un sens.

La régularité est la conformité à un code, à un ensemble de règles qui peuvent être de nature:

- juridique: tenant à la compétence pour faire la guerre (*jus ad bellum*) et à la manière de conduire celle-ci (*jus in bello*);
- stratégique: avec le respect de principes de la guerre qui visent à obtenir une efficacité maximale, mais qui renvoient aussi, dans une certaine mesure, à une conception de la société, à une éthique (exemple de la distinction entre combattants et civils).

La guerre sur mer est le domaine par excellence de l'irrégularité, pour de multiples raisons, dont les premières sont historiques: les premières figures qui apparaissent sur mer sont celles de l'explorateur, du marchand et du pirate, très longtemps avant l'apparition du marin d'État. Cet héritage perdurera à travers les âges avec la coexistence sur mer de deux formes de guerre: la guerre publique (étatique) et la guerre privée, alors que, sur terre, la guerre privée sera beaucoup plus tôt éliminée du fait de la construction de l'État. Il suffit de citer la persistance de la piraterie jusqu'à l'époque moderne en Europe ou l'ampleur du phénomène des *wo kou* dans les mers de Chine.

La montée en puissance des États aboutit à une synthèse de la guerre publique et de la guerre privée avec la flibuste, limitée aux mers lointaines, non contrôlées par les États européens, puis avec la course, pratiquée partout. La course perdurera jusqu'à l'époque contemporaine (la France la met encore en œuvre contre la Grande-Bretagne sous l'Empire) alors que les armées privées disparaissent en Europe au XVII^e siècle après la guerre de Trente Ans. Elle sera définitivement abolie par la déclaration de Paris en 1856, avec des résurgences ultérieures (corsaires sudistes durant la guerre de Sécession; les États-Unis n'ont pas signé la déclaration de Paris).

Les raisons historiques sont devenues caduques. Mais l'irrégularité de la guerre sur mer est peut-être plus profonde, liée à la nature même de l'élément marin, comme le suggère Carl Schmitt:

La guerre sur mer repose sur l'idée qu'il faut atteindre le commerce et l'économie de l'adversaire. Dès lors l'ennemi ce n'est plus seulement l'adversaire en arme, mais tout ressortissant de la nation adverse et même finalement tout individu ou État neutre qui commerce avec l'ennemi ou entretient des relations économiques avec lui. La guerre terrestre tend à l'affrontement décisif en rase campagne. La guerre marine n'exclut pas le combat naval, mais ses méthodes privilégiées sont le pilonnage et le blocus des côtes ennemies et la capture de navires ennemis et neutres selon le droit de prise. Par essence, ces moyens privilégiés de la guerre sur mer sont dirigés aussi bien contre les combattants que contre les non-combattants... Il ne s'agit pas seulement de deux facettes différentes, mais complémentaires d'un

La guerre irrégulière. De quoi parle-t-on ?

Professeur Hervé Coutau-Begarie

Expert aux Nations unies pour le désarmement naval

Directeur d'études en histoire des doctrines stratégiques à l'École pratique des Hautes Etudes

Directeur du cours de stratégie au Collège interarmées de défense

Président de l'Institut de stratégie comparée, de la commission française d'histoire militaire et du conseil scientifique de la Fondation Saint-Cyr.



même ordre de droit international, il s'agit de deux univers différents (1).

La théorie stratégique navale, depuis le XIX^e siècle, a constamment été balancée entre deux pôles: d'un côté, celui qui rapproche la guerre sur mer de la guerre sur terre et la réduit donc à sa dimension militaire, avec une fin qui est la bataille décisive (Mahan); de l'autre, celui qui identifie comme centres de gravité la population et l'économie adverses et recourt donc à la guerre au commerce et au blocus commercial (Jeune École).

Du point de vue de la théorie militaire classique, cette approche économique et psychologique visant à faire plier l'adversaire, non par la destruction de ses armées, mais par la famine est irrégulière. Si l'on se place d'un point de vue géopolitique, il n'y a pas irrégularité, mais simplement adaptation à la nature même de l'élément marin qui ne connaît pas de frontière, donc pas de front, donc pas de séparation entre les activités militaires et civiles: la mer est, en même temps, moyen de communication et théâtre de guerre. C'est là l'opposition fondamentale entre la terre et la mer qui conditionne tout le débat sur la régularité ou l'irrégularité. La question stratégique renvoie en fait à une question géopolitique, presque philosophique: doit-on concevoir une théorie

stratégique unifiée, valable quels que soient les milieux, ou doit-on affirmer l'irréductible spécificité de chaque stratégie, en fonction des particularités de son milieu?

Mahan n'a absolument pas vu la contradiction que son commentateur Rosinski a bien relevée: disciple de Jomini, il affirme l'unité de la stratégie, mais en même temps il est obligé de conclure à la spécificité de la guerre sur mer pour conserver l'indépendance du commandement maritime par rapport au commandement terrestre. La théorie stratégique contemporaine a évacué le débat, en affirmant, de manière peut-être un peu trop péremptoire, l'unité de la stratégie: Edward Luttwak qualifie ainsi les stratégies maritime et aérienne de non-stratégies. Peut-être serait-il bon de reprendre la question, d'un point de vue théorique.

D'un point de vue pratique, on peut évidemment objecter qu'une telle réflexion n'a plus guère d'intérêt, dès lors qu'on assiste à un dépassement du débat à l'époque contemporaine, du fait de la guerre totale qui abolit la distinction entre combattants et civils et, de ce fait, rapproche la guerre sur terre de la guerre sur mer. Il n'y a plus de ce point de vue d'irrégularité maritime spécifique. L'irrégularité ne



Robert Charles Surcouf (1773-1827), corsaire français

subsiste plus alors que de manière résiduelle dans des domaines spécifiques, par exemple, la composante navale de la contre-insurrection: participation de la Marine aux guerres d'Indochine, d'Algérie, du Vietnam, brown water navy... Mais ces mutations ne suppriment pas l'intérêt d'une réflexion « fondamentale », sur l'essence et les catégories de la stratégie.

(1) Carl Schmitt, *Terre et mer*, Paris, *Le Labyrinthe*, 1985, p. 75.



La Confiance, commandée par Robert Surcouf, prend le Kent, par Ambroise-Louis Garneray



Prévention des actes terroristes sur la chaîne du transport maritime

Monsieur Bernard Dujardin

Vice-président de l'Institut français de la mer

ESSIEURS LES OFFICIERS GÉNÉRAUX, MESSIEURS LES OFFICIERS, MESDAMES, Messieurs,

Pour entrer dans le concret, nous allons étudier la question de la prévention des actes terroristes sur la chaîne de transport maritime, qui est le quotidien de l'ensemble des partenaires du jeu maritime. La question de la sûreté du transport maritime est beaucoup plus large que celle du terrorisme.

Les intentions criminelles à la mer sont nombreuses. Il y a les vraies menaces comme le vol de marchandises, l'agression de passagers, la piraterie en haute mer, le brigandage dans les eaux territoriales, la contrebande de marchandises licites (pour des raisons fiscales), la contrebande de marchandises illicites (au premier lieu, la drogue et en second lieu les armes, dont celles dites de destruction massive), et le terrorisme. Il existe également des intentions qui ne sont pas criminelles mais qui touchent à la sûreté, ce sont les intentions passionnelles des immigrants illégaux qui tentent de franchir les mers pour atteindre une terre d'espoir. N'oublions pas toutefois que les agents de cette immigration, les passeurs, appartiennent à la filière du crime organisé. Tous ces éléments mettent en jeu la sûreté maritime, et le seul point sur lequel la sûreté maritime touche à la sécurité de la navigation, c'est en matière de terrorisme.

Quand on étudie le droit applicable, on s'aperçoit que la Convention sur le droit de la mer ne concerne que la piraterie, aucun autre thème n'y est traité. Les vols et agressions à bord des navires relèvent du droit du pavillon ou de celui de l'État du port ; le brigandage et la contrebande, du droit de l'État littoral ; l'immigration illégale du droit du sol du pays ou du groupe de pays qui constitue la terre d'immigration ; enfin, le terrorisme du droit de l'État du pavillon, de l'État littoral et de l'État du port d'abord, puis d'accords de coopération et de la Convention Solas de l'Organisation maritime internationale (OMI).

L'objectif est de mettre en place un dispositif de dissuasion à la fois préventif et répressif. En matière de prévention, l'organisation juridique est constituée, à quelques corrections près qu'il serait nécessaire d'apporter. En matière de répression, la difficulté majeure réside dans la nature même des procédures pénales qui doivent notamment respecter impérativement le jus loci, la société de ce fait se trouve relativement désarmée. Quand des forces d'intervention sous l'autorité du gouvernement français arrêtent des malfaiteurs qui ont agressé un navire français en terre somalienne, comment les juger en France alors que notre droit ne peut pas s'appliquer en dehors des zones sous juridiction française, même si le gouvernement somalien a autorisé le gouvernement français à intervenir sur son territoire ? Nous constatons d'ailleurs que c'est cette question de l'application du droit pénal au travers des codes de procédure pénale, qui a fait qu'après le 11 septembre 2001, les Américains ont créé une zone spéciale de juridiction à Guantanamo, en dehors du territoire américain (1). Lorsque les Britanniques arrêtent des pirates au large de la Somalie, ils ne s'embarrassent pas d'eux au Royaume-Uni, ils les livrent au Kenya, où, par un accord de réciprocité, les Kenyans sont chargés de les juger. Cette procédure, qui évite le droit européen, tente d'assurer une certaine forme de dissuasion répressive sur le littoral somalien.

Nous constatons que le terrorisme est, parmi toutes les atteintes à la sûreté du transport maritime, le risque qui préoccupe le plus les



États. La piraterie n'a pas justifié de détourner la *Task Force 152* qui opère dans le golfe arabo-Persique pour lutter contre le terrorisme depuis 2004. D'autres moyens ont été mis en place tardivement pour lutter contre la piraterie au large de la corne de l'Afrique, dont la force *Atalante* de l'Union européenne. Il a fallu que le feu de brousse devienne un incendie pour déclencher la réaction des États.

Le terrorisme s'attaque, au travers des intérêts économiques ou humains de l'État, à l'État lui-même. Son importance politique prime toute autre menace qui relève de l'appât du gain. Pourtant, on constate que le terrorisme est un phénomène très marginal par rapport à la piraterie, aux vols et agressions et à toutes les autres formes d'actions criminelles qui concernent la chaîne de transport maritime. Sept attentats sur des cibles maritimes ont été recensés depuis trente ans, dès lors que l'on considère les attaques contre les navires et les équipements pétroliers off shore au large de l'Irak comme des actes de guerre.

Avec l'attentat contre la frégate *USS Cole*, il y a donc eu 8 attentats depuis 1979. Le phénomène reste marginal, mais suffisamment grave pour que l'on s'en préoccupe afin qu'il ne se développe : il y a des signes bien visibles et d'autres qui le sont moins. Selon mon analyse, si le *Limburg*, navire belge sous pavillon français, a été attaqué, ce n'était pas parce que c'était un pétrolier, mais parce qu'il était occidental. On peut remarquer qu'aucun navire de commerce américain n'a été la cible de terroristes. La raison en est simple : il n'y a pas de navire de commerce sous pavillon américain dans les voies de navigation internationales. En effet, pour se mettre à l'abri des attentats en pleine mer, les armateurs nord-américains n'utilisent pas le pavillon américain, mais des pavillons de libre immatriculation principalement libérien, bahaméen et marshallien. Les terroristes choisissent des cibles utiles à leur action de propagande au travers des médias des pays qu'ils agressent.

Les modes d'action terroristes en mer sont de trois types :
Le premier mode, c'est l'attaque d'un navire, sa prise de contrôle,

hijacking. Pour l'heure, ce n'est pas le mode d'action privilégié ; les terroristes préfèrent faire exploser le navire. En réalité, les actes de piraterie purs montrent que ce mode est efficace. En effet, prendre des otages pour demander une rançon fait beaucoup plus de bruit médiatique qu'une « petite » explosion. Le *Limburg* n'a pas fait autant de bruit que le *Ponant* parce qu'il n'y avait pas de ressortissants français en jeu.

Le deuxième mode, c'est l'utilisation d'un navire civil comme arme, à l'exemple d'Al-Qaïda qui a utilisé des avions pour viser les Twin Towers. Aucune occurrence de ce type n'a eu lieu à ce jour.

Le troisième mode, c'est l'utilisation d'un navire civil dans la chaîne logistique pour servir à une action terroriste sur un territoire donné à partir d'un autre territoire. Il est difficile de déterminer si ce type d'événement a eu lieu ou non, mais on peut supposer que ce mode d'action a bien été employé.

Pour anticiper la menace, la communauté internationale a adopté le code ISPS (*International Ship and Port Facilities Security Code*), code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires, en incluant dans la Convention SOLAS de sauvegarde de la vie humaine en mer. On peut se demander pourquoi la sûreté portuaire se trouve intégrée dans une réglementation sur la sécurité en mer. En fait, l'instrument juridique utilisé n'est pas vraiment approprié, mais les nations maritimes n'avaient que celui-là à l'époque pour faire progresser la protection des navires et des ports dans les délais courts exigés. En effet, après les attentats du 11 septembre 2001, la réaction américaine a été extrême-

ment rapide et brutale : « nous fermons nos frontières à tout passager, à toute marchandise, à tout aéronef et à tout navire qui viendraient chez nous sans avoir un viatique qui permettrait de s'assurer que ce passager, cette marchandise, cet avion ou ce navire ne sont pas susceptibles de menacer les intérêts américains ».

Les opérateurs de la chaîne de transport maritime ont été pris de panique, craignant que les flux commerciaux entre les ports, en particulier européens, et les États-Unis ne puissent perdurer. D'où une conférence organisée dans l'urgence en 2002 à l'OMI, à Londres, pour négocier le code ISPS. La Convention SOLAS était au premier abord, le seul support disponible. Dans la précipitation, elle a été utilisée. Cette Convention est peut-être détournée de son objectif, mais elle a permis de mettre en place un dispositif qui sécurise toute la chaîne de transport maritime, les terminaux portuaires et les navires qui vont d'un terminal portuaire à un autre. D'où des plans de sûreté obligatoires dans tous les terminaux portuaires, d'où des certificats internationaux de sûreté imposés aux navires.

La sécurité de la navigation est une chose, la sûreté des navires en est une autre. Y-a-t-il une convergence entre sécurité et sûreté ? Dans certains cas, oui. Par exemple, le contrôle des accès à bord dans un port concerne à la fois la sûreté et la sécurité. Mais le plus souvent, il y a un conflit entre les nécessités de la sécurité et la prévention de la sûreté. L' AIS (*Automatic Identification System*) est un remarquable instrument de sécurité en tant qu'outil anti-collision. Mais c'est aussi un excellent

Date	Nom du navire	Victimes	Pavillon	Type
27 Aout 1979	<i>Shadow V</i>	4 victimes	Royaume-Uni	Explosion
6 février 1981	<i>Nelly M.</i>	0 victime	Royaume-Uni	Prise d'otage
23 mai 82	<i>St. Bedan</i>	0 victime	Royaume-Uni	Prise d'otage
7 octobre 1985	<i>Achille Lauro</i>	1 victime	Italie	Prise d'otage
6 octobre 2002	<i>Limburg</i>	1 victime	France	Explosion
27 février 04	<i>Superferry 14</i>	116 victimes	Philippines	Explosion
28 aout 05	<i>Doña Ramona</i>	30 blessés	Philippines	Explosion

moyen, pour un groupe terroriste ou un groupe de pirates, de sélectionner une cible. Le système AIS étant totalement ouvert, il est accessible aussi bien aux honnêtes gens qu'aux malhonnêtes. Cet exemple montre qu'on ne peut parler de convergence en la matière, entre sécurité et sûreté. Il est extrêmement important de distinguer les deux et dans le cadre de la prévention du terrorisme, la primauté est donnée à la sécurité, la sûreté venant au deuxième rang (2). Le code ISPS a été mis en place le 1^{er} juillet 2004, deux ans après le code ISM (*International Safety Management*) ratifié à la fin des années 1990 à l'OMI. Lors de l'accident du Limburg le 6 octobre 2002, le capitaine du navire a fait remarquer dans son rapport de mer que sans le code ISM, il aurait eu des difficultés considérables pour gérer l'accident. Grâce au code ISM, toute la chaîne de secours, à l'intérieur de la compagnie maritime et entre la compagnie maritime et l'État français, a pu jouer de manière rapide, rigoureuse et coordonnée sans que ne se posent des questions de communication, tout ayant été prévu à l'avance.

Le code ISPS est inspiré du code ISM mais il présente des différences de nature. Il a deux défauts. Premièrement, il ne prend pas en considération la compagnie dans l'organisation de la chaîne de sûreté, seuls les navires sont concernés. Deuxièmement, le contrôle par l'État du port ne s'exerce pas sur le code ISPS puisque ce dernier est censé protéger des informations discrètes de l'État du pavillon. Les inconvénients du code ISPS sont les suivants. C'est un soixante-quatrième document que l'on ajoute aux soixante-trois premiers pour qu'un navire de commerce puisse opérer (à comparer aux trois documents nécessaires pour circuler en voiture). Les modalités d'application nationale diffèrent d'un pays à l'autre. Dans certains pays aux administrations prégnantes, c'est une gêne qui pousse l'armateur à fuir le pavillon. Enfin, il y a un coût de mise en œuvre qui pèse sur le fret. Mais le code ISPS a aussi des avantages. Le premier est l'amélioration du contrôle qualité de la chaîne de transport maritime. Le deuxième est la réduction considérable des vols et agressions à bord des navires, donc une amélioration très sensible de la fiabilité du transport maritime ce qui diminue corrélativement le coût des assurances.



Dans la lutte antiterroriste, le code ISPS est utile, mais il n'est qu'un outil d'anticipation de la menace. D'autres instruments sont également nécessaires. Le premier est la veille stratégique, qui ne distingue pas la sécurité intérieure de la sécurité extérieure. Elle est indispensable. Dans le *Livre blanc* publié en juillet 2008, il est dit que la connaissance et l'anticipation constituent une nouvelle fonction stratégique prioritaire. Il est évident qu'en matière de sécurité maritime, cet axiome est de premier rang. La veille stratégique implique un système de renseignement sur le terrain, c'est à dire, dans les ports étrangers, dans les autres pays, parce que le « bad guy » se recrute toujours à terre. Parmi les modèles de réseaux de renseignement, citons celui de Schengen constitué par les officiers de liaison immigration. L'Union européenne a démultiplié sa capacité de connaissance des mouvements de population avec 15 ambassades concernées (par pays de départ ou de transit) au lieu d'une, le renseignement humain étant la principale source de l'information pertinente.

D'autres mesures sont importantes. Ce sont les prédispositions à caractère international, national ou local. Par exemple, il y a le contrôle naval volontaire, dans une zone donnée, pour une période donnée, qui donne une capacité au transport maritime français d'assurer sa sûreté dans les meilleures conditions, ou bien sur le littoral et dans les ports français, le plan VIGIMER. Il y a d'autres types d'organisations permanentes, comme l'accord d'Aruba, fondamentalement axé sur la question du trafic de drogue dans les Caraïbes, qui joue également un rôle de « sonnette »

dans la prévention et la connaissance du terrain en matière de terrorisme. Il y a aussi des situations ponctuelles à traiter. Cela a été le cas notamment de la liaison maritime entre Marseille et Alger pendant quelques années après l'attentat contre un avion d'Air France en 2001. Dans ce cas, le ferry Liberté de la SNCM a été littéralement prédisposé pour éviter et prévenir tout acte terroriste. Ce dispositif a montré son efficacité.

En conclusion, les scénarii en matière de terrorisme maritime sont pratiquement inutiles. Car l'action terroriste - stochastique par essence - sera toujours réinventée. Les États démocratiques seront toujours dans une situation asymétrique entre une capacité d'attaque bien supérieure - en surprise, invention et amoralité - à leur capacité de défense. La véritable problématique, c'est de s'assurer que tous les dispositifs de prévention soient les plus efficaces possible à un moment donné pour compliquer, voire faire reculer une menace déterminée, et qu'ils ne pèsent pas d'une manière dirimante sur le transport maritime et sur son efficacité. C'est l'approche coordinatrice de l'Union européenne en matière de lutte contre le terrorisme maritime et de sécurisation de la chaîne de transport maritime.

(1) *La question du jugement des crimes d'État (en ex-Yougoslavie, en Afrique...) est comparable. Elle trouve sa solution dans la mise en place de tribunaux internationaux par les Nations unies.*

(2) *Quand l'action terroriste est engagée, cette priorité peut être inversée: cas d'un navire-transporteur de produits pétroliers dont des terroristes voudraient se servir comme une arme contre une ville portuaire.*



Richard Labévière
François Thual

LA BATAILLE DU GRAND NORD A COMMENCÉ...

Avril 2007, deux sous-marins déposent le drapeau russe par 4 200 mètres de fond. Le monde découvre que la bataille du Grand Nord a commencé.

Ses enjeux sont à la fois économiques, environnementaux et stratégiques. En libérant de nouveaux passages maritimes, la fonte des glaces polaires donne accès à des réserves gigantesques de pétrole, gaz, or, diamants et minerais rares. La course de vitesse pour leur contrôle et leur exploitation est d'autant plus âpre que le découpage des frontières entre États-Unis, Canada, Russie, Danemark et Norvège est loin d'être abouti, tandis que Chinois, Japonais et autres Européens sont en embuscade.

Cette ruée vers le toit du monde s'effectue dans des zones hautement stratégiques depuis la guerre froide, aujourd'hui devenues point d'appui principal du bouclier antimissile américain.

Devant des peuples circumpolaires à l'avenir improbable, se déroule la première bataille planétaire de la mondialisation.

Richard Labévière : producteur du magazine Géopolitiques à Radio France Internationale (RFI) et rédacteur en chef de Défense, la revue de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN).

François Thual : géopolitologue, professeur au Collège interarmées de défense (CID) et conseiller pour les affaires internationales et stratégiques au Sénat.

Cartes et croquis originaux ont été réalisés par Hugues Dumont, consultant en systèmes d'information.

678 2 262 02908 4



9 782262 029084

www.editions.perrin.fr

18 €

Prix France TIC

© 2007 - 2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012 - 2013 - 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2023 - 2024 - 2025 - 2026 - 2027 - 2028 - 2029 - 2030 - 2031 - 2032 - 2033 - 2034 - 2035 - 2036 - 2037 - 2038 - 2039 - 2040 - 2041 - 2042 - 2043 - 2044 - 2045 - 2046 - 2047 - 2048 - 2049 - 2050 - 2051 - 2052 - 2053 - 2054 - 2055 - 2056 - 2057 - 2058 - 2059 - 2060 - 2061 - 2062 - 2063 - 2064 - 2065 - 2066 - 2067 - 2068 - 2069 - 2070 - 2071 - 2072 - 2073 - 2074 - 2075 - 2076 - 2077 - 2078 - 2079 - 2080 - 2081 - 2082 - 2083 - 2084 - 2085 - 2086 - 2087 - 2088 - 2089 - 2090 - 2091 - 2092 - 2093 - 2094 - 2095 - 2096 - 2097 - 2098 - 2099 - 2100

PERRIN



DEPUIS CINQUANTE ANS, ON PARLE DE GUERRES IRRÉGULIÈRES, DE guerres subversives, de guerres modernes, de guerres asymétriques. Ces termes, au-delà de tout ce qui a été dit durant ce séminaire, recouvrent une autre réalité, celle du militaire, du stratège face à son échiquier avec les pièces bien rangées, bien briquées et qui tout d'un coup voit son fou tomber sans que l'adversaire ait bougé une de ses pièces. Il ne comprend pas, il trouve que c'est irrégulier, que ce n'est pas normal, que c'est asymétrique. L'ennemi nous emmène sur un autre échiquier auquel on ne s'attendait pas. Lorsque l'on parle, par exemple, d'un engagement du faible au fort et qu'à la fin le faible gagne, était-ce vraiment lui le plus faible ?

Sur les « Irrégularités » en mer

Durant ces cinquante dernières années, il est possible d'avancer, en la matière, un certain nombre d'exemples. Ne devrions-nous pas, dans ces cas-là, incriminer davantage la faiblesse de notre perception, la faiblesse de notre imagination, de nos réflexions, et finalement de notre réactivité ? De ce point de vue, on a dit que les barbares étaient des irréguliers et, plus près de nous, que Napoléon menait des actions irrégulières dans ses tactiques. Dans ces situations, il ne faut pas s'arc-bouter à vouloir utiliser les pièces de son échiquier, mais bien s'adapter à l'échiquier de l'autre pour utiliser les mêmes pièces ou d'autres qui permettront de s'adapter au jeu de l'adversaire. On est dans un Etat de droit, et même si, dans le passé, on s'affranchissait largement des règles, il faut essayer de « contourner les contournements » en respectant les lois auxquelles la France souscrit tout en conservant une approche éthique, aussi contraignantes soient-elles les unes et les autres. On pourrait ajouter une dernière remarque sur l'irrégularité, la définition des opérations spéciales donnée par l'état-major des armées tient en deux mots : « agir autrement ». N'est-ce pas un peu ériger l'irrégularité en doctrine ? Dans les faits, c'est parfois le cas.

D'un point de vue d'opérateur, il est possible de relever sept irrégularités en mer aujourd'hui. La première est bien sûr l'irrégularité des moyens disponibles : le Rafale ou le Super-Étandard face à un canon de 9 mm sur une tempe. Il y a également les irrégularités idéologiques et éthiques, qui sont bien connues, la résilience des individus et des sociétés, voire des Etats. La gestion du temps est une irrégularité très intéressante sur laquelle on peut travailler des deux côtés sans simplement la subir comme on le croit quelque fois dans nos démocraties. Les irrégularités juridiques, tellement nombreuses en mer, peuvent être considérées en elles-mêmes. On pense ensuite aux irrégularités liées à la nature même des espaces maritimes. L'amiral Forissier, chef d'état-major de la Marine, aime à dire que la terre et l'air sont des milieux déterministes alors que la mer est un milieu probabiliste. On le ressent lors des opérations, surtout lorsqu'elles sont un peu spéciales ou irrégulières, avec l'immensité du milieu, avec le fait qu'au-dessus de la surface ou du dioptré on ne peut absolument pas se dissimuler et qu'en revanche en dessous, on est caché de tout, ou presque. On ne sait pas faire les choses rapidement en mer. Les distances en mer imposent des durées très importantes, ce qui veut dire que pour avoir une ubiquité en mer, il faut multiplier les moyens et penser en permanence dans des temps longs.

Enfin, la dernière irrégularité que l'on peut noter est liée au milieu géographique : les changements de milieux sont partout, et en particulier en mer, toujours très délicats. Quand on passe de la terre à

Expériences d'aujourd'hui vues d'une équipe d'intervention

Contre-amiral Marin Gillier

Commandant la force des fusiliers marins et commandos
Commandant la Marine à Lorient

Anciennement, attaché naval près l'ambassade de France au Caire, chef de division des opérations spéciales, conseiller Mer à l'IHEDN et adjoint marine au Centre des hautes études militaires



la mer, d'un bateau à un autre, de l'eau à un bateau, ou de l'eau à la terre, les changements de milieux sont toujours des moments critiques, où des forces spécialisées peuvent agir de façon privilégiée. On peut bien sûr subir toutes ces irrégularités, mais on peut surtout en tirer parti, en faire des forces, et on en a bien souvent les moyens.

Sur la « Guerre sur mer »

Le terme générique de « guerre » est-il pertinent pour décrire ce à quoi nous sommes ou serons confrontés aujourd'hui, demain et après-demain? Ne négligeons aucune éventualité. Dans le contexte actuel, il est préférable d'aborder les agressions que la France subit en terme de problématique de respect de la loi, qu'elle soit internationale ou domestique. Il semblerait tout d'abord qu'il n'y ait pas de guerre sans peuple, sans territoire et sans une certaine forme d'organisation de la société ou de l'Etat. La France ne rentre pas en guerre contre des personnes. En revanche, elle arrête des terroristes ou des trafiquants qui ne représentent ni des Etats ni des peuples. Ils sont de simples individus qui peuvent appartenir à des groupes internationaux, voire des mouvances, mais ne sont pas représentatifs d'Etats. Si l'on considérait qu'il s'agit là d'opérations de guerre au terme de la Convention de Genève de 1949, les prisonniers devraient être libérés à la fin des hostilités. Dès lors, on justifie pleinement Guantanamo. Il faudrait agir de la même façon pour les narcotrafiquants qui, prisonniers ne pourraient être libérés que lorsque le narcotrafic serait éradiqué. Par ailleurs, déclarer la guerre à ces perturbateurs, ces contrevenants, revient *de facto* à leur accorder une reconnaissance, une légitimité politique. Face à ces menaces, qui ne sont pas la Chine d'après-demain, la France a opté pour une autre option, celle de la criminalisation des actes et la mise en cause pénale des individus. Et ceci dans le cadre de la loi, de toute la loi, et bien sûr, rien que de la loi. S'il le faut, on adapte la loi de façon à rester un Etat de droit et ce, en particulier, dans le cadre de la lutte contre le terrorisme. La France a été précurseur dans le monde entier pour ce qui est de rendre coupable l'intention d'un acte terroriste. Aujourd'hui, la simple intention peut conduire à dix ans d'emprisonnement.

En France, on ne fait pas la guerre au terrorisme, on ne fait pas la guerre au narcotrafic, pas plus qu'à la pêche illicite, mais on arrête des terroristes, des trafiquants, des contrevenants et on les défère devant la justice.

Il est nécessaire de considérer les personnes qui agissent dans ce cadre pour ensuite voir ce qu'il est possible de faire contre elles ou avec elles. Ces personnes, *ces forces du désordre*, ont, en mer, des objectifs qui peuvent être classés en trois domaines :

- le premier est l'appât du gain, la capture de richesses. Les moyens mis en œuvre seront les trafics, les actes de piraterie, et la pêche illégale ;
- le deuxième, ce sont les objectifs idéologiques. L'attentat du Limburg en est un exemple ;
- le troisième regroupe quant à lui les objectifs de nature plus politique, dans le but d'imposer sa propre volonté, d'interdire le libre accès à un territoire ou à une zone par des voies non légales ou encore de vouloir attirer l'attention sur une cause que l'on défend. Nous garderons à l'esprit le minage du golfe Arabo-Persique.

Les clefs du succès pour ceux qui mettent en œuvre des moyens pour ces objectifs tiennent dans le renseignement, la capacité à se fondre dans le milieu marin, la mobilité en mer et l'autonomie, l'effet de surprise, l'audace et la détermination, éventuellement jusqu'à la mort,

et l'appui de certaines populations à terre, gagnées à la cause arborée.

Quelles sont les marges de manœuvre des grandes marines occidentales, notamment celles de la Marine française? En mer, on est commandé par la terre qui n'a pas toujours une vision très navale des événements. En démocratie et en Etat de droit, il faut se plier à ces contingences. Le formatage intellectuel n'est toutefois pas toujours le même.

Face aux conflits irréguliers, on peut subir, ou au contraire, réagir, sur-réagir et se laisser parfois entraîner. Cependant, il existe une voie médiane qui est de se fixer d'abord des objectifs. Que peut-on faire face à tous ces perturbateurs, ces forces du désordre ?

Les objectifs en France ont été définis de façon très claire par le Secrétariat général de la défense nationale (SGDN) :

- il faut sauver les vies en priorité ;
- éviter les catastrophes ;
- essayer de sauver les navires et les cargaisons lorsque c'est pertinent ;
- appréhender et poursuivre les criminels, quand cela est possible.

On est tenté de rajouter aux priorités du SGDN, la nécessité de maintenir la sécurité des approches maritimes et la liberté des principales voies de circulation.



Il s'agit là d'objectifs théoriques qui ne sont pas à mettre en œuvre dans toutes les opérations et qui font l'objet d'un classement lui-même théorique. Il appartient aux politiques de changer l'ordre des priorités en fonction, en particulier, des conseils ou des éclairages que peuvent leur apporter les militaires. Par exemple, le jour où une bombe flottante foncera sur Le Havre ou Marseille, la priorité ne sera pas forcément de sauver les vies à bord du bâtiment, ni le bateau et sa cargaison, mais d'éviter le drame à terre et donc de faire sauter le bateau. Il revient donc bien aux politiques de savoir quelles sont les priorités en fonction des contingences et des capacités des militaires.

Quels modes d'action peuvent-ils être mis en œuvre ?

Il faut d'abord recueillir des renseignements sur certains milieux ciblés et pour cela, surveiller le milieu pour capter des signaux faibles ou des signaux anormaux, ce qui implique une présence dans la durée et des moyens. Il faut connaître ce milieu, milieu physique, humain, technique et politique et pour cela, parfois, mener quelques opérations irrégulières françaises. Ensuite, toujours dans l'optique de la connaissance du milieu, la France doit préparer des actions à temps et à contretemps, en utilisant le temps de manière intéressante.

Le deuxième mode d'action relève de la connaissance des cibles françaises potentielles sur laquelle la Marine française travaille beaucoup, en particulier avec le centre de renseignement de la Marine (CRMAR) et la direction du renseignement militaire (DRM). Il faut avoir accès aux plans d'aménagement des cibles potentielles, ainsi qu'à leurs moyens de défense. On aura surtout besoin de créer des réseaux qui permettront, en cas d'attaque, un échange d'information fluide et rapide entre les compagnies maritimes et les équipes d'interventions militaires.

Le troisième mode d'action repose sur la mise en place de systèmes de défense. Il existe des systèmes globaux de surveillance, d'accompagnement, de coordination. C'est le cas du contrôle naval volontaire et, dans un autre style, de la mission



Le Ponant après son sauvetage

Atalante. Le système de défense existe aussi pour la protection des cibles elles-mêmes. Un navire qui arrive à quai dans un port met en place des dispositifs de protection vis-à-vis de la terre et de la mer. A bord, sont mises en place également des procédures de réactions aux attaques. Enfin, des fusiliers marins peuvent aider les équipages des navires à réagir par le truchement d'équipes de protection embarquées.

Le quatrième mode d'action rappelle la nécessité d'une préparation efficace aux situations de crise. Pour cela, il existe des plans gouvernementaux, le plan PIRAT-MER par exemple, ou encore des doctrines ou des procédures. Les plans ne pourront être mis en œuvre qu'avec des forces prépositionnées projetables et des forces spécialisées utilisant des moyens spécifiques.

Enfin, et pour aller au bout des modes d'action, pourquoi ne pas envisager de mettre les perturbateurs eux-même en situation d'insécurité en « contournant leurs contournements » ? Par exemple, et en restant à un premier niveau, pour s'opposer à la dilution en mer, il n'y a pas d'autre solution que de multiplier les dispositifs de surveillance ad hoc.

Pour lutter contre ces menaces irrégulières, la Marine doit être dotée de moyens de surveillance maritime (frégates et avions de patrouille maritime) et de bases support pour les opérations (bâtiments porte-hélicoptères, bâtiments de projection et de commandement). On ne peut pas se passer des forces spéciales qui ont développé deux types de cohérence : une cohérence de milieu et une cohérence

opérationnelle. S'il faut connaître le milieu maritime, on doit également être entraîné à la coordination des moyens navals, c'est-à-dire travailler avec les aéronefs de tout type, avec les bâtiments de surface comme avec les sous-marins. La France doit conserver ses moyens spécialisés d'assaut. Par ailleurs, on ne peut pas faire l'économie de l'aguerrissement au contact de ces perturbateurs, qu'ils soient trafiquants, terroristes ou pirates. Enfin, il faut avoir acquis une bonne compréhension de la sensibilité politique de ces opérations puisqu'il ne s'agit pas, aujourd'hui, d'opérations de guerre.

Les limites à l'action

Les limites à l'action sont surtout juridiques et un peu matérielles. Dans notre société, la volonté médiatique entraîne la volonté politique. Celle-ci ne se traduit d'ailleurs pas toujours en termes de textes. Il existe des domaines où il n'y a pas de texte, d'autres où ils existent et ne sont pas adaptés, d'autres enfin où ils sont adaptés sans être appliqués. Certains domaines pourraient faire l'objet d'améliorations juridiques, comme celui de l'utilisation de la légitime défense pour régir à l'emploi de la force. S'il n'est pas question de déroger à la loi, il serait peut-être bon de la faire évoluer.

Rappelons qu'aujourd'hui, l'armée française dispose de moins en moins de moyens de projection. Elle n'a plus, en particulier, d'hélicoptères d'opérations spéciales navales ; c'est une capacité que l'on est en train de perdre.



Bertrand
de La Roncière

Les océans français en 36 interviews

Les océans français
en 36 interviews

Qui sait aujourd'hui que la France possède 11 millions de km² d'océans et 350 îles ? Et que cela représente le deuxième patrimoine maritime du monde après les États-Unis ?

Et déclinant par l'écrit de cette connaissance réaliste la nation à interviewer toutes ses personnalités proches des côtes de la mer ?

Des écrivains, reportages et font apparaître des idées vraiment nouvelles.

Les crises sur ce site et plus abondantes, non seulement à la pollution, mais surtout aux valeurs des océans, au point que leur site propre est en danger.

Contre ce désastre écologique menaçant, la France ne semble pas se préoccuper de l'océan, alors que la protection de ces territoires maritimes immenses lui a été confiée par l'Assemblée des Nations.

Ensemble, écrivain pour l'humanité que de voir elle en les océans de son plus repensé, non pas en termes de ressources, mais comme des océans vivants de la planète qui font partie de la vie humaine.

2005 collection de l'éditeur 2005 collection française

Bertrand de La Roncière est ancien officier de marine. Il a écrit de nombreux ouvrages sur l'Amérique latine. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de vulgarisation et de reportages sur l'écologie et la pollution de l'océan. Il est également journaliste et a écrit de nombreux ouvrages de vulgarisation et de reportages sur l'écologie et la pollution de l'océan. Il est également journaliste et a écrit de nombreux ouvrages de vulgarisation et de reportages sur l'écologie et la pollution de l'océan.

© 2005 L'Harmattan, Paris. Tous droits réservés. Toute réimpression sans autorisation est formellement interdite.



ISSN 1957-2005-07383-0

L'Harmattan



ESSIEURS LES OFFICIERS GÉNÉRAUX, MESSIEURS LES OFFICIERS, MESDAMES, Messieurs,

Je vais tenter de vous présenter les enseignements de cinq mois passés autour de la Corne de l'Afrique, au commandement de la frégate *Courbet*.

Un bâtiment de la Marine rencontre des irrégularités dès qu'il appareille. Quels que soient le lieu et la mission du navire, un commandant reste vigilant jour et nuit et est prêt à intervenir.

Le premier point à souligner est l'importance du renseignement. On dispose aujourd'hui d'importantes bases de données et de moyens de communication avec la terre qui permettent d'avoir une vision de ce que l'on est censé rencontrer. La différence entre ce qui est observé et les informations que donnent ces bases permet de mettre en lumière des anomalies qui peuvent révéler des irrégularités.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que le juridique « s'invite dans la conduite de l'action » ce qui, pour le commandant d'un bâtiment, est un paramètre difficile à gérer parce que cela vient contraindre l'action menée. Prenons comme exemple celui de l'accompagnement pour lequel le *Courbet* a été en quelque sorte un précurseur dans le cadre de l'action franco-espagnole, qui a prélué à l'opération *Atalante*. Les bâtiments de la marine nationale ont accompagné (ce qu'ils font désormais) des navires civils à intérêts européens, ce qui entraîne une double difficulté juridique. La première, celle des règles d'engagement pour le navire, est généralement réglée par un accord signé entre la Marine et l'armateur. La deuxième, quant à elle, réside dans le fait de mettre à bord d'un bâtiment battant pavillon étranger des militaires français. De surcroît, la constante de temps juridique n'est pas toujours compatible avec l'action : le bâtiment militaire doit mener une mission d'accompagnement sans connaître la totalité du dispositif qui permet d'assurer la sécurité du navire accompagné.

La menace est bien réelle et il est indispensable de la prendre en compte en permanence. Au cours de ces mois passés dans le golfe d'Aden, le *Courbet* a aperçu un bâtiment de guerre américain subir le feu d'une embarcation pirate sur la côte Est somalienne. Un bâtiment de la marine indienne a dû réagir au point de couler un bâtiment suspecté d'être un bateau-mère. Des échanges de feu ont eu lieu entre un bâtiment de la marine britannique et un boutre pirate. La menace s'adapte à qui la combat. Les acteurs de ces menaces sont des individus qui connaissent parfaitement les limites d'action, notamment géographiques, de leurs adversaires. Il est fréquent de voir des embarcations ou des bâtiments-mère se réfugier dans les eaux territoriales yéménites ou se dissimuler dans des zones de pêche. De la même façon, ils utiliseront la moindre faiblesse lorsque les règles d'engagement ou les règles de comportement des bâtiments peuvent être perçues comme limitées.

Enfin, il est évident que la Marine agit dans un cadre de police ou de gendarmerie fondé sur un outil militaire qu'il est essentiel de préserver en tant que tel. Les domaines de lutte classique auxquels elle est formée et entraînée sont la meilleure préparation à la lutte contre ces menaces.

Expérience d'aujourd'hui vue d'un bâtiment de la Marine

Capitaine de vaisseau Marc Aussedat

Commandant de la Frégate *Courbet*



Raymonde Litalien

LES EXPLORATEURS DE L'AMÉRIQUE DU NORD

1492-1795



 SEPTENTRION

LES EXPLORATEURS DE L'AMÉRIQUE DU NORD

Il fallut trois siècles de tenaces explorations en voilier, en canot et à pied, pour arriver à traverser et à contourner l'Amérique du Nord, la délimiter et à en situer les principaux axes géographiques. Attirés par l'inconnu de cette immensité, les marins des principales puissances européennes tentèrent de passer de l'Est à l'Ouest jusqu'à ce qu'ils aient trouvé réponse à quelques-unes des grandes énigmes de la Terre: la route occidentale de l'Europe vers l'Asie, le passage du Nord-Ouest, le mer de l'Ouest, les richesses minérales du continent, les peuples qui l'habitent. À la fin, concurrencés et assistés par les autochtones, menèrent parallèlement leurs investigations dans toutes les directions. Ce vaste mouvement exploratoire, issu de la Renaissance et parachevé par l'Europe des Lumières, porta enfin l'Amérique du Nord à la connaissance du reste du monde.

Document n°100 de la collection Les Archives de la Sorbonne, Raymonde Litalien est responsable du fonds de Plan des Archives nationales du Canada. Elle a rédigé plusieurs documents de recherche d'archives et dirigé un collectif, le guide de recherche Amis de la Sorbonne. Sources de l'histoire de la Nouvelle-France, publié par les Archives nationales du Canada, Ottawa, 1993.



Débat et questions avec l'auditoire



AE (2S) Xavier Rolin

Lorsqu'on se retrouve confronté au problème de l'irrégularité en mer, on est également face au problème de la définition de la sécurité et de la sûreté maritimes. Si l'on s'intéresse au transport maritime, il est nécessaire de différencier la sûreté maritime de la sûreté portuaire, d'expliquer et de clarifier ces notions pour des personnes qui ont une culture différente de nous, marins, que ce soit au niveau interarmées ou au niveau militaire.

L'action en mer peut être à l'origine de nouvelles normes, comme l'échange d'informations ou le contrôle naval volontaire, comme au sein de l'opération *Atalante*. De même, le Maritime Security Center de la Corne de l'Afrique, qui est en cours de déploiement et qui recueille plus de 50 % des informations sur le trafic maritime qui passe par le golfe d'Aden, est capable de fédérer des actions nationales comme celles menées par la France dans le cadre du contrôle naval volontaire ou de la Grande-Bretagne au travers du MTO (1) de Dubaï. Le groupe de contact sur la piraterie, mis en place sur l'initiative des États-Unis et dans lequel une vingtaine de pays, dont la France, est engagée, a, de son côté, le mérite d'unifier, dans le cadre de quatre groupes de travail, une vision politique et une action opérationnelle communes. Ce groupe est susceptible de déclencher des opérations dans lesquelles non seulement les Occidentaux peuvent être engagés, mais également les Chinois, les Russes et d'autres acteurs concernés par la sécurisation du trafic maritime. La remarque du commandant Aussebat paraît essentielle, le mode d'action militaire est pertinent même si le niveau d'intensité du conflit auquel on est confronté n'est pas celui pour lequel les forces armées ont été initialement dimensionnées.

AI (2S) Guirec Doniol

Je souhaite revenir sur l'intervention de l'amiral Gillier et plus précisément sur la distinction qui est faite entre terrorisme et terroriste, et entre narcotrafic et narcotrafiquant. Dans ce genre d'opérations, un autre distinguo est à faire entre les opérations de guerre et les opérations de police. Je pense, et cela ne va pas totalement dans le sens de ce qu'a soutenu le commandant Aussebat, qu'il s'agit davantage d'opérations de police que d'actions de guerre. Afin d'être plus efficace, ne serait-il pas nécessaire d'avoir des moyens moins coûteux, mais plus performants et adaptés à ces activités de police, de « maintien de l'ordre » en mer ?

CA Marin Gillier (ALFUSCO)

Effectivement, amiral, on mène des opérations de police qui en général rentrent dans le cadre de l'action de l'État en mer (AEM) et on mène des opérations que vous qualifiez de guerre. Seulement, aujourd'hui on ne fait jamais la guerre en France. Quand on est en Afghanistan, on se fait bombarder dans une embuscade et ce n'est pas une opération de guerre, parce que juridiquement ce n'est pas le cas. Je ne sais pas dans quelle mesure s'applique le droit des conflits armés dans ce genre de situation, mais nous ne sommes pas considérés comme étant en guerre. Alors plutôt que de parler d'opérations de guerre ou de police, je préfère parler d'opérations militaires. D'ailleurs, dans son intervention télévisée à l'issue de la reprise du *Carré d'As* et de la



libération des otages, le Président de la République a dit très clairement qu'il s'agissait d'une opération militaire. Dans toutes ces opérations, que ce soit une opération de police ou une opération militaire, on met en œuvre les mêmes modes d'action. En revanche, le cadre juridique, lui, est totalement différent et en conséquence, dans l'aval de l'action, il y a une différence majeure. Dans un cas les commandos sont protégés par l'article 17.2 du nouveau statut des militaires alors que dans l'autre, lorsque c'est une opération de police, ils n'agissent que dans le cadre de la légitime défense. S'il se passe quoi que ce soit, dans ce dernier cas de figure, ils se retrouvent presque systématiquement au tribunal, au pénal où la hiérarchie elle-même ne peut pas les aider. On a vu des cas où la hiérarchie aurait aimé se faire entendre du tribunal pour expliquer l'environnement, les ordres et pourquoi ils ont été donnés, mais le tribunal a dit « non, ça ne m'intéresse pas ». Il existe donc une vraie dichotomie.

Pour tout ce qui relève des actions contre les terroristes en mer, la Marine travaille systématiquement avec le GIGN (2). En revanche, dans les autres domaines connexes, comme la lutte contre la piraterie ou la lutte contre le narcotrafic, ce n'est pas le cas.

CV Marc Aussedat (Commandant du Courbet)

La frégate permet de partir très longtemps et de donner une capacité de prépositionnement et de durée. Le théâtre somalien, en termes de piraterie, n'est pas cantonné au nord de Bosaso ou au nord de la Corne de l'Afrique. Afin de surveiller cette zone, il faut un bâtiment capable d'y aller et d'y rester. La frégate est une plate-forme de coordination

avec les alliés, en matière de renseignement et d'établissement de la situation, et de mise en œuvre de moyens nationaux.

Un auditeur

Cette question s'adresse à monsieur Coutau-Bégarie et a un lien direct avec ce que l'on vient d'évoquer. J'ai le sentiment que certaines notions restent très ambiguës et difficiles à exploiter dès que l'on s'éloigne du territoire national. Pensez-vous qu'une nation européenne, et la France en particulier, puisse conduire une opération qui relève davantage de la police que de la guerre, qu'elle soit traditionnelle, classique, régulière ou autre? Les nations européennes sont-elles prêtes à imaginer des moyens adaptés et particuliers pour ces tâches de police, ou pensez-vous que parce que c'est loin, à l'extérieur, la nation, on va rester sur une vision un peu classique du monde naval et de son rôle?

Professeur Hervé Coutau-Bégarie (CID)

C'est une question un peu perverse. Est-ce la nation qui a une vision un peu classique du monde naval ou est-ce les marins eux-mêmes? Ce qui me frappe, c'est de voir à quel point la théorie navale est très peu en phase avec les transformations contemporaines. On reste focalisé sur des missions directement héritées de la guerre, alors que précisément la guerre classique, qui est l'hypothèse la plus grave, est aussi la moins probable. Sir James Cable, je m'abrite derrière cette autorité, disait il y a une vingtaine d'années, que bon nombre d'officiers pouvaient faire toute leur carrière sans tirer un seul coup de canon, en dehors de l'exercice évidemment. Il en tirait la conclusion qu'il fallait accepter de penser les marines non

seulement dans leur dimension militaire, mais d'abord et avant tout dans leur dimension politique, et cela me paraît absolument fondamental. La thèse que je défends et qui n'a pas toujours un écho favorable, c'est que vous ne parviendrez jamais plus aujourd'hui à justifier votre existence et vos demandes par la préparation à la quatrième Guerre mondiale. La troisième Guerre mondiale n'a pas eu lieu, et la quatrième, avec la Chine, il faut le dire franchement, « c'est du pipeau »!

Le conflit avec la Chine se mesure en bons du Trésor américains, en conteurs, qui vont d'est en ouest ou d'ouest en est, mais ça s'arrête là. À moins qu'il n'y ait un dérèglement total, ce qui est toujours possible, mais vraiment marginal, infinitésimal dans les probabilités, il n'y aura pas de guerre. Je ne dis pas qu'il ne faut pas s'y préparer, parce que cela peut effectivement arriver, mais on ne peut plus fonder de discours sur une hypothèse aussi marginale et aussi peu prise au sérieux par le pouvoir politique. Quand vous parlez à des hommes politiques de la montée de la menace chinoise (c'est très courant dans les milieux navals) ça ne marche plus. Ce n'est pas en présentant ce que vous pourriez faire dans des cas très peu probables, mais en expliquant ce que vous faites au quotidien que vous justifiez l'existence de la Marine. Pour se référer au maître absolu, Clausewitz, non pas ce que vous feriez dans une guerre absolue, rêvée, mais quotidiennement, dans des crises réelles. Cela me surprend un peu de voir tout ce que vous faites, et combien c'est très peu mis en valeur. J'ai entendu un jour un amiral « très étoilé », me dire lors d'un repas rue Royale, à la fin d'un constat désabusé, « la France est un pays de bouseux ». Je lui ai demandé s'il savait combien la France avait dépensé pour sa Marine de 1880 à 1914. Ne sachant



pas, je lui ai expliqué que de 1880 à 1914, la France avait dépensé pour sa Marine exactement autant que l'Allemagne. La question était donc de voir si en 1914 on avait une Marine inadaptée parce qu'il y avait des députés francs-maçons corréziens qui ne comprenaient rien à la Marine et qui refusaient les crédits, ou parce que l'amirauté s'était constamment trompée dans ses choix.

Aujourd'hui, on est dans une situation un peu semblable. Ce qui est impressionnant, c'est finalement tout ce que la Marine française fait. Je viens de terminer un livre de cinq cents pages sur la diplomatie navale. J'ai recensé toutes les opérations de diplomatie humanitaire, de diplomatie de crise, de diplomatie de puissance, menées par la Marine et elles sont nombreuses. Les forces armées françaises, il faut quand même le savoir, sont celles qui interviennent le plus après les forces américaines, ce sont les deuxièmes au niveau mondial.

En dehors des États-Unis, aucun pays n'en fait autant. Ces interventions contribuent au maintien de l'influence française. Les forces armées devraient faire attention parce que c'étaient des choses dont les pays européens, et plus précisément la Grande-Bretagne et la France, avaient le monopole, les Britanniques perdant peu à peu cette spécificité et la France l'augmentant. Je suis sidéré de voir le nombre d'opérations qui sont purement et simplement oubliées, qui ont totalement disparu et que l'on ne retrouve plus à quoi elles répondent. On ne sait pas. En 1982, au Sénégal, un TCD (3), avait été mis en œuvre dans l'opération *Thiof*, ce n'est quand même pas une barque, un TCD, mais il est impossible de savoir s'il s'agissait d'un exercice ou d'un déploiement lié à la crise en Casamance en vue d'une évacuation ou d'un soutien au gouvernement sénégalais. Chaque année la Marine intervient dans l'océan Indien, après les catastrophes naturelles on envoie un Batral, ça ne casse pas des briques, mais quand vous le faites dix fois, vingt fois, cent fois, ça finit par créer et entretenir une influence et encore une fois vous êtes presque les seuls à le faire. Pour l'instant, les Chinois ne le font pas, parce qu'ils ne savent pas le faire, mais ils vont s'y met-

tre parce qu'ils apprennent vite. Ils ont déjà commencé à s'infiltrer économiquement sur le continent africain.

Notre présence est en baisse, pour ne pas dire en berne, sur le continent noir. Nous avons encore une présence militaire, qui est un instrument très fort, mais nous nous ingénions à le réduire. Aussi, lorsqu'il y aura un vide de puissance, la Chine ou éventuellement d'autres nations prendront le relais. Et même s'ils n'ont pas notre philosophie chrétienne de charité, de secours au plus faible, ils sont parfaitement capables de comprendre que venir au secours de populations, après une catastrophe naturelle, peut engendrer des bénéfices politiques. Ils ne le feront pas par philanthropie, mais par souci d'efficacité politique, et notre influence continuera à diminuer.

Donc, je vous accuse, vous les marins, d'être incapables de faire valoir ce que vous faites. En ne faisant pas valoir ce que fait la Marine, vous amoindrissez l'influence de la France. Les hommes politiques d'aujourd'hui sont capables de comprendre cela. Si vous leur dites que l'on a évacué des ressortissants de soixante et une nationalités, que cent ou cent vingt fois de suite on est venu au secours de populations locales après des tremblements de terre, des inondations, ou des cyclones, ils finiront par prendre conscience de la réalité et ils comprendront l'utilité de la Marine. Des crédits seront peut-être dégagés pour de nouveaux Batral dont le retrait est prévu, et dont le remplacement n'est pas envisagé. Cela me paraît grave. La Loire opère en ce moment son dernier déploiement en océan Indien, avec la force de guerre des mines, elle va être désarmée dans peu de temps et rien n'est prévu pour la remplacer.

Comment fera-t-on demain pour une opération du même genre? En matière de guerre des mines, la Marine est particulièrement expérimentée. S'il y a demain une nouvelle crise comme celle de la guerre Iran-Irak, ou des mines dérivantes dans la mer Rouge, sera-t-on capable de faire ce que l'on a fait dans les années 1980? Il y a un effort de mise en valeur à opérer pour que le pouvoir politique le comprenne, il faut du savoir-faire et il faut aussi du faire-savoir. Regardez le modèle américain que tout le monde s'ingénie à copier. Aux États-Unis, la moindre chose est

mise en valeur, toute opération mineure donne lieu à un compte-rendu publié et diffusé. Pour l'évacuation de l'ambassade américaine de Mogadiscio en 1991, ils ont publié un article de trente pages donnant l'impression qu'il s'agissait d'une opération du type *Overlord*.

Mais chaque parlementaire américain pouvait le savoir. Alors que pour savoir ce que l'on avait fait au même moment, on avait deux pages de *Cols Bleus*, point final. Je ne vous demande pas de vous mettre en avant continuellement, mais vous pourriez faire quand même un effort dans ce sens. Il faudrait avoir une véritable réflexion de fond, en sachant que dans le long terme, cet effort finira par payer et qu'il y aura des retombées très concrètes pour la Marine. J'ai toujours été sidéré et scandalisé par le rayonnement extraordinaire de cette pensée navale française. J'ai écrit un livre intitulé *Castex, le stratège inconnu*, mais j'étais très jeune, et ayant un peu travaillé depuis je constate l'audience qu'a eue l'œuvre de Castex dans le monde entier, et j'observe encore comment il est lu aujourd'hui. Je trouve qu'il y a là un facteur de rayonnement que l'on n'utilise pas assez. Prenez un instrument fabuleux, la *Lettre d'information navale*, vous avez une mine d'informations colossale. Comment se fait-il qu'il n'existe pas une version grand public, éventuellement expurgée de quelques commentaires? De temps en temps, il y a une opération au large, mais les renseignements manquent. Il y a même des opérations dont on n'est pas très sûr qu'elles aient eu lieu. Remuez-vous, après tout, c'est votre travail aussi. Dans une Église, il y a des théologiens, et dans une Marine, c'est très bien qu'il y ait des praticiens, c'est la raison d'être de la Marine, mais il faut aussi qu'il y ait des théoriciens, des analystes, des propagandistes.

CA (2S) Bruno Sifantus

L'Europe a toujours fait la guerre sur son sol et, lorsqu'elle cesse, il y a un tel soulagement que l'on n'écrit pas, on ne raconte pas. En revanche, ceux qui font la guerre à l'extérieur ont besoin de rendre compte de ce qu'ils ont fait. Malheureusement, bien que nous fassions toujours des opérations à l'extérieur dans le domaine naval, l'habitude



européenne de faire la guerre à la marine persiste.

Professeur Hervé Coutau-Bégarie (CID)

Je pense qu'il y a une autre explication qui est beaucoup plus sérieuse, c'est la cassure historique décisive consécutive à la guerre d'Algérie. Quand vous voyez ce qu'a été la *Revue maritime* sous la Quatrième République, que le pouvoir politique a délibérément cassé, ce réseau de revues militaires était extraordinaire et vos prédécesseurs étaient vraiment intelligents. Étant professeur au CID (4) depuis 14 ans, j'en tire la conclusion qu'aujourd'hui les jeunes officiers ne sont pas moins intelligents que leurs aînés, mais que l'institution les incite beaucoup moins à s'exprimer que précédemment. J'en reviens à Castex qui, en 1913 lorsqu'il était à l'École supérieure de Marine (ESM), a eu, comme devoir de fin d'études, un commentaire critique des manœuvres de l'armée navale. Castex remit un devoir de soixante pages en deux parties, la première démontrant que le plan était mauvais et la deuxième que la défaite était inévitable. Il sortit major de l'ESM. Essayez d'en faire autant aujourd'hui !

LV Laurent Suteau (SHD)

En réponse à monsieur le professeur, je tenais juste à faire connaître que la Marine s'intéresse à son histoire des opérations extérieures puisqu'il existe à l'heure actuelle un projet mené par le Service historique de la défense, département Marine, sur l'histoire des opérations extérieures qui a un objectif final lié au rayonnement de la Marine et à la communication au sens le plus large du terme. Certes, les résultats ne sont peut-être pas assez rapides et sont pour la plupart classifiés, mais cet effort de la Marine existe.

Professeur Hervé Coutau-Bégarie (CID)

Je salue ce travail à sa juste valeur, je souhaite simplement qu'il soit déclassifié le plus vite possible. C'est une maladie proprement militaire que cette obsession du tampon ; c'était un amiral

qui m'avait dit un jour « *vous comprenez, si on ne met pas au moins confidentiel défense, on n'est pas lu* ». ».

M. Bernard Dujardin (IFM)

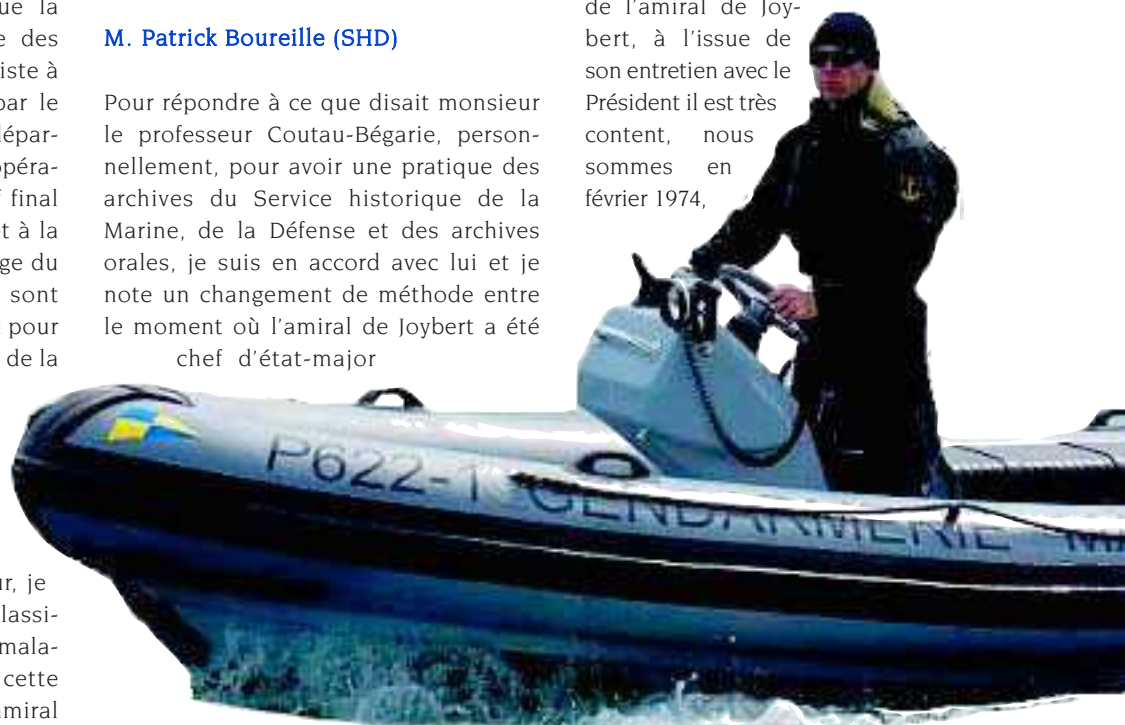
Je suis moi-même actuellement responsable de la *Revue maritime* du XXI^e siècle. Il est vrai que la *Revue maritime* a vu son aura diminué entre les années soixante et aujourd'hui. Depuis cinquante ans, nous essayons d'en faire, avec Francis Vallat, un outil nouveau, et nous avons des difficultés à trouver les auteurs, surtout les auteurs théoriques. Je vous invite tous à participer, nous accueillons des propos très contradictoires, et nous essayons d'être très ouverts aux questions aussi sensibles et discrètes pour la Marine que le second porte-avions. Il est certain qu'il est extrêmement difficile aujourd'hui, en matière navale, d'avoir des pensées relativement libres et indépendantes. Je conçois qu'à l'intérieur de la Marine on soit soumis à une protection de la confidentialité. Moi-même je travaille pour la Commission européenne en matière de sûreté depuis de nombreuses années et suis tenu à la discrétion, mais au niveau de la théorie, la discrétion n'est pas nécessaire, c'est le commentaire qui est important. D'ailleurs, nous sommes tout à fait accueillants pour pouvoir faire de cette revue un instrument de diffusion.

M. Patrick Boureille (SHD)

Pour répondre à ce que disait monsieur le professeur Coutau-Bégarie, personnellement, pour avoir une pratique des archives du Service historique de la Marine, de la Défense et des archives orales, je suis en accord avec lui et je note un changement de méthode entre le moment où l'amiral de Joybert a été chef d'état-major

de la Marine et celui où son successeur, l'amiral Joire-Noulens a pris la suite sur le mode qui est celui que vous revendiquez. Pour l'amiral de Joybert, l'action de la Marine se résumait à cette phrase ; « *Monsieur le Président, vous nous donnez des moyens et je fais ou je ne fais pas en fonction* ». ».

On a enregistré, dans les archives orales, l'amiral Joire-Noulens, son successeur, déclarant de son côté : « *j'ai tenu à ce que la Marine soit bonne élève, quitte à prendre un bateau à la commission des essais et à l'envoyer quelque part au large de Madagascar pour présenter le pavillon, quitte à faire quelques irrégularités sur le plan des règlements* ». L'amiral de Joybert, après avoir insisté pour rencontrer le président Pompidou, réussit à obtenir l'oreille du chef de l'État et à la fin de l'entretien celui-ci lui demanda : « *Amiral, que puis-je faire pour votre Marine ?* » et l'amiral de Joybert obtint deux concessions : 20 % du budget des armées pour la Marine (dans l'optique de la Royal Navy) et une fois sur trois un chef d'état-major des armées issu de la Marine, afin de créer une accoutumance, une habitude, une possibilité de rayonnement auprès du pouvoir politique pour montrer l'existence de la Marine en tant que telle et de tout ce qui est fait. Je terminerai en reprenant vos propos : éviter que les officiers de marine se transforment en un véritable ordre des Chartreux « *faire un maximum de saints, ne pas les faire connaître* ». Pour en terminer avec l'anecdote de l'amiral de Joybert, à l'issue de son entretien avec le Président il est très content, nous sommes en février 1974,



il se dit qu'il a réussi que le Président a accepté, mais deux mois plus tard, il décide.

Un auditeur

Mais la Marine bute sur des questions d'argent. On peut faire des missions extraordinaires dans l'océan Indien, mais il y a d'autres missions. Je reviens à l'idée de l'amiral Doniol, dans le fait de garder nos frontières. Il y a bien une police de l'air et des frontières alors, les problèmes maritimes de nos frontières relèvent-ils de la Marine ou d'un corps qui ne serait plus financé par la Marine? Ce corps serait d'ailleurs peut-être moins efficace, mais il aurait une mission très spécifique qui est celle de la garde des frontières contre les irrégularités côtières.

Professeur Hervé Coutau-Bégarie (CID)

C'est un vieux débat, qu'on ne va pas rouvrir sur la création d'une garde côtière. Cela repose, à mon avis, sur une illusion : il y a des gardes côtières un peu partout en Europe et il faudrait mettre fin à l'exception française et fédérer tout le monde. Monsieur le commissaire général Fillon en parlerait mieux que moi, mais lorsque vous voyez les différentes gardes côtières européennes, elles ont des statuts, des compétences et des moyens tellement différents que l'idée de les fédérer pour leur donner une dimension européenne est purement fantaisiste. Je pense qu'un pays comme la France, de par son statut et de par ses moyens, est capable de mener simultanément des opérations côtières et des opérations hauturières. Un des problèmes qui existe à ce niveau là, c'est vrai en Europe, mais particulièrement en France, est l'absence d'une communauté stratégique. Celle-ci, me semble-t-il, est la marque de fabrique des États-Unis, et l'une des raisons majeures de leur puissance, à savoir une symbiose entre le monde industriel, le monde militaire et le monde du savoir. L'US Navy est évidemment la première marine du monde, mais regardez aussi la production littéraire américaine, le *Soft Power*, qui est écrasante, qui diffuse des procédures et des concepts. Je suis absolument contre l'idée de faire la même chose. Je ne dis pas que les idées américaines sont mauvaises, mais pour paraphraser Thierry Le Luron « *il ne faut pas faire riche quand on est pauvre* ». Ce qui marche pour les États-Unis, avec une débauche de moyens fantastiques, ne marchera pas forcément pour des puissances

moins bien dotées. Quand vous adoptez les méthodes américaines, vous ne pouvez pas faire comme eux tout seul et vous avez deux solutions : soit le faire en coalition, soit ne rien faire.

Or, je soutiens que la marque de fabrique française est précisément cette capacité d'adaptation à des situations, j'oserais presque dire ce génie pour le bricolage, qui fait que, malgré des moyens insuffisants, nous réussissons à « pointer plus haut que notre vue ». Notre diplomatie navale en est un excellent exemple. Ce qui est vrai aussi et qui me paraît inquiétant, c'est que l'on a trop recherché l'économie de moyens. L'exemple typique des Batral, des bâtiments de soutien de guerre des mines et autres, est tout à fait révélateur. Il me semble que de telles pertes capacitaires, de tels risques de rupture, auraient pu être évités s'il y avait eu un discours doctrinal cohérent dans la durée.

CA Marin Gillier (ALFUSCO)

La fonction de garde-côtes est actuellement remplie principalement par la Marine en association avec toutes les administrations qui travaillent en mer sous l'autorité du PREMAR (5) Depuis plusieurs heures, on parle de lutte contre les irrégularités et on a fait remarquer qu'il s'agissait souvent d'opérations de police par essence. 90 % d'entre elles, pour les opérations de type « garde-côtes », n'ont pas lieu à l'autre bout du monde. Enfin, l'intérêt de faire cela avec, non pas une marine côtière, mais une marine hauturière, est que l'on peut organiser cette fonction de défense des frontières dans la profondeur, et c'est tout à fait adapté au milieu naval. C'est ce que l'on fait et je trouve que ce sont plutôt les autres nations qui feraient bien de s'inspirer de l'exemple français.

VAE (2S) Patrick Hébrard

Je pense que le professeur Coutau-Bégarie a été provocateur en parlant de la séparation des stratégies alors qu'il faut chercher au contraire une stratégie unifiée pour être efficace. D'autre part, l'amiral Gillier a parlé



des discontinuités et de leur importance. La mer et la terre offrent une discontinuité. Il faut chercher à rapprocher les stratégies et à les rendre cohérentes de manière à être efficace. Cela m'amène à ce problème de police qui est évoqué, on a réussi en mer à faire une unité d'action autour du préfet maritime, ne la défaisons surtout pas. Nous voyons les difficultés que nous avons pour intervenir à terre et à faire travailler ensemble des services qui ont des règles différentes, surtout préservons cette qualité et cette efficacité que nous avons en mer.

Professeur Hervé Coutau-Bégarie (CID)

Je suis d'accord avec vous, amiral, quand j'ai souligné ce problème de discontinuité entre la stratégie terrestre et la stratégie maritime, c'est sur un plan strictement théorique. Ce que je veux simplement dire, c'est que cette réflexion théorique très largement désincarnée a un sens, elle engendre des concepts, des méthodes qui vont irriguer par la suite les raisonnements et inspirer les solutions concrètes. Mais il ne faut pas mélanger les genres bien entendu, ce que j'ai dit était valable simplement sur le plan de la théorie pure, et d'ailleurs, c'était plutôt une question que je posais en disant qu'elle mériterait d'être approfondie.

- (1) *Maritime Trade Organization*
- (2) *Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale*
- (3) *Transport de chalands de débarquement*
- (4) *Collège interarmées de défense*
- (5) *Préfet maritime*



Marins-pêcheurs

graphies de Jean-Pierre Duval

Marins-pêcheurs de France

Romain Pages Éditions

Marins-pêcheurs de France



Imaginez la vie de ces hommes, et des quelques femmes qui partagent avec eux ce métier, le métier le plus dangereux de France. Ils travaillent dans le field de l'Arctique, avec ses énormes glaces portées par le vent. Sur le pont de jour comme de nuit, ils dorment quand la pêche se veut blanche, et si le poisson est là, ils se ont et aussi samedi et dimanche. Ils jouent avec les dangers de la fatigue, des manœuvres et de la mer. Quant au salaire, il est fixé selon un principe fondateur de la profession, le poisson est réparti à la part, en fonction du volume pêche. C'est un moteur certain pour motiver l'équipage, mais aussi la principale faiblesse du système. Et voilà, la réaction des pêcheurs est une épée de Damoclès pour tous et les règles de pêche s'en trouvent d'autant plus compliquées. Vous avez maintenant un rapide aperçu de la condition sociale du marin-pêcheur et de sa vie quotidienne.

fermez les yeux pour imaginer tout cela, puis ouvrez les grand pour feuilleter les pages... Elles mettent en lumière une multitude de visages rencontrés de janvier 2007 à février 2008, sous les cieux de la Méditerranée, de l'Atlantique, des mers du Nord et d'Islande. Explorons leurs gestes et les métiers, vous y trouverez mille choses, mais avant tout de la noblesse.

ISBN 978-2-84350-287-3



13,50 €

www.marins-pecheurs.fr

Mot de clôture du séminaire

Vice-amiral Xavier Magne

Sous-chef d'état-major "opérations aéronavales" à l'état-major de la Marine

Dans mon jardin, il y avait un abricotier, un très bel arbre qui donnait de très beaux fruits et qui est mort très récemment. Pourquoi? Tout simplement, parce qu'il a été le siège d'un certain nombre de parasites parce que dans les champs alentour, il y avait d'autres arbres fruitiers qui eux étaient traités. On appelle ce phénomène une exigence de productivité ou avidité ou encore appât du gain. Il y a un autre phénomène que j'ai remarqué. En écoutant la radio, j'ai entendu dire que les soldes cette année atteindraient des baisses allant jusqu'à 70 %. Cela montre la marge des différents vendeurs. Je constate que la crise économique est sans doute la preuve qu'il n'y a pas besoin d'Al-Qaïda pour faire tomber notre monde. Nous sommes capables de le faire tout seuls par excès d'avidité.

Je me pose alors deux questions. En Somalie, que fait-on pour les personnes en train de mourir de faim? Vous me direz qu'il est prévu un programme alimentaire, mais ce n'est là qu'un palliatif. De même pour le Nigéria, qu'a-t-on fait pour les populations du delta du Niger? On peut se poser la question de savoir si le combat que les mouvements autonomistes mènent n'est pas un combat juste? Cette question nous embarrasse. Que fait-on contre la piraterie dans la Corne de l'Afrique ou les narcotrafiquants? On est en train de lutter de façon coordonnée, pour que l'ensemble de nos pays ne connaisse pas la déstabilisation.

On a beaucoup parlé de droit aujourd'hui. On retiendra qu'un pays est un très grand pays lorsqu'il respecte les limites qu'il s'est fixées, et il se les fixe à travers un droit. Mais le droit est-il un garde-fou, une protection d'un certain nombre de règles ou la protection d'intérêts qui sont peut-être plus contestables?

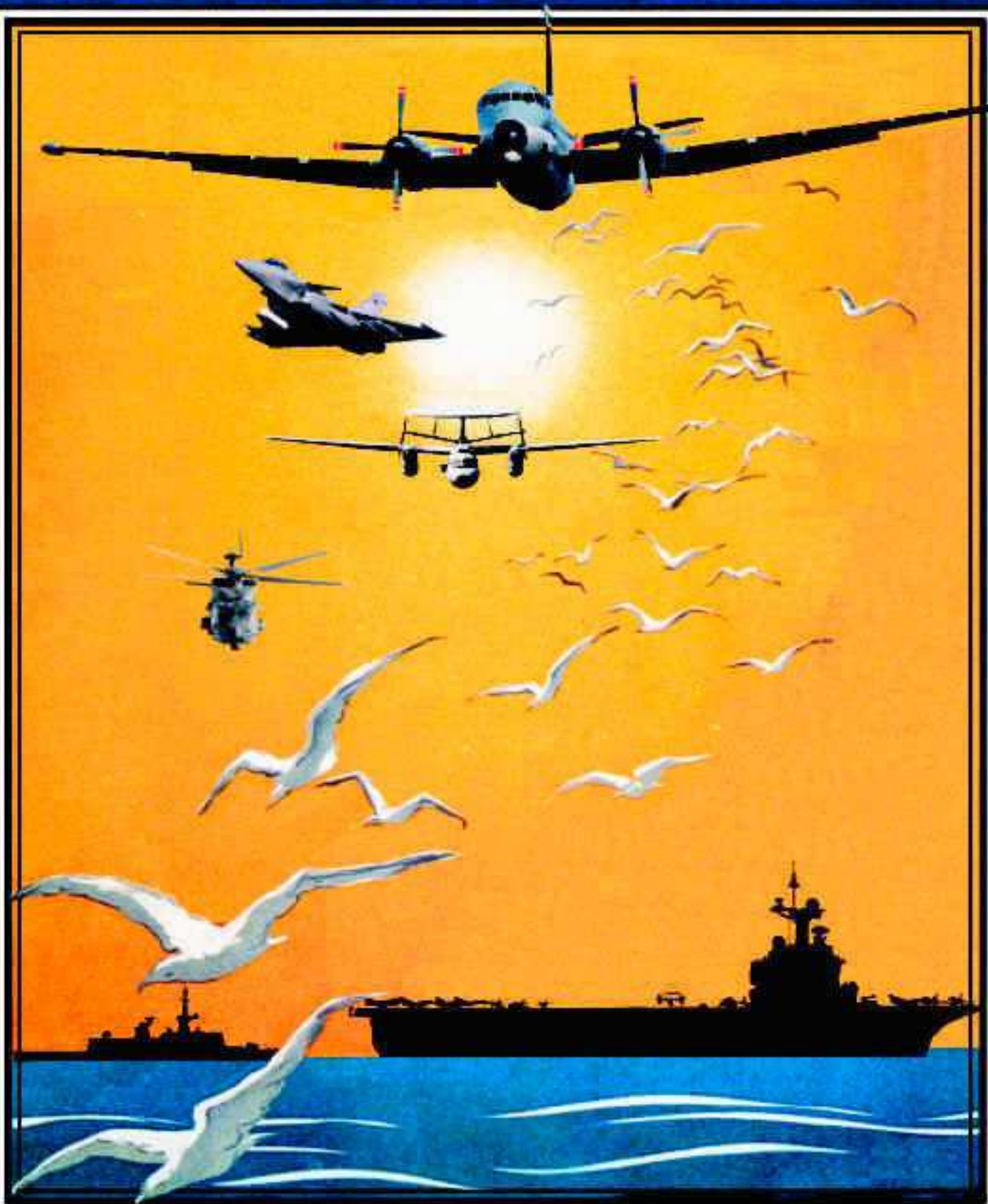
Enfin, qu'est-ce que l'irrégularité?

On pourrait dire que c'est un changement de repères, de théâtre, un effet de surprise. Vous attendez quelqu'un quelque part et il arrive par où vous ne l'attendiez pas. Alors vous êtes surpris! C'est une façon de réagir, une façon de rejeter complètement un ordre établi qui n'est pas acceptable pour d'autres, parce que de toute façon, ils ont le choix entre mourir et mourir.

Face à cette menace, la réponse que nous pouvons apporter c'est un esprit en éveil, actif et vigilant qui sait se remettre en question. Il ne faut absolument pas nous interdire de penser n'importe quelle mode d'action, ni bloquer notre créativité. Les moyens de lutte sont multiples. La connaissance, l'anticipation sont devenues des fonctions stratégiques, le renseignement étant un multiplicateur d'efficacité opérationnelle. Il ne faut pas oublier les moyens opérationnels déployés sur les différents théâtres stratégiques. La mer est un espace de prévention. Sur terre, vous n'interviendrez que lorsque la crise est déclarée, lorsque le feu, l'incendie sont déjà conséquents. Sur mer, on a cette chance extraordinaire – le statut de la haute mer fait que l'on peut intervenir, car il n'y a pas de souveraineté – de pouvoir intervenir en prévention pour peu qu'on en ait la volonté et les moyens.

Pour conclure, je voudrais remercier tous les intervenants de leur participation et pour la qualité et la profondeur des analyses qui ont été présentées. ■





Le Centre d'enseignement supérieur de la Marine vous convie au colloque

L'AÉRONAUTIQUE NAVALE

FACTEUR DE PUISSANCE EN MER AU SERVICE DE LA SECURITE ET DE LA DEFENSE

Le mercredi 10 juin 2009 de 9 h 30 à 18 h 30



Ecole Militaire - Amphithéâtre Desvallières - 21 place Joffre - 75007 Paris
Inscription obligatoire par mél : cesm.etudes@marine.defense.gouv.fr

C R É D I T S I C O N O G R A P H I Q U E S

SIRPA Marine,

Une version numérique de ce numéro a été mise en ligne sur le site
du Centre de documentation de l'École militaire
à l'adresse suivante : www.cedoc.defense.gouv.fr

Comité de lecture du Bulletin d'études de la Marine
Amiral Pierre Lacoste, professeur Pascal Chaigneau, amiral François Dupont, professeur Martin Motte,
contre-amiral Olivier Lajous, Monsieur Emmanuel Serot
Emmanuel Serot

Directeur de la publication

Contre-amiral François de Lastic
Commandant le Centre d'enseignement
supérieur de la Marine

Rédacteur en chef

Capitaine de vaisseau Bertrand Combourieu

Rédaction

Lieutenant de vaisseau Céline Horlaville



Ce numéro a été réalisé
au Centre d'enseignement
supérieur de la Marine
cesm@marine.defense.gouv.fr

Mise en page / iconographie
Aspirant Christelle Bacle

Pré-presses et impression
imprimerie de la Marine
dépôt légal : novembre 1999
ISSN 1292-5497