

RDN

**Penser autrement :  
pour une approche critique  
et créative des affaires militaires**



*Les Cahiers de la*  
**Revue Défense Nationale**





Penser autrement :  
pour une approche critique  
et créative des affaires militaires

Cet ouvrage est téléchargeable sur le site de la RDN  
[www.defnat.com](http://www.defnat.com)

# Sommaire

## 7 **Avant-propos** COMITÉ « PENSER AUTREMENT »

### *Approches du penser autrement*

#### 11 **Notre force : les idées**

FRANÇOIS PERRIER

La bataille des idées est certainement un des combats principaux auxquels notre défense doit se préparer. Il faut penser plus vite et mieux que nos adversaires. Pour être à la hauteur de ce défi, les officiers doivent être armés pour comprendre le monde dans sa complexité, pour le penser autrement. Il ne leur est plus simplement demandé d'être efficace sur le terrain, il faut être créatif et innovant. C'est la raison pour laquelle l'enseignement militaire supérieur doit devenir l'acteur principal qui préparera notre institution à engager et à gagner cette bataille des idées.

#### 17 **Apprendre à penser autrement dans l'Enseignement militaire supérieur**

JEAN-MICHEL MILLET

La supériorité technologique des pays européens se réduit inexorablement. Le seul facteur permettant de prendre l'ascendant pourrait alors être le « penser mieux ». Or, aujourd'hui, il n'existe, dans l'EMS, aucun enseignement spécifique ou contenu précis sur l'apprentissage du « penser autrement ». Dans l'histoire des conflits, les armées victorieuses ont été celles qui avaient une façon commune d'envisager les problèmes et leur résolution ou qui partageaient la même « culture d'entreprise », intériorisée par chacun de ses agents et développant l'initiative et la faculté de s'exprimer librement. Il s'agit donc de montrer d'abord la nécessité stratégique de penser autrement pour vaincre.

#### 24 **Peut-on encore s'autoriser de la fantaisie dans nos armées aujourd'hui ?**

ALEXIS GUEGAN

L'histoire nous a parfois démontré que la profession militaire n'était pas exempte d'ironie, de comique et de bouffonnerie. Les XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles regorgent de figures plus ou moins excentriques pour qui la guerre fut avant tout un art, le champ de bataille une nécessité mondaine et la garnison un lieu de rencontre entre plusieurs esprits capricieux. Ainsi, pas de fantaisie sans une forme d'audace à la légèreté ou à l'espièglerie. Qu'en est-il aujourd'hui ? Nos armées actuelles ont-elles perdu la faculté de rire de tout, y compris d'elles-mêmes ?

#### 30 **La grande roue de l'évolution des armées**

MICHEL GOYA

L'évolution des armées relève de la science complexe car elle doit conjuguer plusieurs processus parallèles, face généralement à un ennemi soumis aux mêmes contraintes. Ces processus : laisser-faire, améliorer ou transformer, visent tous au bout du compte à changer un capital d'habitudes.

## 36 Pour un *surge* des idées

DAVID PETRAEUS

Dans cet entretien le général Petraeus nous délivre ses clés pour une éducation militaire permettant la créativité et l'innovation. Il nous parle également de son expérience en tant que chef pour faire des unités sous ses ordres des « organisations apprenantes », ainsi que de son appréciation de la situation en Irak et en Syrie.

## 43 De l'idéologie du changement

GAÉTAN CLIN

Il arrive que des idées nouvelles et innovantes à un moment donné deviennent une nouvelle *doxa*. C'est le cas de la notion de changement, qui tend à devenir une fin en soi et consacre l'essor du « managérialisme » dans les armées, non sans conséquences sur l'aspect humain des forces.

## 50 Tactique : le devoir d'imagination

RÉMY HÉMEZ

La guerre est à la fois une science et un art. À ce titre elle fait appel à des qualités qui, de prime abord, ne sont pas celles du guerrier. Parmi elles se trouve l'imagination qui se trouve être un facteur clé pour la victoire. Face à un environnement de plus en plus complexe, l'imagination du tacticien ne doit plus seulement être l'apanage de quelques chefs hors du commun mais bien être institutionnalisée. Cela nécessite quelques évolutions, en particulier en ce qui concerne l'esprit qui anime les officiers.

## 57 Jeux vidéo : une ouverture sur l'Histoire

JULIEN PERNET

Les jeux vidéo immergent les joueurs dans des décors et contextes réalistes qui se nourrissent souvent de l'histoire. La découverte de ces environnements est une vraie opportunité pour aller plus loin et développer ainsi sa connaissance, sa culture.

## 60 Pour une hygiène de la pensée dans le processus de prise de décision ou comment atteindre la haute fiabilité

CHRISTIAN MOREL

Après la publication de l'ouvrage *Les décisions absurdes*, l'auteur s'est tourné vers les univers à hauts risques pour étudier les processus favorisant les décisions éclairées. Dans l'aviation, la marine ou le nucléaire, de nombreux travaux ont en effet eu pour but, et généralement pour effet, de conduire à une haute fiabilité. Son enquête, menée aussi sur des terrains inattendus comme les randonnées hivernales en haute montagne ou les blocs opératoires, amène à renouveler en profondeur les « bons principes » de fonctionnement des organisations. Il énonce des métarègles contribuant à la prise de décisions hautement fiables : travail collégial, non-punition des erreurs non intentionnelles, rigueur jurisprudentielle, renforcement linguistique, formation aux facteurs humains...

## *Approches critiques et créatives des conflits contemporains*

## 69 La guerre que l'on devra peut-être faire un jour

CHRISTIAN HARBULOT

La guerre de l'information a deux dimensions : le contenant – de nature technologique, *via* les systèmes d'information (piratage, virus, paralysie ou destruction des communications) – et le contenu – opérations de propagande et de contre-propagande, techniques de pression psychologique, méthodes de désinformation, manipulation par la production de connaissances de nature institutionnelle, académique, médiatique ou sociétale (fondations, ONG). Le récent piratage de *TV5*, attribué à *Daech*, semble indiquer que nous avons peut-être sous-estimé l'importance de l'information dans la conduite d'un conflit, y compris avec un groupe terroriste.

## 75 **Les armées occidentales peuvent-elles encore gagner une guerre au XXI<sup>e</sup> siècle ?**

MARC-ANTOINE BRILLANT

Confrontées au renouveau de la problématique insurrectionnelle, les armées occidentales peinent aujourd'hui à s'imposer dans les conflits modernes. Héritières d'une culture guerrière solide mais peu perméable au changement, elles ont tendance à n'apporter qu'une réponse coercitive peu en phase avec les réalités contemporaines. Le moment n'est-il pas enfin venu de repenser nos idées en la matière ?

## 80 **Relire Sun Tzu à l'ère des réseaux**

PATRICK SCHMOLL

La figure de l'ennemi est un point aveugle de la pensée stratégique contemporaine. Elle oblige le stratège à penser les situations et l'action par rapport à un ennemi à détruire dans un affrontement duel, et donc à se focaliser sur l'accumulation des moyens pour être le plus fort. La complexité des sociétés à l'ère des réseaux et de la mondialisation rend incertaine cette figure de l'ennemi, et incite la pensée stratégique à approcher son terrain à la manière de Sun Tzu : répondre à des problèmes limités avec peu de moyens, en recherchant la disposition intelligente des pièces plutôt que leur nombre.

## 87 **Les hybrides de Mars**

LUDOVIC VESTIEU

Les menaces contemporaines sont de moins en moins portées par les seuls acteurs étatiques. Terrorisme, trafics des êtres humains, trafics de drogue ou piraterie, les acteurs non étatiques désagrègent l'échelle de la menace pour descendre au niveau de la personne. Confrontées depuis 1989 à des violences issues des sociétés civiles, les forces armées opèrent un effort d'adaptation qui les conduit à quitter le champ de bataille pour investir le contrôle social. Elles s'engagent dans un processus de « policierisation ».

## 94 **Le cyber en opérations**

OLIVIER KEMPF

Le cyber appartient aux opérations. Si l'on peut discuter de la possibilité d'une « guerre dans le cyberspace » ou de « cyberguerre », il y a à coup sûr du cyber dans la guerre. C'est pourquoi cet article examine comment les armées s'organisent pour manipuler l'information avant d'esquisser les fonctions cyberopérationnelles.

## 103 **Comment vraiment paralyser un pays à l'aide du cyber**

ÉRIC FILIOL

Contrairement à l'idée générale selon laquelle les cyberattaques deviennent la nouvelle forme de guerre, reléguant la guerre conventionnelle au domaine du passé, cet article entend montrer qu'en réalité le « cyber » n'est qu'une dimension supplémentaire, dont le rôle est surtout essentiel dans les phases de renseignement et de planification des attaques classiques. L'article illustre ce propos avec une étude décrivant, selon cette vision, une attaque (fictive) généralisée contre le réseau électrique des États-Unis.

## 111 **Les drones Male : une capacité fondamentale dans la lutte antiterroriste**

CHRISTOPHE FONTAINE

Les drones Male avec leurs multiples capteurs, leur endurance inégalée, et les équipages expérimentés sont une capacité unique et sous-employée en Métropole. Ils peuvent être engagés depuis Cognac dans toute la profondeur du territoire national. Si la plupart des drones Male sont déployés en soutien des forces conventionnelles et spéciales en Opex, l'Armée de l'air disposera toujours en permanence de moyens indispensables à la formation et au maintien des compétences qui permettront de soutenir efficacement en préventif et en réactif, l'action antiterroriste engagée sur le territoire national.

117 **Quality versus Quantity:  
Is it time to redress the balance of military equipment?**

PAUL TINGEY

Les forces armées européennes sont équipées de la technologie militaire la plus perfectionnée au monde. Cependant, la diminution constante des budgets a poussé à la réduction du volume des forces et des équipements. Dans le même temps, nos ennemis potentiels se transforment dans le but de contester la domination militaire occidentale. La question de la valeur de la masse mérite ainsi un réexamen. Cet article explore le paradigme émergent des actions en « essaim » et son potentiel comme alternative de la coûteuse course à la technologie.

122 **Penser un *seabasing* à la française**

CÉLINE TUCCELLI

Disposer de par le monde de points d'appui dotés d'infrastructures portuaires, véritables démultiplicateurs de puissance, a toujours été un objectif central pour les grandes nations maritimes. Mais l'émancipation des pays émergents et les contraintes budgétaires obligent aujourd'hui ces puissances, et parmi elles la France, à chercher à s'affranchir de la dépendance terrestre.

127 **Russie-Ukraine : la *maskirovka* ou le bénéfice du doute**

GABRIEL GENKINE

Comprendre la manière de penser de l'adversaire est un préalable nécessaire pour cerner ses motivations. Quand les différences culturelles sont extrêmement marquées, cette compréhension nécessite de laisser de côté ses présupposés pour espérer décrypter l'état d'esprit de l'autre. Le rapport à la vérité du pouvoir soviétique, puis du pouvoir russe actuel, est à ce titre particulièrement révélateur. La seule vérité qui vaille est celle que l'on a créée et qui supporte l'objectif final.

131 **L'externalisation vers les ESSD :  
un chantier non achevé, une avancée nécessaire**

DIDIER BOLELLI

Si les expériences d'externalisation des armées françaises ne sont pas un phénomène nouveau, le potentiel que représentent les Entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) pour le soutien et l'accompagnement des forces armées n'est pas encore pleinement exploité par la Défense. Un certain flou dans la définition même des ESSD, une réticence traditionnelle à externaliser des fonctions considérées comme régaliennes et l'absence d'un cadre législatif clair peuvent expliquer en partie cette réticence. Pourtant, même si des défis restent à relever, les raisons de poursuivre le processus d'externalisation vers les ESSD et d'élargir le périmètre des services externalisés sont nombreuses.

137 **Éducation et culture : au cœur de la résolution des conflits**

BORIS FALATAR

À la lumière des conflits en Afrique et au Moyen-Orient, la question de l'éducation semble être au cœur de la résolution des crises. Elle s'intègre totalement aux phases de stabilisation puis de normalisation. Dans ce cadre, l'*UNESCO* joue un rôle clé en mettant en œuvre des programmes pour l'éducation et la culture. Les armées doivent elles aussi prendre en compte ces facteurs dans leurs opérations mais la coordination de leurs actions avec celles des organisations internationales est loin d'être évidente.

Les idées et opinions exprimées dans ce *Cahier de la Revue Défense Nationale* n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent nullement l'enseignement dispensé au sein de l'École de Guerre. Commencant une approche originale, parfois critique mais toujours constructive, ce hors-série souhaite avant tout susciter le débat, avec pour ambition d'inciter à réfléchir en dehors des sentiers battus

La *Revue Défense Nationale* est éditée par le Comité d'études de défense nationale  
(association loi de 1901)

Adresse géographique: École militaire, 1 place Joffre, Paris VII

Adresse postale: BP 8607, 75325 Paris cedex 07

Fax: 01 44 42 31 89 - [www.defnat.fr](http://www.defnat.fr) - [redac@defnat.com](mailto:redac@defnat.com)

Directeur de la publication et rédacteur en chef: Alain Coldefy - Tél.: 01 44 42 31 92

Conseiller du directeur de publication: Jérôme Pellistrandi - Tél.: 01 44 42 31 90

Secrétaire général et *webmaster*: Paul Laporte - Tél.: 01 44 42 31 91

Secrétaire général de rédaction: Pascal Lecardonnel - Tél.: 01 44 42 31 90

Assistante de direction: Marie-Hélène Mounet - Tél.: 01 44 42 31 92

Secrétaires de rédaction: Marie-Hélène Mounet, Jérôme Dollé

Abonnements: Éliane Lecardonnel - Tél.: 01 44 42 38 23

Conseiller de rédaction: Olivier Kempf

Conseiller de rédaction de l'édition arabe: Professeur Mustapha Benchenane

Régie publicitaire (ECPAD): Christelle Touzet - Tél.: 01 49 60 58 56

DL 85884 - 2<sup>e</sup> trimestre 2015 - ISSN: 2105-7508 - CP n° 1019 G 85493 du 4 décembre 2014

Imprimée par Bialec, Nancy, 95 boulevard d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex

### Crédits photos

1<sup>er</sup> de couverture: Zentillia.

4<sup>e</sup> de couverture: Insigne de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre  
(« Maréchal Leclerc »).



# Avant-propos

**N**é de la volonté de pousser la réflexion sur la pratique de la guerre en dehors des sentiers battus, le comité *Penser autrement* de l'École de Guerre regroupe une vingtaine d'officiers français et étrangers curieux de la « chose militaire ». Mu par le désir de remettre en question certitudes et préjugés, le comité a suivi une démarche constructive visant à aborder les grandes problématiques de l'art de la guerre de façon originale et parfois décalée. S'inspirant du monde de l'entreprise, du milieu médical et des techniques de *consulting*, l'activité du comité s'est structurée autour de trois grands piliers.

**Comprendre**, avec pour objectif l'acquisition d'une forme d'« hygiène de la pensée ». Les biais culturels peuvent en effet nuire à l'appréhension d'une situation complexe, et donc à la production d'un raisonnement réaliste. L'étude d'autres civilisations, au travers de leurs systèmes de pensée, est un bon moyen pour atténuer cette tendance naturelle à l'ethnocentrisme.

**Créer**, avec pour but le développement d'une méthode de pensée innovante. Si trouver la bonne idée peut relever du facteur chance, cette approche demeure toutefois hasardeuse dans un contexte d'engagement opérationnel militaire. La créativité ne relève pas seulement de l'inné mais participe aussi d'un processus que l'on peut contrôler et surtout entretenir.

**Décider**, avec pour *leitmotiv* la compréhension des ressorts qui entourent la décision du chef. Convaincre, communiquer ou bien encore animer ont été les grandes thématiques de ce pilier.

Afin de répondre à cette ambitieuse feuille de route, le comité a organisé plusieurs séances d'échanges avec des intervenants aussi passionnants que divers. De l'innovation dans les armées aux dangers de la pensée *Powerpoint*, en passant par le fonctionnement du cerveau ou bien encore la perception de l'Occident par le Moyen-Orient, les sujets ont été nombreux, parfois originaux, mais toujours en phase avec les attendus de la scolarité.

De plus, bénéficiant de la bienveillance de la direction de l'École de Guerre, le comité a aussi eu l'opportunité de mener une réflexion sur les modalités d'intégration d'un module « Penser autrement » dans l'enseignement académique dispensé au sein de cette vénérable institution, démontrant par ailleurs le souci des armées d'adapter sans cesse la formation aux exigences d'un monde qui évolue.

## Avant-propos

Ainsi, ce *Cahier de la RDN* est avant tout un recueil de l'ensemble de nos échanges et réflexions menés au cours de cette année. Il a pour modeste ambition de susciter le questionnement et, nous l'espérons, le débat.

Le comité *Penser autrement*  
22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre  
(« Maréchal Leclerc »)



■ **Approches  
du penser autrement**

RDN

*Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*



# Notre force : les idées

François Perrier

Chef de bataillon, actuellement stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

Quel est le point commun entre les printemps arabes, la tragédie de Fukushima, la brutale expansion de *Daech* ou encore le crash du vol de la Germanwings ? Tous ces événements confirment que nous sommes dans l'incapacité d'anticiper de graves crises géopolitiques ou de brutaux incidents sécuritaires. Ces ruptures ont pour caractéristique majeure de ne pas avoir été prévues, malgré la quantité de moyens d'informations et de renseignements dont bénéficient les nations occidentales. « Il n'y a qu'une seule loi dans l'Histoire, celle de la surprise », nous dit Max Gallo (*France Culture*).

Alors que tous les acteurs de la défense française ont un besoin impérieux de mieux appréhender leur environnement, des questions restent sans réponse. Comment naviguer dans l'incertitude ? Comment garder l'initiative et ne plus être en réaction permanente ?

La solution à ces problèmes est donnée par une expression de plus en plus utilisée : « il faut gagner la bataille des idées ». Elle fait autant l'objet d'un chapitre en fin du *Livre blanc sur la sécurité intérieure face au terrorisme* de 2006 que d'un colloque du Parti socialiste, en préparation des élections de 2012.

Cette expression mérite d'être interrogée : pourquoi gagner cette bataille et surtout comment ? L'institution militaire qui doit penser plus vite et mieux que ses ennemis a donc un véritable défi à relever. Les pistes de réflexion sont nombreuses. Une mérite d'être particulièrement creusée, à savoir la formation des officiers dans l'enseignement militaire supérieur, afin qu'ils deviennent de véritables *sprinters* dans la course des idées. Mais pour relever ce défi, les officiers doivent être armés pour penser le monde dans sa complexité, pour le penser autrement.

## Pourquoi engager la bataille des idées ?

« Le monde est beaucoup plus compliqué que nous le pensons, ce qui n'est pas un problème, excepté quand la plupart d'entre nous ne le savent pas » (*Le cygne noir*, p. 71). Nassim Nicholas Taleb nous renvoie à nos propres incapacités à comprendre notre environnement et à envisager des futurs possibles. Pour illustrer

les limites de la connaissance humaine, l'écrivain nous donne l'exemple d'une dinde que l'on nourrit tous les jours. Chaque fois qu'un homme lui apporte de la nourriture, il la conforte dans l'idée que la race humaine ne lui veut que du bien et qu'elle est soucieuse de ses intérêts. Au bout de mille jours de ce traitement attentionné, la dinde n'a plus aucun doute sur les bonnes intentions de l'homme à son égard. Mais la veille de Noël, au mille et unième jour, un événement inattendu va faire que l'ensemble de ses croyances va s'effondrer... Ne sommes-nous pas tous victimes d'une insuffisante compréhension du monde qui nous conduit à agir à contre-courant de nos intérêts ?

Certaines de nos grilles d'analyse – notamment géopolitiques – ne sont plus totalement adaptées pour comprendre, seules, la complexité du monde. Nous assistons à la montée en puissance d'acteurs et de phénomènes transnationaux qui brouillent les paramètres de l'action étatique. L'analyse se heurte à une multitude de facteurs qui sont à la fois causes et effets, si bien que les États sont de plus en plus démunis pour apporter des réponses appropriées.

La réponse aux attentats du 11 septembre était essentiellement d'ordre étatique alors que leurs causes ne l'étaient qu'en partie. L'action militaire entreprise correspondait à une lecture géopolitique de la scène internationale – celle des rapports de force – alors que les causes profondes de l'influence d'*Al-Qaïda* s'expliquent dans le cadre d'une société-monde agitée par des phénomènes transnationaux dont la responsabilité est souvent partagée. Pour agir, nous avons trop tendance à identifier des causes de la même nature que la réplique escomptée, au risque de nous conduire dans des impasses. Seule une nouvelle manière d'appréhender le monde permettrait d'y agir avec efficacité et de devancer nos adversaires.

### **Penser autrement : de quoi s'agit-il ?**

« Nous devons apprendre à voir le monde avec un regard neuf car les problèmes ne peuvent pas se résoudre avec la même conscience, ou le même point de vue, qui les a engendrés », nous conseillait Albert Einstein. Penser autrement est un exercice difficile, voire impossible, car nous construisons la réalité que nous percevons, au prisme de notre culture, de notre éducation et de notre environnement. Notre rapport au réel est donc le reflet de notre système de pensée et de nos logiques. Mais penser autrement n'est pas condamner ou remettre en question nos principes, nos valeurs ou même nos croyances. Ce n'est pas non plus être anti-conformiste et rejeter les codes des institutions auxquelles nous appartenons. L'officier évolue dans un cadre hiérarchique cohérent qu'il ne s'agit pas de déconstruire. Penser autrement, c'est se décentrer, faire un pas de côté pour changer ses angles de vue.

Il s'agit, tout d'abord, de changer son regard par rapport à ce que l'on cherche à comprendre. Prenons l'Iran. Ce pays nous inquiète depuis 36 ans. Il

nous semble arriéré, moyenâgeux et peuplé de fanatiques. C'est l'ennemi idéal. Mais pour qui s'y intéresse, l'Iran est bien différent. Les femmes y font des études comme dans bien peu de pays du Moyen-Orient, la culture et la pensée y sont largement plus stimulées que dans le reste de la sous-région et il y a des élections, même si elles ont entraîné de fortes répressions par le passé. L'Iran a certes des ambitions mais c'est le propre de tous les États. Ces vérités sont trop souvent ignorées, sauf par les hebdomadaires et mensuels spécialisés.

Penser autrement, c'est ensuite se décentrer par rapport à son propre regard, chercher à penser dans un référentiel différent et sortir de sa catégorie « socio-culturelle ». Ce croisement des regards sur le monde nous permet de mieux comprendre l'homme et d'être, à terme, plus créatif. Mais sortir de notre tendance au regroupement n'est pas facile car la catégorisation est le propre du genre humain. La politique polarisée nous en montre bien le caractère arbitraire. « La prochaine fois qu'un Martien visitera la Terre, essayez de lui expliquer pourquoi les personnes favorables à l'élimination d'un fœtus dans le sein de sa mère sont également opposées à la peine capitale. Pourquoi faut-il que les gens qui sont pour la liberté sexuelle soient contre la liberté économique individuelle ? » remarque encore Nassim Taleb (*Le cygne noir*, p. 42). Penser le monde avec des catégories empêche de le raisonner dans toute sa complexité. Pour gagner la bataille des idées, le premier combat est donc personnel, c'est celui qui nous amène à envisager le réel hors de son cadre traditionnel de perception.

### **Penser autrement et la formation des officiers**

« Il est advenu que mes recherches ont fini par trouver un écho dans une importante école, destinée à former nos futurs généraux. Je veux parler de l'École de Guerre, établissement très heureusement soustrait à l'action de l'université. C'est dans la profession militaire surtout que devait apparaître l'utilité de méthodes permettant de fortifier le jugement, la réflexion, l'habitude de l'observation, la volonté et la domination de soi-même. Acquérir ces qualités puis les faire passer dans l'inconscient, de façon à ce qu'elles deviennent des mobiles de conduite, constitue tout l'art de l'éducation. Les militaires ont parfaitement compris ce que les universitaires n'avaient pu saisir. » (extrait de l'introduction de *Psychologie de l'éducation*).

Ces phrases ont été écrites en 1910 par le sociologue Gustave Le Bon qui introduit ici, avec provocation, un ouvrage particulièrement critique sur le système pédagogique français. Selon lui, la valeur d'un individu n'est pas tant liée à son niveau d'instruction qu'à sa capacité d'initiative, à son jugement et à sa volonté. Il voyait dans la formation des officiers l'application de sa thèse selon laquelle l'éducation doit avoir pour but de développer le caractère. Où en sommes-nous 100 ans plus tard ? Le système de formation des élites militaires permet-il de répondre aux exigences de notre monde ? Est-il aussi en avance sur son temps qu'il pouvait l'être

il y a un siècle ? Comment développer cet esprit de créativité que nombre d'officiers appellent de leurs vœux ?

La formation militaire de notre pays est en grande partie le reflet de notre système éducatif, avec ses forces et ses voies de progrès. Retenons au rang des succès, le solide fond de culture générale transmis aux jeunes Français qui leur donne un bon bagage de départ pour décrypter le monde. Ce souci de l'instruction est gravé au fronton de toutes les écoles militaires. Mais bien plus, il irrigue toute la formation des officiers. C'est ce que l'Armée de terre a développé avec une liste d'ouvrages à lire à chaque étape de la carrière. Peu de nations occidentales mettent autant l'accent sur la culture générale.

Mais le système éducatif français est également l'archétype de l'enseignement vertical où prime la transmission du savoir. Dans notre pays, « l'enseignant professe le plus souvent au tableau ; les élèves, assis en rangs, écoutent et prennent des notes. L'enseignant, vers lequel toutes les attentions sont censées converger, doit être écouté en silence. La communication entre élèves est un parasite » (*La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir*, p. 70). Si la France est championne de ce type de transmission du savoir, d'autres pays développent, à l'inverse, un enseignement de type horizontal où les élèves travaillent plus en groupe et interagissent souvent avec les enseignants. « Les pays nordiques et les pays anglo-saxons sont ceux qui panachent de la façon la plus équilibrée travaux collectifs et cours magistraux » (*Ibid*, p. 72). Conséquence du système vertical, une majorité de jeunes Français estiment ne pas avoir la possibilité d'exprimer leurs opinions. Notre culture de l'écrit où prime la quantité de connaissances laisse trop peu de place à l'oral et aux travaux collectifs. L'effort principal consiste ainsi à retenir un maximum de ce qui a été enseigné. Au bilan, l'école française forme de très bons individus mais souvent incapables de travailler efficacement en groupes et ayant des difficultés pour exprimer publiquement leurs idées. Mais ne nous méprenons pas sur le propos. Il ne s'agit pas de brader ce qui fait la force du système scolaire français – à savoir la transmission d'un héritage fait de culture et de savoirs. Il s'agit d'identifier ses points de faiblesse qui sont en l'occurrence l'aisance à l'oral et la faculté à travailler en groupe, qualités fondamentales pour convaincre de la pertinence de ses idées.

L'enseignement militaire supérieur n'échappe pas à ce trait de culture bien français où la priorité est mise sur la transmission de savoirs en amphithéâtres. L'écrit occupe une place surdimensionnée dans la formation des élites militaires, au détriment du débat d'idées, de la formation aux techniques oratoires et de l'apprentissage de la dynamique de groupe. C'est la raison pour laquelle deux axes d'effort doivent être développés pour permettre aux officiers d'être plus créatifs et ainsi gagner la bataille des idées.



### **1<sup>er</sup> axe d'effort : la culture du débat**

L'enseignement militaire supérieur devrait généraliser la culture du débat. Les élèves ne doivent pas seulement apprendre des concepts. Ils doivent se les approprier, ce que Gustave Le Bon appelle « faire passer dans l'inconscient ». Cette appropriation passe par une utilisation très concrète de ces concepts ou idées pour résoudre un problème posé. C'est de cette manière que les élèves pourront en apprécier la valeur. La salle de cours doit donc devenir un espace d'échanges et de confrontation des idées. Nul besoin de rechercher la pureté du débat technique : « les gens qui ne disent que des choses parfaitement démontrées du point de vue de la dialectique ne risquent pas d'innover » (*Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas*, p. 80). Car c'est par l'affrontement de la pensée que se fortifient le jugement et le caractère. C'est également l'apprentissage du courage intellectuel, celui de défendre ses convictions qui peuvent être différentes de celles du groupe. L'enseignement militaire supérieur a là une formidable voie de progrès. L'exemple britannique est en cela intéressant. Les Anglo-Saxons sont friands de tous les supports pédagogiques qui encouragent le débat : que ce soient les jeux de rôles ou les joutes verbales. Les officiers de sa majesté passent tous par la figure imposée du « *debating challenge* » dans laquelle deux équipes s'affrontent pour défendre une thèse sur un sujet donné, face à un jury et à une salle prompte à poser des questions plus déstabilisantes les unes que les autres. La meilleure équipe est celle qui défend les idées les plus pertinentes et qui sait convaincre son auditoire. Les officiers y gagnent en aisance et s'approprient des concepts qui n'ont alors plus rien de théoriques. La connaissance n'est plus une fin en soi. Elle est le moyen de se forger et d'imposer ses idées.

### **2<sup>nd</sup> axe d'effort : développer l'esprit créatif des officiers**

Pour se développer, la créativité a besoin de plusieurs ingrédients : des connaissances variées, un environnement favorable et un peu de technique. Au socle robuste de culture générale forgé tout au long du parcours scolaire français, l'enseignement militaire supérieur devrait ajouter quelques briques supplémentaires. La sociologie (avec notamment une meilleure connaissance des facteurs humains), la pédagogie, les statistiques ou encore le management d'entreprise devraient, entre autres, faire partie de la formation. C'est en effet la diversité des expériences et des champs de connaissances qui développent la créativité, en permettant les analogies. Le parcours de Steve Jobs, le pape moderne de la créativité, est en cela révélateur. Ses innovations technologiques, qui ont tant de succès, sont la synthèse de sources d'inspiration très variées qui ont jalonné sa jeunesse : voyages en Inde, formation à la calligraphie, postes de cadre chez Mercedes ou dans l'hôtellerie de luxe, etc.

La créativité se développe aussi par un peu de technique et notamment quand elle doit être stimulée dans des groupes. Il s'agit de méthodes d'animation

Notre force :  
les idées

pour développer les capacités d'innovation d'une équipe telles que le *brainstorming*, le *brainwriting*, l'analogie ou encore les cartes heuristiques. Prenons le *brainstorming*. Beaucoup en parlent mais bien peu en connaissent les ficelles. Cette technique, une fois maîtrisée, donne des résultats capables de décupler les capacités de réflexion de tout groupe qui accepte de se plier à ses règles. Les élites militaires gagneraient à être familiarisées à ces outils d'animation qui permettent de susciter la créativité.

Il est enfin nécessaire de mettre les officiers dans un environnement favorable, surtout lors de leur formation. Les idées naissent avec du temps. Mais elles doivent aussi trouver un terreau adapté, celui de la bienveillance, où il est permis de se tromper pour progresser et où il est encouragé d'exprimer des idées non conventionnelles sans avoir le sentiment d'être iconoclaste. Il est des moments où la hiérarchie doit donc s'avoir s'effacer pour permettre aux idées de s'exprimer librement.

\*

« Il y a une chose plus forte que toutes les armées du monde, c'est une idée dont le temps est venu. »  
(Victor Hugo).

La bataille des idées est certainement un des combats principaux auxquels notre défense doit se préparer. Mais toute bataille nécessite une stratégie, un plan et des moyens. La seule incantation et les slogans ne permettent pas de gagner. Pour avoir de meilleures idées que nos adversaires, pour les imposer et les faire triompher, il est nécessaire de prendre du recul par rapport à notre propre regard sur le monde, d'interroger nos certitudes et de nous mettre dans la tête de l'autre. De même, l'innovation et la créativité ne s'invoquent pas, elles se stimulent. C'est la raison pour laquelle l'institution militaire a, face à elle, un important champ d'investigation pour former ses officiers et les préparer à affronter les défis de demain.

#### Éléments de bibliographie

Gallo Max dans l'émission « L'esprit public » sur *France Culture*, 7 novembre 2012.

Algan Yann, Cahuc Pierre et Zylberberg André : *La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir* ; Albin Michel, février 2012 ; 192 pages.

Taleb Nassim Nicholas : *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible* ; Les belles lettres, 2010 ; 496 pages.

Secrétariat général de la défense nationale : *La France face au terrorisme - Livre blanc du Gouvernement sur la sécurité intérieure face au terrorisme* ; La Documentation française, 2006 ; 144 pages.

Gavriloff Ivan et Jarrasson Bruno : *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas* ; Dunod, 2001 ; 240 pages.

Le Bon Gustave : *Psychologie de l'éducation* ; Ernest Flammarion, 1910.

# Apprendre à penser autrement dans l'Enseignement militaire supérieur

Jean-Michel Millet

Colonel, attaché de défense en Afghanistan. Fondateur du comité « Penser Autrement » de l'École de Guerre.

« Ce qui a manqué jusqu'à présent à la philosophie, c'est la précision. »  
(Henri Bergson).

**G**uerres idéologiques et religieuses, « doctrine de guerre hybride », risques de guerre civile ; l'époque et les engagements récents des armées occidentales, singulièrement des armées françaises, inspirent un constat et un paradoxe.

Lors d'une réunion européenne sur l'évolution de la formation des officiers supérieurs, l'amiral directeur des études de l'école de guerre britannique constatait que les nations européennes ne pouvaient plus désormais compter ni sur la supériorité technologique <sup>(1)</sup>, ni sur la supériorité du nombre, ni même sur celle de la volonté politique pour vaincre dans les conflits et les confrontations à venir. Il reprenait en cela les conclusions d'une étude sur le paysage stratégique futur.

Il demeurerait néanmoins une variable sur laquelle nos vieux pays pouvaient agir : la capacité de leurs élites militaires à « penser mieux » – individuellement et collectivement – plus juste, à temps, pour agir plus efficacement. « *Die Gedanken sind frei* » [Les pensées sont libres] murmuraient les officiers allemands de la *Reichswehr*, contraints par les prescriptions du Traité de Versailles de repenser une façon de faire la guerre ; cette dernière mènera aux succès initiaux de la guerre éclair mais aussi aux désastres stratégiques lorsque – justement – cette liberté de pensée sera contrainte par un dictateur aux abois.

« Apprendre à penser autrement » – en écho au *leitmotiv* du maréchal Foch – a aussi été pour une courte période la devise de l'École de Guerre lorsqu'il s'est agi de recentrer la formation sur le « cœur de métier » militaire : penser la confrontation, le conflit, la guerre. D'ailleurs, le général de Villiers, actuel Chef d'état-major des armées a souligné cet impératif, certes économique mais aussi stratégique de cette maxime.

---

(1) « *Gentlemen, we have run out of money, it is time to start thinking* » (Sir Rutherford, prix Nobel de chimie).

Mais le paradoxe est le suivant : il n'existe aujourd'hui, dans l'Enseignement militaire supérieur, aucun enseignement spécifique, aucun contenu précis sur l'apprentissage du « penser autrement ». Ainsi, ce qui constituerait l'unique facteur de supériorité des pays européens dans le domaine stratégique ne serait pas exploré de manière délibérée, et demeurerait, dès lors, un slogan un peu vain.

Ce n'est nullement une fatalité. On peut, à l'envi, s'interroger philosophiquement sur la possibilité ou l'opportunité d'« apprendre à penser » lorsque l'on parvient à la maturité, comme c'est le cas des futurs officiers brevetés. Il n'en demeure pas moins que, dans l'histoire des conflits, les armées victorieuses ont été celles qui avaient une façon commune d'envisager les problèmes et leur résolution ou qui partageaient la même « culture d'entreprise », intériorisée par chacun de ses agents et développant l'initiative et la faculté de s'exprimer librement.

Il s'agit donc ici de montrer d'abord la nécessité stratégique de penser autrement pour vaincre. Partant, de donner un contenu et une pédagogie du « penser autrement ». Enfin d'illustrer concrètement, dans le domaine opérationnel, les attendus de cet effort pédagogique. Le paysage opérationnel étant désormais « global », on pourra d'ailleurs assez aisément traduire ce contenu et cette pratique du « penser autrement » aux autres domaines de l'activité humaine – et d'abord à ceux de la compétition économique.

### **La nécessité stratégique du « penser autrement »**

En dehors de l'esthétique du slogan (il est toujours agréable à chaque génération de prouver qu'elle se singularise de celles qui l'ont précédée) la nécessité stratégique du « penser autrement » tient non pas tant au changement de nature des conflits – les façons de faire la guerre (*warfare*) évoluent mais pas la notion essentiellement dialectique de conflit – qu'à la place relative de l'action militaire dans l'espace et dans le temps de la confrontation. Les nouveaux impératifs peuvent – et doivent – faire appel au dernier facteur de supériorité occidentale : l'effort marqué pour s'appuyer sur un modèle d'éducation et de culture comme source de la réflexion opérationnelle.

Les dernières études prospectives sur l'environnement opérationnel concordent sur l'évolution des questions stratégiques internationales vers une complexité accrue. Par « complexité accrue », elles entendent d'abord une interdépendance de plus en plus marquée des différents phénomènes par l'accélération de la circulation de l'information, des biens et des personnes, et une pression croissante sur les responsables politiques pour prendre des décisions sans avoir tout le recul nécessaire sur les conséquences en chaîne de ces décisions.

Dans cet environnement, l'homme restant l'homme, le phénomène guerrier ne change pas de nature, quoiqu'en disent les experts des « nouveaux conflits ».

La guerre continue de répondre aux trois motifs de « l'honneur, de la peur et de l'intérêt » définis par Thucydide.

En revanche, il est indéniable que l'action militaire, et donc la réflexion sur la décision de l'action militaire et ses modalités, ne sont plus les seuls déterminants ; on pourrait dire que l'action militaire, parmi d'autres facteurs, a tendance à se diluer à la fois dans l'espace et dans le temps. L'action se dilue dans l'espace : la simple réduction de la densité des forces constituées, la nécessité pour ces forces d'agir au sein des populations contraignent à cette dilution. Elle se dilue aussi dans le temps, avec des alternances de fréquences de l'action militaire : des poussées extrêmement rapides étant suivies d'actions asymétriques ou de stabilisation de fréquences plus basses, qui peuvent faire croire aux notions de « guerres sans fin ». D'autres facteurs doivent être intégrés car, malgré la volonté occidentale de maintenir une vision de la guerre comme « parenthèse paroxystique »<sup>(2)</sup>, il n'est plus dans le pouvoir de nos sociétés de prévenir cette dilution dans l'espace et le temps.

Dès lors, l'action militaire – le recours à la violence d'État organisée et légitime – doit être précisément calibrée et intégrée dans une analyse d'une multitude de facteurs : politique, économique, juridique, culturels, environnementaux, médiatique. Ces facteurs ne sont pas nouveaux, mais la place relative du facteur militaire se diluant, il n'est plus possible de faire l'économie de cette intégration.

Or, pour intégrer intelligemment ces facteurs – raisonner en termes « d'approche globale » de la résolution des crises – il faut faire appel à ce qui demeure sans doute le dernier facteur de supériorité occidentale : l'investissement consenti dans la formation des cadres supérieurs et décideurs de la nation. Fondée sur la culture générale, cette formation doit s'appuyer sur la mise en valeur d'une éducation qui établit une synergie entre la compétence « technique » professionnelle et une capacité à intégrer le phénomène guerrier dans son environnement plus large. Cet investissement a pour but de permettre aux officiers – parmi les autres cadres – de proposer des choix plus pertinents, plus justes, plus acceptables, plus précis pour une action militaire mieux intégrée dans une réflexion globale sur la conflictualité.

Encore faudrait-il que ce processus résulte de choix et d'actions de formation délibérés (apprendre à penser autrement pour agir mieux et plus précisément) et non d'une forme de « pensée magique » qui consisterait à empiler des savoirs ou des opinions dans différents domaines dans le cadre de l'enseignement supérieur en espérant que la synthèse se fera d'elle-même dans les esprits des officiers...

---

(2) Comme le démontrait l'insistance des médias – et de la communication institutionnelle – à présenter l'opération *Serval* au début de 2014, comme une opération permettant d'obtenir une décision opérationnelle rapide.

**Contenu et pédagogie du « penser autrement »**

Quelle forme pourrait prendre la démarche du « Penser autrement » dans l'Enseignement militaire supérieur ? Cette voie peut en effet sembler une tâche à la fois prométhéenne et un peu vaine si on ne définit pas exactement les attendus et la pédagogie du projet.

« Apprendre à penser autrement » pourrait s'envisager en quatre étapes ou quatre aspects :

- partager un fonds commun de culture et s'approprier un mode d'auto-apprentissage,
- développer une capacité personnelle de pensée critique et de pensée créative,
- développer une capacité de réflexion collective en vue de l'action,
- développer une expérience vécue du « penser autrement » amalgamant les trois autres aspects du « penser autrement ».

Reprenons-les, en notant que ce projet a déjà fait l'objet d'une expérimentation fructueuse au sein d'un « comité » de l'École de Guerre, au sein de la Promotion « Ceux de 14 » (2013-2014), avec un certain succès.

**Apprendre à partager un fonds commun de culture  
et s'approprier un mode d'auto-apprentissage**

Il s'agit là, d'une part, de s'assurer que les décisionnaires de portée militaire maîtrisent un bagage culturel et un langage communs, et, d'autre part, de donner le goût, la méthode et la capacité d'une autonomie dans l'apprentissage professionnel pour le reste de la carrière des officiers brevetés.

Au-delà de la doctrine, il ne s'agit pas seulement de doctrine, même si ses fondamentaux font partie de ce fonds commun, mais aussi, voire surtout, de donner les moyens à chaque officier supérieur d'être source de son propre développement professionnel, ne se limitant pas à l'année passée sur les bancs de l'École. Bref, apprendre à apprendre, dans des dimensions nouvelles.

Le bagage commun est celui de l'art de la guerre, de la « sagesse partagée » dans ce domaine. Pour faire concret, il n'est pas admissible qu'un officier supérieur breveté n'ait pas lu, et exploité, le *De la Guerre* de Clausewitz, *L'Art de la guerre* de Jomini ou celui de Sun Tzu et quelques autres classiques (Lidell Hart, Mahan, Douhet, Foch). Une étude plus complète doit également présenter à la fois une ébauche de « bibliographie de l'officier breveté », mais – de manière plus significative – une méthode pour développer sa propre culture militaire et opérationnelle.

### ***Développer une capacité personnelle de pensée critique et de pensée créative***

Jusqu'à la réussite au concours de l'École de Guerre, l'officier le plus brillant peut se contenter d'être un praticien qui applique avec le plus grand soin la doctrine de son armée et, parfois, la doctrine interarmées. Au seuil de sa deuxième partie de carrière, il devient source et, le plus souvent, ne peut se référer à un manuel. Il lui faut donc réfléchir sur la façon de recevoir des informations et la façon de formuler des propositions avec un degré de liberté, certes plus grand que dans sa première partie de carrière, mais avec des enjeux plus marqués.

Les techniques de pensée critique et de pensée créatrice consistent à acquérir une « hygiène de la façon de raisonner », en apprenant d'une part à questionner des sources d'information, à croiser des opinions en pratiquant la méthode socratique, en détectant les figures des raisonnements fallacieux, et d'autre part à générer et à évaluer des options réalistes dans un milieu complexe. Quoique ces techniques soient utiles, et utilisées – souvent de façon intuitive –, dans le domaine opérationnel (planification, conduite des opérations), elles s'appliquent en fait à tous les domaines d'action des futurs officiers brevetés : commandement des forces, préparation de l'avenir, administration centrale, relations internationales...

Il s'agit bien d'un « apprentissage » car il y a une certaine prévention, dans notre culture, à vouloir « enseigner l'art de raisonner » à des officiers ou à des cadres déjà expérimentés. Pourtant, l'expérience de la vie contemporaine en état-major démontre à l'envi les « erreurs de raisonnement » qui, par le passé, ont blessé la gloire de nos drapeaux...

L'étape de cet apprentissage de « l'art de raisonner » n'a évidemment de sens que placée dans le cadre de l'action collective, finalité de la réflexion opérationnelle.

### ***Développer une capacité de réflexion collective en vue de l'action***

L'entrée dans la seconde partie de carrière et, concrètement, l'apprentissage du travail d'encadrement des états-majors, est marquée par la nécessité d'apprendre de nouvelles approches de l'exercice de l'autorité. Certes l'officier breveté exercera, en général, des « temps de commandement », mais la majeure partie du reste de sa carrière sera occupée à agir par influence, à faciliter la prise de la bonne décision, au bon moment, dans un cadre collectif.

Ce mode de travail doit donc s'acquérir, en s'appuyant sur les techniques acquises de pensée critique/pensée créatrice, mais adaptées à la gestion de groupe. Là encore, ces techniques sont déjà utilisées dans l'enseignement opérationnel – ce sont les exercices de planification. Cependant, ces techniques ne sont pas toujours rationalisées et, surtout, elles dépassent, dans leur utilité, le simple cadre des exercices de planification opérationnelle. Que l'on considère par exemple le simple cas des nombreuses réunions en état-major. Combien parmi elles sont « rationalisées » avec des moyens simples : définition et tenue de l'ordre du jour, gestion des

décisions, facilitation du dialogue, tenue, circulation et prise en compte du relevé de décision ? Lorsque la complexité et la réduction des ressources sont plus marquées, une gestion « intuitive » de la réflexion collective devient simplement inacceptable.

Un facteur essentiel de cette capacité de réflexion collective est l'acquisition de la bonne gestion du dialogue de commandement, de la facilitation de la formulation des problèmes, au-delà du seul périmètre opérationnel. Albert Einstein synthétisait la complexité du monde moderne en affirmant « si je disposais d'une seule heure pour sauver le monde, je consacrerai 55 minutes à comprendre la nature du problème, et cinq minutes à le résoudre ». L'action collective vise donc d'abord à aider le chef à bien définir les paramètres des questions posées, pour parvenir aux justes décisions dans un environnement complexe. Cette acquisition d'une « maïeutique » dans le dialogue de commandement, n'est pas non plus innée, pour des officiers qui, jusque-là, ont d'abord été les bénéficiaires de ce travail préalable d'élaboration des ordres.

***Développer une expérience vécue  
amalgamant les trois autres aspects du « penser autrement »***

Ayant acquis un fond de culture opérationnelle collective et des techniques individuelles et collectives de raisonnement, l'officier ou le cadre doit alors les mettre en perspective pour disposer d'un « vécu » concret du « penser autrement ».

Il s'agit de convaincre le stagiaire du bien-fondé d'une approche intellectuelle et pratique sensiblement différente de celle qu'il a utilisé jusqu'à ce moment de sa carrière. Cela passe nécessairement par un « cas concret », avec un degré d'appropriation suffisant pour que, durablement, l'officier soit marqué dans sa façon de réfléchir et d'agir.

***« Praxis » du « penser autrement »***

Si l'École de Guerre est au sens propre une école, elle doit développer une culture et un mode de raisonnement particulier. Ce mode de raisonnement doit, bien sûr, être en adéquation avec les besoins des armées, mais également être cohérent par lui-même.

Il faut donc que l'apprentissage du « penser autrement » soit la pierre angulaire, le dénominateur commun et le préalable à l'acquisition de compétences dans les autres domaines (planification et conduite des opérations, ressources humaines, préparation de l'avenir, conduite du changement, finances, relations internationales).

Il importe, au fond, de faire du « penser autrement » le « logiciel » qui va permettre aux stagiaires d'envisager leurs domaines d'action sous un prisme



optimal. L'erreur consisterait donc à vouloir trop séparer le fond (les domaines de connaissance et d'action) de la forme (« l'art de raisonner »). Il ne s'agit pas de simplement recourir au principe des travaux dirigés en complément des conférences théoriques, mais bien d'appliquer, dans chaque domaine, les quatre étapes du « penser autrement ».



Au moment où nos forces de sécurité sont de plus en plus sollicitées, face à des situations qui cumulent une urgence et une complexité toujours accrues, il apparaît indispensable de réfléchir – dans l'Enseignement militaire supérieur, mais aussi dans d'autres institutions de l'État – à ce facteur de supériorité reconnu d'ailleurs aisément à notre Nation de « penser juste, ensemble, en vue de l'action stratégique ». Cela passe nécessairement par le croisement d'une volonté et d'une méthode qu'il convient de développer au sein de notre élite.

# Peut-on encore s'autoriser de la fantaisie dans nos armées aujourd'hui ?

Alexis Guegan

Lieutenant, saint-cyrien, sert actuellement au régiment médical de La Valbonne.

Quand il s'agit d'une personne, le dictionnaire de l'Académie française nous donne la fantaisie comme étant « la détermination à agir selon ses goûts propres, en suivant son humeur ». Par extension, lisons également une certaine liberté de ton, une imagination libre, originale, qui serait imprévue en somme. Pouvons-nous imaginer l'adapter à la vie militaire et aux hommes qui la composent à l'époque actuelle ? Si Vauban jadis remarquait que « ce sont les officiers qui ont le plus d'esprit et de savoir qui manifestent la plus grande impiété » (*Histoire de l'officier français des origines à nos jours*, p. 62-63), imaginons désormais un officier de l'Armée de terre, chef de section de surcroît, qui agirait selon ses goûts propres et de manière originale. Serait-il compris par les hommes dont il a la charge ? Sur les théâtres d'opération, le chef porte-t-il nécessairement un regard artistique sur l'environnement qui l'entoure, sur les multiples enchantements que la nature propose ? Pour un peu, le commandant d'unité troquerait-il son carnet de combat contre un carnet de croquis ? Rien n'est moins sûr. Or, les siècles précédents ont montré de la part des officiers, aussi bien subalternes que supérieurs, un certain goût artistique, un attrait pour l'esthétisme de guerre, une fantaisie comme art de vivre où l'on préfère amener les arts jusqu'au champ de bataille plutôt que de s'ennuyer à attendre la rencontre décisive.

Le XVIII<sup>e</sup> siècle illustre parfaitement ce « mariage entre un penchant militaire pour la transgression et une culture du caprice aristocratique » (*La fantaisie de l'officier*, p. 13). La guerre reste et demeure un art. Le prestige de tenues colorées, l'harmonie entraînante des tambours battants et le rythme effréné des charges de cavalerie nous rappellent à quel point la chose militaire et les arts sont intimement liés. Pas de fantaisie sans un regard amusé et amusant sur l'autorité militaire, la hiérarchie ou encore la discipline. Pas de fantaisie sans une forme d'audace à se singulariser par des excentricités de tenue, à se différencier par des prises de liberté osées, à s'élever par des initiatives originales et drôles quand bien même la situation ne s'y prête pas forcément. Cependant, si ces hommes d'armes d'une trempe particulière n'ont pas survécu aux guerres modernes, ils ont laissé un héritage non

négligeable pour les siècles suivants donnant à leurs descendants matière à développer un art de vivre militaire en marge des règles traditionnelles parfois rigides.

### **Des fantaisies d'officiers ou la pépétuation d'une singularité à travers les siècles**

En fait, avec 1815, le siècle qui s'ouvre est le triomphe d'un culte lié à l'expression personnelle. Le romantisme, en ce début de siècle, sacralise la profession militaire. Le libre cours donné à l'imagination et aux sensibilités individuelles traduit ce désir d'évasion et de rêve de toute une génération d'hommes. Les officiers ne sont pas épargnés par la déferlante des émotions nouvelles du romantisme. La guerre devient belle, merveilleuse et sainte. Dès lors, l'officier écrivain ne raconte pas les faits de guerre, il les ressent puis nous les transmet. Ses impressions font l'objet de récits et chroniques de la vie militaire à l'instar de Paul de Molènes ; elles se transforment en poésie malade émanant du tout jeune sous-lieutenant Alfred de Vigny ou encore en belles réparties, escarmouches amoureuses et hauts faits glorieux de boudoir transmis par les bottins mondains et autres revues légères de l'époque. Les salons de la III<sup>e</sup> République permettent à l'armée de rayonner révélant la prestance de ses officiers et l'élégance de ses mœurs aux plus hautes sphères étatiques. L'art de la guerre en société est en définitive un art de la conversation qui ne manque pas cependant de se terminer avec quelques coups d'épée à Vincennes. Les jeunes officiers fougueux ont un esprit d'indépendance et d'insubordination. Ils cultivent toujours un sens aigu de l'honneur et de la provocation. Aux meilleurs d'entre eux d'échapper à la mort, de laver un affront et de remettre sa vie entre les mains du destin.

Ainsi, jusqu'en 1914, la profession militaire n'est pas exempte d'ironie, de comique et de bouffonnerie. L'officier bouscule les conventions sociales et hiérarchiques afin de mieux exprimer sa singularité par des attitudes fantasques et déplacées. C'est là tout le problème : inverser l'ordre militaire, subvertir sans jamais fragiliser l'institution militaire. C'est ainsi le paradoxe de ces grands noms militaires et toute la difficulté de la remise en cause des valeurs au profit d'autres, plus fantaisistes, plus festives mais certainement pas moins guerrières (*cf. L'officier de fantaisie, une culture de la provocation au XIX<sup>e</sup> siècle*).

En définitive, on cite souvent les salons de Juliette Adam et de la princesse Mathilde sans être jamais surpris par le nombre d'uniformes présents ; on y voit parader Eugène Sue, Arsène Houssaye ou Victor Hugo quand on renverse par erreur le verre du marquis de Galliffet, général français, élégant lion taillé impeccablement dans ses costumes. On est rarement accepté dans les très élitistes clubs de la capitale. Pour un peu, on aurait rêvé décrypter les codes du Jockey-club en ignorant que des militaires sont à l'origine de la création de ce lieu aristocratique. Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'officier français fréquente le monde et les gens qui le peuplent. Loin de nous l'image d'Épinal qui consiste à croire le militaire enfermé à la caserne

dans une vie de servitudes. À Paris, dans le faubourg Saint-Germain, il rencontre le *fashionable*, le gandin, l'élégant. L'officier brille en société, au club ou au café, il se confond, il devient à la mode, on l'écoute attentivement conter ses guerres, on plaisante sur sa moustache frisée, qu'elle soit à petites pointes, française ou en croc, on tressaille enfin devant ses cicatrices ramenées de Crimée ou du Mexique, l'officier n'envie pas les *dandies* puisqu'il est *dandy*. Mais il est ce *dandy* paradoxal qui s'ignore.

**« La tentation technocratique » \***  
**ou la disparition de la fantaisie dans nos armées**

À ces questions qui demeurent toujours sans réponse, nous pouvons lui substituer une autre interrogation, plus contemporaine. La notion de fantaisie peut-elle perdurer dans cette profession de foi guerrière ? Car il est vrai que dans ce même siècle, des voix s'élèvent et réclament l'ordre. À bientôt deux siècles d'intervalle, le *Manuel de morale militaire* datant de 1844 du capitaine Desbordeliers a su traverser les âges et demeure étonnant d'actualité. Quant à l'attitude du soldat, « ce qu'il faut surtout comprendre pendant le combat, c'est bien moins son devoir de brave que celui de soldat ; c'est bien moins de montrer du courage qu'un dévouement calme ; ce dont il faut se défier toujours dans ces grandes occasions, c'est du courage aveugle ou de l'ambition égoïste, qui peuvent occasionner du désordre dans les rangs. Le soldat doit se rappeler sans cesse qu'il ne s'appartient pas » (p. 40-41). L'auteur termine en soulignant qu'un militaire « quand il s'agit de tenue, doit suivre en tout point l'ordonnance ; le soldat qui s'écarte des règles qu'elle a établies, manque à son devoir, court par conséquent le risque d'être puni, et prouve qu'il a peu de goût et d'intelligence » (p. 136).

Il est intéressant de noter que ces principes condamnent par avance toute attitude sortant de l'ordinaire, toutes les excentricités qui, dans le même temps, animent les régiments, créent des traditions à partir de bizarreries non volontaires et entretiennent un esprit de corps, au moins parmi les grades. Si l'uniformité de la tenue dans les armées actuelles ne permet plus de se démarquer véritablement, le respect de tels principes entraînerait sans doute un appauvrissement d'une vie de corps qui se révèle être le ciment du bon fonctionnement d'un régiment ou d'une armée, et un assèchement des facultés créatrices de ceux qui les servent. Mais n'est-ce pas déjà le cas ? N'assistons-nous pas à « une technicité croissante des opérations » (*cf.* Fabrice Hamelin) qui bride notre imagination pour nous enfermer dans la raison ? Avons-nous perdu la faculté de rire de tout sans dévaloriser notre propre travail ? La guerre n'est-elle plus qu'une effroyable tragédie alors même que nos aïeux relevaient sa beauté macabre ? La Première Guerre mondiale fut un tournant. Les guerres modernes n'ont épargné personne, pas même les hommes épris

---

\* Selon l'expression de Pierre Birnbaum développée dans *Les sommets de l'État : essai sur l'élite du pouvoir en France*, p. 59.

d'aventure des conquêtes coloniales. L'avènement d'une nouvelle armée de techniciens à la fin du XX<sup>e</sup> siècle a achevé toute velléité fantaisiste.

En réalité, c'est cette même notion de technique qui a triomphé sur les plus farouches partisans d'une approche artistique du métier militaire, la guerre n'étant plus perçue comme une scène de théâtre d'opérations à proprement parler mais comme le vaste champ d'expérimentations d'un arsenal sans cesse plus meurtrier. Les boulets de canon sont devenus des tapis de bombes contribuant ainsi à faire disparaître les derniers hommes bravant le feu avec une témérité romanesque. Les tenues sont uniformes ; un simple badge différencie l'unité. Enfin, les doctrines de combat ont également évolué, et si les chocs entre deux armées ne sont clairement plus à l'ordre du jour, il en va de même pour les charges de cavalerie en grande tenue ou l'assaut d'une redoute à la tête de ses hommes. Le processus de commandement s'est densifié rendant peu probable un écart de conduite original dans la chaîne hiérarchique, une prise de liberté sur une décision qui coûtera peut-être la vie d'hommes et de femmes. Un fossé sépare désormais la vie de quartier, régie par quelque activité de tradition relevant parfois du folklore, et la vie sur un théâtre d'opération où la rigueur et la discipline sont reines dans la mise en application d'une certaine efficacité au combat en conformité avec la règle juridique. Il n'est pas anodin de remarquer que cette réglementation s'est accompagnée d'une uniformisation du profil des militaires, en général et des officiers, en particulier. Le manque de fantaisie dans nos armées est de ce fait le résultat concret de la démocratisation du recrutement chez les officiers d'une part, et de la formation acquise en école de formation initiale d'autre part qui entretient, malgré tout, un esprit frondeur et des traditions fortes.

Indubitablement, la fantaisie est d'abord l'héritage d'une culture aristocratique militaire omniprésente jusqu'à la Révolution et qui n'a cessé de décliner jusqu'à ce jour. La figure traditionnelle du combattant ou de l'officier meneur d'hommes doit désormais composer avec celle « du gendarme, du diplomate ou encore du communicateur » (cf. Fabrice Hamelin). Ces différentes facettes de la personnalité de l'officier ne l'autorisent pas à se montrer léger sur les sujets abordés. Après tout, rire de la mort est chose naturelle pour le soldat qui se sait condamné. En vérité, la logique technocrate du rendement à tout prix aurait atteint l'armée depuis plusieurs décennies sans réussir à vaincre définitivement le référentiel opérationnel qui est la raison d'être d'une armée. Or, là où l'on pouvait prétendre à une certaine cohérence dans la fantaisie des militaires, illustrée par une imbrication subtile dans la société civile et les cercles mondains en temps de paix, le militaire a disparu de nos rues, des théâtres et des cercles artistiques pour se réfugier en caserne. Le militaire a disparu de la société alors même qu'il représente l'une de ses grandes institutions. Dès lors, il est évident que les nombreuses rodomontades et multiples perches attribuées à de jeunes aspirants provoquant pour une heure l'autorité redoutée puissent provoquer un léger sourire forcé.

## De la nécessité de cultiver un caractère fantasque dans les armées

Par ailleurs, on ne peut évoquer cette « tentation technocratique » de la vie militaire sans penser aux fondements des savoir-faire et savoir-être que tous les militaires reçoivent : la formation, et *a fortiori*, l'école. Et si les écoles de formation initiale étaient le dernier bastion résistant où une fantaisie collective pouvait s'opérer sans craindre les trop grandes entraves du poids des responsabilités ? C'est bien l'école de formation qui forge les premières armes d'un aspirant. L'impertinence y est ancrée et la notion de panache a remplacé peu à peu celle de fantaisie, trop vague, désuète peut-être. Des traditions vestimentaires perdurent dans certains régiments par exemple. Or, on ne peut pas cacher la fantaisie derrière un groupe de personnes car celle-ci est par essence singulière. Se différencier est le grand point. En revanche, on ne peut pas oublier que les écoles masquent trop souvent une fantaisie profondément dirigée et réglée, voire encadrée. Les écoles de formation ne doivent plus créer un type d'officier mais bien des types d'officiers en faisant ressortir les individualités fortes et en jouant sur la différenciation, afin de sortir de cette « logique de conformation » qui nous pousserait à croire qu'un officier en temps de paix possède les mêmes qualités qu'un officier en temps de guerre.

À ce titre, deux facteurs sont décisifs pour perpétuer un sentiment d'espièglerie au sein des armées. En premier lieu, l'habitude devant la mort permet un certain recul, une indifférence orgueilleuse qui permettrait en définitive de retrouver une autodérision propre au militaire. En second lieu, l'ennui militaire est le premier facteur de fantaisie à travers les siècles. En garnison ou sur le champ de bataille, le militaire reste dans l'attente d'un fait glorieux et les occupations sont souvent minces. Les distractions sont fréquemment variées et surprenantes si elles ne sont pas rapidement maîtrisées et encadrées. Ces longues attentes sont propices au développement d'un ennui militaire caractéristique où le soldat est toujours prêt à agir sans avoir encore reçu l'ordre de le faire. Cet ennui paradoxal traduit le désir de chacun de prendre de la distance avec la mission proposée tout en l'abordant d'une façon sereine, certes, mais avec une autodérision propre au militaire.

\*  
\*\*

Quelques signes d'ouverture sont dès lors visibles. Pourquoi ne pas adapter naturellement un *cursus* d'histoire de l'art dans les écoles de formation ? Pourquoi les officiers ne prendraient-ils pas des cours de dessin ou de peinture afin d'attraper en un coup de pinceau l'atmosphère d'un marché africain ou des montagnes de Kabylie ? Ne devrait-on pas mettre l'accent sur la représentation militaire dans les courants artistiques tout au long des siècles ? Enfin, pourquoi ne devrait-on pas étudier aussi bien les grands chefs militaires et leurs écrits que les personnages originaux et leurs actes héroïques méconnus ?

Qui a tué la fantaisie ? Au fond n'est-ce pas le militaire lui-même qui a renié sa propre fantaisie par peur d'être jugé, peur de sortir du lot et d'être marginalisé ?

Peut-on encore s'autoriser  
de la fantaisie dans nos armées aujourd'hui ?

La fantaisie n'a pas fini de se heurter à ce conformisme institutionnel qui est né dans les tranchées et a tenu bon jusqu'à aujourd'hui. Dès lors, toute fantaisie est punissable. L'officier sortant de l'ordinaire par un trait d'esprit, d'humour ou un acte impertinent ne sera plus compris, ou pas dans l'esprit. Mais de quel esprit parlons-nous au juste ? Nous avons créé des officiers de temps de paix ; sommes-nous prêts à accepter que d'autres prennent notre place en temps de guerre ? On dit que les officiers anglais conservent une case « humour » dans leur notation, n'est-ce pas avec cela que débute toute fantaisie ?

Éléments de bibliographie

Dictionnaire de l'Académie française (9<sup>e</sup> édition, version informatisée) ; 2015.

Guegan Alexis : *L'officier de fantaisie, une culture de la provocation au XIX<sup>e</sup> siècle* ; Nuvis, 2014 ; 188 pages.

Flichy Thomas : *La fantaisie de l'officier* ; DMM, 2012 ; 68 pages.

Hamelin Fabrice : « Le combattant et le technocrate. La formation des officiers à l'aune du modèle des élites civiles » ; *Revue française de science politique* n° 3, vol. 53, 2003 ; p. 435-463.

Croubois Claude (dir.) : *Histoire de l'officier français des origines à nos jours* ; Éditions Bordessoules, 1987 ; 429 pages.

Birnbaum Pierre : *Les sommets de l'État : essai sur l'élite du pouvoir en France* ; Le Seuil, 1977 ; 186 pages.

Guillot-Desbordeliers A. (Capitaine) : *Morale militaire* ; Leneveu Libraire, 1844 ; 163 pages.

# La grande roue de l'évolution des armées

Michel Goya

A longtemps servi dans l'Armée de terre. Breveté de l'École de Guerre et docteur en Histoire, désormais consultant en stratégie et professeur associé à Sciences-Po et à l'Institut de relations internationales et stratégiques (Iris). Auteur de plusieurs ouvrages dont *La chair et l'acier* et *Sous le feu - La mort comme hypothèse de travail*. Il tient un *blog* consacré aux questions militaires : *La voie de l'épée*.

Jusqu'à l'âge des révolutions qui débute à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, il est possible de faire carrière dans une armée européenne sans avoir à remettre en cause fondamentale la manière de la guerre. À partir de cette époque, les sociétés se transforment tellement vite que la maîtrise du changement devient une préoccupation première. La notion de doctrine, à la fois état de l'art et guide pour l'action à venir, apparaît véritablement et devient de la même façon un objet d'étude.

## La Pratique

Comme toute organisation, une armée est un système liant, au sein de **structures** données, des **équipements** à des hommes guidés par une **culture** et qui développent des **méthodes** particulières. L'association de ces quatre facteurs, baptisée « Pratique », indique ce qu'une force militaire est réellement capable de faire.

Cela signifie d'abord que, même si l'on se concentre habituellement sur les innovations techniques, les changements peuvent aussi survenir dans les autres composantes décrites : les méthodes, les structures ou la culture. L'invention du système divisionnaire à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle ou de la demi-section d'infanterie en 1917 sont des innovations de structure très importantes. Au sein même de cette demi-section, considérer que l'on peut confier des responsabilités tactiques à un simple sergent est une innovation de culture.

La deuxième conséquence est que l'apparition d'un changement dans un domaine a nécessairement des conséquences sur les autres, ce qui provoque d'autres changements secondaires et ainsi de suite. L'introduction d'une innovation a ainsi bien souvent des conséquences imprévisibles. Lorsque le parachute (innovation technique) apparaît (le premier saut militaire a eu lieu en 1915 en France), outre que les premiers modèles sont très imparfaits, le commandement français est réticent quant à son emploi car on craint que cela n'incite les pilotes à fuir. Il faut



attendre 1916 pour voir ces réticences se lever. Très rapidement, on s'aperçoit que le parachute peut être utilisé pour autre chose que le sauvetage, le ravitaillement par air par exemple ou le largage de saboteurs (innovations de méthode). Dès 1918, on imagine des unités parachutistes (innovation de structure). Celles-ci voient le jour dans l'entre-deux-guerres et, par rétroaction, imaginent de nouvelles structures ou méthodes et équipements adaptés. Paradoxalement, l'instrument des lâches se transforme en symbole de courage. Cela ne signifie pas qu'il faut renoncer à diriger les évolutions mais simplement qu'il faut tenir compte du fait que les idées ou les équipements sont *in fine* pris en compte par des hommes et des femmes qui ont des défis à relever, des problèmes à résoudre.

Ajoutons enfin qu'une armée, comme toute organisation humaine, est un organisme vivant et qu'elle ne reste pas stable. Des hommes partent, meurent, montent en grade et changent de fonction, d'autres arrivent et apprennent ou oublient. La somme des compétences, individuelles ou collectives, qu'ils représentent ne reste jamais à l'état neutre. Une méthode qui est cultivée par l'entraînement s'incruste toujours plus dans les gestes et les esprits. Une autre qui ne fait pas l'objet d'un entraînement s'étiole et s'oublie. D'un autre côté, si chaque unité de combat s'entraîne et développe ses savoir-faire de son côté, on aboutit à des divergences. Pendant la bataille de Verdun en 1916, le commandement français décida de séparer les régiments d'artillerie de leur division d'appartenance, c'est-à-dire qu'un même régiment d'artillerie pouvait rester sur place lors d'une relève et être affecté à une autre division. On s'est aperçu alors que les méthodes des divisions avaient tellement divergé depuis le début de la guerre que leurs composantes n'étaient plus vraiment interchangeables. Un régiment enlevé à une division éprouvait de grandes difficultés à travailler avec un autre.

La conséquence de cette turbulence est qu'il doit y avoir un effort permanent d'harmonisation, sous peine d'un grand désordre. Mais, pour cela, encore faut-il connaître les compétences que possèdent réellement les unités. Or, si certaines de ces compétences sont explicites, c'est-à-dire que l'on peut les décrire précisément, par le biais de règlements par exemple, la très grande majorité est implicite, c'est-à-dire inscrite dans les gestes et les cerveaux.

Faire évoluer une armée, c'est donc faire évoluer ses habitudes, ce qui n'est jamais facile et rarement rapide.

## La spirale de l'évolution

Pour faire évoluer cette Pratique, on peut considérer qu'il suffit de donner de l'expérience à la troupe pour que celle-ci progresse, les *stimuli* extérieurs suffisant à provoquer des réactions d'adaptation quasi-automatiques. C'est sensiblement la philosophie de l'armée française du Second Empire, armée quasi-professionnelle qui « saute » d'une guerre à l'autre, de la Crimée au Mexique en passant par l'Italie

ou l'Algérie, capitalisant ainsi une grande expérience tactique mais refusant tout intellectualisme.

Inversement, le haut commandement peut décider de conduire les évolutions en définissant précisément ce qu'il est nécessaire de savoir par le biais d'une doctrine. Cette dernière, pour reprendre la définition française actuelle, rassemble toutes les règles qui régissent l'engagement des forces sur un théâtre d'opérations, soit aussi, selon les mots de Foch, une « manière commune de voir les choses ». La doctrine est déclinée ensuite en règlements, un peu comme une loi déclinée en décrets d'application.

Ces textes ont alors valeur d'ordres et les nouvelles façons de faire doivent remplacer ou s'ajouter aux anciennes, ce qui demande toujours un certain temps. Inertie inversement proportionnelle au degré d'adhésion à la nouveauté proposée mais que l'on espère réduire au maximum grâce à toute une structure d'enseignement et d'entraînement. On passe ainsi de l'explicite des textes au largement implicite de la Pratique. On transforme les mots en habitudes qui viennent en remplacer d'autres devenues dépassées.

Cela n'arrive parfois jamais. Le règlement de manœuvre de l'infanterie française de 1875 est conçu à partir de l'analyse des combats de 1870 et les méthodes qu'il prévoit (décentralisation de la décision tactique au niveau du capitaine, dilution des dispositifs, tir couché et masqué) sont adaptées à l'armement moderne. En revanche, il se heurte à une tradition culturelle du combat centralisé, debout et en ordre serré. De fait, personne ne l'applique. Une doctrine peut prendre beaucoup de temps pour être assimilée. Une armée a besoin à la fois de nouveautés mais aussi de stabilité pour absorber les changements.

Il est donc nécessaire aussi de vérifier quels sont le degré d'assimilation de la doctrine en cours et le niveau réel de la Pratique qui, rappelons-le, évolue également toute seule. Comme il est impossible de recenser l'ensemble de compétences possédées par les hommes, on passe par des contrôles divers et, surtout, on juge aux résultats sur le terrain de manœuvre ou au combat. On examine des savoirs d'action et on en fait des rapports qui remontent aux institutions en charge de la doctrine. Autrement dit, on passe de l'implicite à l'explicite, des habitudes aux mots. Cet espace intermédiaire est le monde des idées qui, outre les organes institutionnels de retour d'expérience, peut aussi tolérer une réflexion ouverte que l'on qualifiera de non-institutionnelle ; pour simplifier, des militaires ou des civils intéressés qui écrivent librement des livres et des articles.

Lorsque les idées parviennent au sommet, à l'échelon de synthèse et de décision, la boucle est alors bouclée et on se retrouve ainsi, après un premier cycle d'évolution autonome de la Pratique par autocorrection, avec un cycle de « deuxième type » en quatre étapes : Doctrine-Apprentissage-Pratique-Contrôle (retour d'expérience) et modification du *corpus* doctrinal.

## Le problème de la réfutabilité des doctrines

Lorsqu'une doctrine s'impose, elle devient d'un seul coup difficilement contestable car elle est (normalement) adaptée à la situation en cours et elle initie une période de mise en œuvre qui, pour être efficace, souffre peu la contradiction. C'est le temps de l'action qui succède au temps de la réflexion. Cette dernière est cependant toujours nécessaire mais dans un cadre institutionnel et dans le sens de l'exploitation, c'est-à-dire du perfectionnement du paradigme dominant. Cette phase d'exploitation est celle des évolutions incrémentales. On peut alors parler de sentier doctrinal. On sait où on doit aller et le chemin qui y mène est de plus en plus profond et confortable. Il est de moins en moins nécessaire de réfléchir pour avancer.

Il arrive pourtant fatalement un moment où le paradigme n'est plus pertinent car l'environnement, les ressources disponibles et surtout l'ennemi peuvent changer radicalement. Il s'avère donc nécessaire non plus d'améliorer mais de changer de doctrine et donc en préalable de la contester et de la réfuter. Bien entendu, cette remise en cause contredit le principe de discipline, ce qui ne va généralement pas sans poser quelques difficultés. De fait, les doctrines ne sont modifiées que lorsque leur inadéquation devient manifeste. On se trouve alors dans un cas de figure assez proche de celui d'une observation qui contredit une théorie scientifique. On parle alors de césure épistémologique. Si la théorie parvient à résoudre l'anomalie, elle s'en trouve renforcée, si elle n'y parvient pas c'est qu'il faut changer de théorie.

Dans le meilleur des cas, ce révélateur survient en temps de paix à l'observation des guerres étrangères ou du « front virtuel » et expérimental que l'on a pris soin de mettre en place (grandes manœuvres et exercices, jeux de guerre, analyse historique, etc.). Pour reprendre un exemple précédent, il faut par exemple la guerre des Boers (1899-1902) pour que les décideurs voient la puissance de feu des fusils modernes. Avant cela, l'affrontement du *Merrimac* et du *Monitor* en 1862 avait démontré d'un coup l'écrasante supériorité des navires cuirassés sur les navires en bois. Mais souvent, le révélateur est un désastre que l'on subit. Les premiers combats de la guerre du Kippour en octobre 1973 dans le Sinaï mettent en lumière la vulnérabilité des chars israéliens utilisés seuls et de manière dispersée face aux moyens antichars des Égyptiens, pourtant parfaitement connus. Fin août 1914, lors de la bataille des frontières, les armées françaises découvrent l'inadaptation de leur pratique à la puissance de feu moderne. Dans les deux cas, du Kippour et de la Marne, les révélateurs permettent de mettre en avant des porteurs de solutions qui n'avaient pas été écoutés jusque-là et les innovations se diffusent très vite, permettant d'inverser la situation.

Le sentier suivi ne va plus dans la bonne direction mais encore faut-il savoir où aller et cela demande l'exploration de voies nouvelles. Le monde des idées prend le pas sur les autres et à l'intérieur même de ce monde, les idées originales se

développent au détriment des idées simplement incrémentales. La pensée non institutionnelle et les débats prennent alors une grande ampleur. C'est le cas après la guerre de Sept ans (1753-1763) avec les « Lumières militaires », après la défaite de 1870, après la politique des Radicaux et la montée des périls (1909-1914) ou encore après le désastre de 1940 lorsqu'il faut s'adapter simultanément à la guerre froide et aux conflits de décolonisation. Cette période d'exploration permet de dégager un corpus de pensée dominant qui devient alors le nouveau paradigme.

Dans l'idéal, cette phase de recherche doit débiter largement en amont de la crise. Cela suppose d'accepter en permanence d'avoir des idées alternatives à la doctrine. Sous peine de schizophrénie, elles peuvent difficilement provenir des hommes qui ont conçu la doctrine en vigueur et qui en général sont peu nombreux à se remettre en cause. C'est à ce moment-là que l'existence d'un courant de pensée non-institutionnelle et suffisamment libre est le plus utile afin de pouvoir proposer d'autres voies.

Cela ne va pas toutefois sans poser quelques problèmes. Pour prendre une analogie économique, pour ces individus qui s'efforcent de porter des idées nouvelles, le « coût d'entrée » dans le débat doctrinal est souvent très important. Ils doivent fournir un effort supplémentaire à leur tâche quotidienne, trouver un espace pour faire entendre leurs idées et affronter éventuellement, en position très asymétrique, la réaction institutionnelle. Lorsque les armées considèrent (et tout est dans ce « considèrent ») qu'elles ont besoin de nouvelles idées, elles sont incitées à diminuer ce coût d'entrée, par exemple en offrant des espaces d'expression (revues, éditions, conférences, etc.) ou en accordant du prestige ou de l'avancement aux écrivains militaires. Inversement, lorsque les armées ne voient pas l'intérêt d'idées nouvelles ou lorsque les idées nouvelles sont vécues comme une insubordination, il suffit comme Mac Mahon pendant le Second Empire de rayer de l'avancement « tout officier qui a son nom sur un livre » ou comme Gamelin d'exiger d'apposer sa signature sur tout ouvrage écrit par un officier pour élever immédiatement le « coût d'entrée » de la réflexion, et dans ces deux cas, accepter de se rendre vulnérable. La réflexion non-institutionnelle, c'est dans le monde des idées l'équivalent de la « réserve » dans un dispositif opérationnel. C'est-à-dire, l'élément qui permet de faire face à la surprise ou de saisir une opportunité. Quand on supprime cette réserve, on se rend vulnérable.

Après le premier niveau d'autocorrection et le deuxième niveau d'amélioration de la doctrine, nous sommes ici en présence d'un troisième niveau de changement, lorsque la doctrine elle-même doit être remplacée, si possible avant le désastre. C'est le plus difficile à mettre en œuvre.

Faire évoluer une armée relève donc d'une science complexe, d'autant plus que cela doit se faire face à un ennemi soumis aux mêmes contraintes. Cette science revêt aussi bien sûr une importance capitale, qu'un seul des éléments de la roue de l'évolution défaille et les conséquences pour la vie de la Nation peuvent être considérables et tragiques

## La grande roue de l'évolution des armées

### Éléments de bibliographie

Goya Michel : *L'invention de la guerre moderne – Du pantalon rouge au char d'assaut 1871-1918* ; Tallandier, 2014 ; 479 pages.

Takeuchi Hirotaka et Nonaka Ikujiro : *La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante* ; De Boeck, 1997 ; 303 pages.

Doubler Michael : *Closing With The Enemy : How Gis Fought the War in Europe, 1944-1945* ; University Press of Kansas, 1994 ; 400 pages.

# Pour un *surge* des idées

David Petraeus

| Général d'armée américain.

**Note préliminaire :** Entretien avec le général David Petraeus réalisé le 7 avril 2015 par le lieutenant-colonel (GB) Paul Tingey et les chefs de bataillon Rémy Hémez et Marc-Antoine Brillant, stagiaires de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

• **Comment votre éducation militaire vous a-t-elle aidé à façonner votre façon de penser ? Estimez-vous que le système actuel d'éducation militaire, largement partagé au sein des pays occidentaux, permet ou empêche une pensée qui sorte des sentiers battus ?**

Pour être franc, je n'ai jamais manqué une opportunité d'éviter le système d'éducation militaire. J'ai eu la chance de pouvoir étudier dans une université civile au lieu d'aller au *War College*. Je pense que je n'ai pas suivi la plupart des formations que les officiers généraux sont censés suivre du fait de mes déploiements en Bosnie, en Irak, puis en Afghanistan, de mes responsabilités au *CENTCOM*<sup>(1)</sup>, etc. Toutefois, je pense que notre système éducatif militaire est plutôt bon.

Au-delà de l'éducation militaire, je pense qu'il y a une culture qu'il convient avant tout d'établir et d'entretenir dans les organisations militaires et que l'on pourrait qualifier de « culture de l'apprentissage » (« *culture of learning* »). Elle débute forcément au sommet de la hiérarchie. Il faut identifier les leçons à apprendre, mettre en place un processus institutionnel permettant de les prendre en compte et surtout ne pas se contenter de les partager sur *Internet*. L'enjeu est ici clairement de les intégrer dans les règlements, la formation, les entraînements, etc. C'est bien le rôle du chef de favoriser cette culture.

Gardez à l'esprit le *surge* en Irak. Le plus important a été le *surge* des idées, pas celui du volume de forces engagées. Nous avons « seulement » ajouté 25 000 hommes aux 135 à 140 000 qui étaient déjà engagés. Oui, ces moyens supplémentaires comptaient, notamment les cinq brigades de combat ; mais nous avons surtout changé la stratégie en prenant un tournant à 180°. Cela nous ramène à la nécessité de mettre en place dans les organisations militaires une culture qui promeut un questionnement et une recherche intellectuelle permanente. Mais

---

(1) Le *United States Central Command* ou *CENTCOM* (littéralement « Commandement central des États-Unis ») est l'un des dix *Unified Combatant Command*.

j'insiste, cela doit débiter par le sommet. Il faut protéger les iconoclastes si vous voulez quelques aiguillons intellectuels (« *intellectual bomb-chuckers* »). L'armée britannique était célèbre pour produire des officiers de ce type. Pensez à Fuller et à tous les autres. L'éducation militaire participe à ce processus mais aux côtés de beaucoup d'autres choses. Vous devez absolument éviter d'être le « gars qui se précipite dans les couloirs » qu'évoque Liddell Hart, c'est-à-dire celui qui ne prend jamais de recul pour s'interroger sur le sens de son action.

J'ai déjà mentionné que j'avais saisi l'opportunité d'être boursier dans une université civile, Princeton, plutôt que d'aller au *War College*. En effet, je souhaitais avoir l'occasion d'étudier mais aussi d'enseigner. Je voulais avoir une flexibilité totale dans ce que je faisais. Je suis convaincu de l'importance de se retrouver en dehors de sa zone de confort intellectuel. Je pense que c'est peut-être l'un des outils de développement clé pour les officiers. Le problème est que vous ne pouvez pas forcément atteindre cet objectif dans une école militaire. Nous pouvons penser que nous y avons de grands débats mais la vérité est que dans le spectre des points de vue possibles sur une question, même les officiers stagiaires les plus radicaux n'en explorent qu'une très petite partie. Je le sais parce que je suis passé par l'*US Army Staff College* et ensuite par une université civile et je peux vous dire que, là-bas, le champ de vision est beaucoup plus large. Il faut bien se rendre compte qu'il y a aussi des gens sérieux ailleurs qui, non seulement ne voient pas le monde comme nous, mais le voient d'une manière radicalement différente.

Je suis « *fellow* » à *Harvard* et je leur ai dit : vous avez un merveilleux programme pour accueillir des élèves du *War College*, tout le monde veut y être inscrit. Sauf que je ne pense pas qu'il atteigne l'objectif qu'il devrait avoir, c'est-à-dire pousser les officiers étudiants à quitter leur zone de confort intellectuel. En effet, nous y envoyons 16 ou 18 stagiaires militaires qui restent littéralement tous ensemble, partagent des bureaux situés dans le même couloir et se croisent sans cesse à la machine à café. J'ai dit qu'il fallait briser cela et les répartir dans toute la *Kennedy School of Government*. Voilà pourquoi je ne suis pas allé à *Harvard*, trop de militaires, trop enrégimentée.

Je pense réellement que l'étude de l'histoire militaire est utile même si la technologie utilisée aujourd'hui est totalement différente. Prenez l'exemple de Grant à Shiloh (1862). Il s'est retrouvé acculé, dos à la rivière, dès le premier jour de bataille. Pour la première fois de sa vie, il est surpris. Il perd énormément d'hommes, essaye désespérément de réaligner ses forces et de regagner un espace de manœuvre en s'éloignant de la rivière. Après s'être assis sous un arbre, la pluie dégoulinant de son chapeau mou, il voit arriver Sherman, son fidèle adjoint qui lui demande : « Eh bien Grant, nous avons eu une journée catastrophique aujourd'hui, n'est-ce pas ? » et Grant de répondre : « Oui mais nous les vaincrons demain ». Voilà ce qu'est la détermination et cela m'a inspiré. J'ai d'ailleurs lu le livre *Grant Takes Command* dans les premiers mois du *Surge*.

Par ailleurs, la technologie évolue tellement rapidement qu'il y a certainement un besoin d'y prêter une attention particulière. Si vous n'avez pas mené d'opérations avec les moyens dont disposent les chefs militaires aujourd'hui, vous ne pourrez jamais les comprendre. Quand je commandais le *Staff College*, nous utilisions beaucoup d'officiers généraux en retraite comme mentors. J'ai alors réalisé qu'ils raisonnaient encore la manœuvre du PC de division avec un PC tactique et un PC principal, en respectant des abaques de déploiement datant de la guerre froide et qui étaient fonction des portées de l'artillerie soviétique. Mais nous faisons cela parce que nos moyens de communication avaient une portée limitée. À partir du moment où l'on dispose de moyens de communication satellite au niveau tactique, on n'a plus besoin d'un PC tactique de division, sauf en cas de mouvement du PC principal ou dans le cadre d'une mission bien particulière comme un franchissement majeur. Pensez à vos opérations au Mali, très audacieuses par ailleurs. Grâce à l'emploi des satellites, un petit nombre d'hélicoptères a pu repousser les limites doctrinales.

• **Comment votre pensée originale était reçue ou acceptée par vos supérieurs quand vous étiez un jeune officier ?**

Je n'estime pas avoir eu des pensées particulièrement profondes et originales en tant que jeune officier. Ce que j'essayais de faire, c'était d'engranger le plus de « capital intellectuel » possible. Par exemple, lorsque je suis allé à l'École des troupes aéroportées à Pau, c'était fantastique. À cette époque, il y avait des portraits de Bigeard accrochés dans toutes les popotes des officiers. J'ai donc décidé d'en savoir plus sur lui et je l'ai fait. J'ai aussi lu Larteguy, Beaufre, Jules Roy, etc. Et j'ai essayé d'apprendre des expériences françaises en Indochine, en Algérie et bien sûr de l'expérience de ma propre armée au Vietnam et dans d'autres conflits.

Lorsque j'étais un jeune officier, je pense que j'avais surtout la capacité à me poser des questions sur notre façon d'atteindre les objectifs qui nous étaient fixés. Parce qu'il y a beaucoup de choses que nous faisons et qui, quand vous y pensez, n'ont pas de sens. Par exemple, pourquoi courir 4 *miles* en unité constituée <sup>(2)</sup> ? Cela peut avoir périodiquement un intérêt pour savoir, par exemple, qui dans votre unité est capable de le faire en 32 minutes ou pour le moral et la cohésion. Mais cela ne donne pas une séance d'entraînement *optimum*, excepté pour ceux, et ils sont normalement rares, qui courent difficilement en 32 minutes. En tant que commandant de compagnie, de bataillon, de brigade, de division et après, mon idée directrice a toujours été de revenir aux grandes idées. Celle concernant l'entraînement physique était de fournir à chacun, au quotidien, la séance la plus efficace possible. Cela n'est pas possible en courant systématiquement 4 *miles* en unité constituée. Toujours dans cette idée de donner du sens, lorsque j'étais dans une unité mécanisée en Europe, j'ai réécrit tous nos chants de façon à ce qu'ils évoquent enfin les unités mécanisées. Ou encore, lorsque je servais en Italie, les

---

(2) Entraînement très commun au sein de l'*US Army*.



Italiens nous permettaient de nous entraîner seulement dans des lits de rivières asséchées mais je n'y allais pas. Je me rendais avec mon unité dans les montagnes et je faisais toutes sortes de choses formidables là-bas. Et cela fonctionna très bien jusqu'à ce que l'un des commandants de bataillon ait décidé de nous rendre visite et n'ait pas pu nous trouver. J'ai donc dû expliquer pourquoi nous avons décidé une adaptation en insistant sur la nécessité d'un entraînement réaliste et il m'a finalement dit : « Oui, tout cela fait sens, vous ne pouvez pas exécuter un entraînement vraiment utile dans ces lits des rivières à sec ».

En réalité, je dirai que, probablement, je n'ai pas eu de grandes idées avant que je sois commandant de division en Irak. Vous savez, les grandes idées ne viennent pas de nulle part. Comme pour le peintre, il vous faut d'abord une palette complète avant de vous autoriser à peindre. Quand je fus nommé commandant de tout ce que nous avions au Nord de l'Irak et que personne ne me donnait de directives, j'ai pu m'appuyer sur ce que je connaissais des opérations de stabilisation grâce à une expérience en Amérique centrale et en Haïti. J'ai aussi passé une année en Bosnie où j'ai pu apprendre à mener des opérations spéciales et de ciblage. Et la bataille de Bagdad nous a appris, si nous ne le savions pas déjà, comment conduire des opérations conventionnelles. Pour notre mission de contre-insurrection au Nord de l'Irak, nous savions que les opérations que nous allions avoir à mener seraient des combinaisons d'opérations offensives, défensives et de soutien. Et, tout en rendant compte en permanence de ce que nous faisons, nous n'avons pas attendu que quelqu'un nous dise quoi faire. À Mossoul, nous avons mis en place le premier gouvernement de toutes les provinces irakiennes. Nous avons nous-mêmes ouvert une frontière internationale. Nous avons commencé le processus de réconciliation dès 2003. J'ai récupéré l'appui des activités ministérielles de la province du Nord de l'Irak et désigné pour chacune d'entre elles une unité pour la superviser. Par exemple, un bataillon de transmissions aidait le ministère des Télécommunications à assurer les services minimums, et nous avons acheté un camion en Turquie avec une liaison satellite. Nous avons alors la seule capacité de télécommunication internationale en Irak. C'est ce genre d'initiative qui fait la différence. C'est pour cela qu'il faut sans cesse favoriser un climat qui permette de maintenir l'organisation à laquelle vous appartenez dans un esprit d'apprentissage et de recherche intellectuelle.

- **Quels sont les livres qui vous ont le plus marqué ?**

Le livre de Bruce Catton, *Grant Takes Command*, est un livre fantastique. Je pense qu'il délivre de nombreuses leçons. Grant a été le premier, pendant la guerre de Sécession, à avoir une vraie stratégie. Il était aussi très bon tacticien et brillant au niveau opératif.

L'ouvrage de David Galula, qui, fort heureusement, a été traduit du français et pour lequel j'ai eu le privilège d'écrire l'avant-propos. C'est un livre merveilleux en ce qui concerne la contre-insurrection.

Le livre de Sam Nayler, *Not a Good Day to Die*, met très bien en valeur la défaillance de notre organisation au début de la guerre en Afghanistan. Les raisons pour lesquelles, au moins en partie, Ben Laden parvint à s'échapper de Tora Bora proviennent de ces dysfonctionnements structurels. Au *CENTCOM*, le général Franks a été dépassé par les événements. Il y avait ce désir d'éviter de « planter le drapeau ». Cela était une leçon « sur-apprise » de Bosnie et déjà mise en œuvre au Kosovo où nous avons engagé une division entière avec son commandant qui n'était pas autorisé à se rendre sur le terrain. Franks a ainsi multiplié les allers-retours depuis l'Allemagne.

• **Quel est votre point de vue concernant la stratégie actuelle contre *Daesh* en Irak et en Syrie ?**

Je me suis exprimé récemment dans le *Washington Post*. Selon moi, *Daesh* est une menace très sérieuse partout, mais en Irak, ce n'est pas la plus importante à long terme. Ce titre revient, il me semble, aux milices chiïtes dont beaucoup sont appuyées ou guidées par l'Iran. Il convient donc de faire rejouer un rôle constructif aux Sunnites au sein de la société. L'Irak a besoin des mêmes éléments que ceux que nous avons apportés pendant notre campagne de contre-insurrection au moment du *surge*. Il faut cependant relever deux différences importantes. Tout d'abord, le gouvernement irakien est raisonnablement capable maintenant. C'est donc lui qui doit mener la réconciliation, à la différence de ce que nous avons fait en 2007. Par ailleurs, les Irakiens doivent fournir les forces combattantes au sol, pas seulement pour maintenir les forces de la coalition en dehors de la zone de combat, mais aussi parce qu'ils sont en capacité de le faire.

En ce qui concerne la Syrie, il faudrait d'abord que nous sachions ce que nous voulons y accomplir. La position américaine officielle demeure que Bachar el-Assad doit partir. En vérité, cela a été déclaré il y a trois ans et nous n'avons pris aucune des mesures recommandées pour y parvenir, c'est-à-dire entraîner, armer et financer les forces modérées sunnites sur le terrain. Cela n'a pas été fait et les extrémistes ont pris l'ascendant. Je ne me focalise pas sur ce que l'on veut au final pour ce pays, mais je sais que, quel que soit le scénario retenu, il nécessitera de toute façon une force d'opposition robuste que nous pourrions appuyer avec notre puissance aérienne. Si vous voulez détruire *Daesh* ou *Al-Khorasan*, faire partir Bachar el-Assad ou même imposer une solution négociée, il vous faut changer la dynamique sur le champ de bataille et vous aurez toujours à traiter avec les sunnites extrémistes. Même s'il y a un « Chiistan », un « Sunistan » et un Kurdistan en Irak, vous allez avoir besoin d'une force sunnite suffisante pour contrôler la zone sunnite.

Et, je pose cela comme un principe général, nous devons entreprendre tout ce qui est en notre pouvoir pour éviter les espaces non gouvernés car ils seront inmanquablement exploités par les extrémistes. Si l'on regarde la situation au Yémen, nous y avons eu une approche de faible empreinte au sol (et j'ai participé

à la création de cela), mais nous aurions pu prendre des mesures supplémentaires pour soutenir le président Hadi contre ceux qui le menaçaient le plus. Nous n'avons rien fait. Et si nous leur avons porté quelques coups, je pense qu'ils auraient été suffisamment intimidés. De même, nous n'aurions jamais dû laisser le président Saleh revenir au Yémen.

De façon très générale, cela ne peut pas être un jeu de « chasse-taupe » (*whack-a-mole*), car il faut frapper toutes les cibles simultanément. J'ai l'habitude de dire qu'il faut un réseau pour en affronter un autre et le détruire. Comme vous le savez, notre *Special Operation Command* [voir par exemple Pierre Roty] le fait très bien en conjonction avec la *CIA*, mais franchement, nous devons aller un peu plus loin que cela.

• **Comme vous le savez, la France affronte actuellement une menace terroriste sur son territoire et 10 000 soldats ont été déployés pour sécuriser certains points sensibles. Quelle est votre opinion concernant le rôle des armées face à une menace terroriste sur le territoire national ?**

Je pense que l'on utilise les forces armées sur le territoire national lorsque l'on n'a pas suffisamment de forces de sécurité. Mais cela ne représente pas l'utilisation optimale d'hommes et de femmes entraînés pour des missions offensives, défensives ou de stabilisation. C'est un expédient de court terme et, à long terme, il faut imaginer une façon plus efficace de remplir cette mission.

• **Qu'est-ce qui vous empêchait de dormir lorsque vous étiez en situation de commandement en Irak, en Afghanistan ou à la tête de la *CIA* ?**

Les attaques d'*insiders* sont toujours très préoccupantes. Quelqu'un s'est fait sauter dans un mess à Mossoul, alors que j'étais trois étoiles à Bagdad. Il y a tant de cas horribles... Je me souviens de cette tragédie, lors de ma dernière nuit à la tête de l'*ISAF* en fait, lorsque 5 soldats français ont été tués lors d'un attentat suicide en Kapisa. Et tragiquement, en sus de la perte de vies humaines, il y a la perte de volonté de continuer la mission. Je pense que cela a entraîné un retrait précipité des forces françaises d'Afghanistan à un moment où elles faisaient vraiment un excellent travail et avant que la situation en Kapisa ne soit durablement stabilisée.

Vous vous inquiétez d'une attaque du type de celle du 11 septembre. Vous vous préoccupez de la perte de la volonté politique de la nation hôte. Les difficultés que nous avons dans notre relation avec le président Karzaï sont un bon exemple de ce qui peut empêcher de dormir.

Voilà les sujets les plus importants, mais je pense que ma pire crainte était d'atteindre un point où nous ne pourrions plus progresser. Cela pouvait être dû à différents motifs, comme la perte de volonté de la nation hôte que j'ai déjà évoquée. Si ce point est atteint, vous avez l'obligation, pour vos subordonnés, leurs

familles et le commandant en chef de dire qu'il n'est pas possible de réussir la mission et qu'il faut laisser la situation se dégrader. Et c'est un conseil terrible à donner. Cela nous ramène à une grande idée concernant le type d'avis que peut donner un militaire aux *leaders* civils et au capital intellectuel nécessaire pour être capable d'avoir ces grandes idées et ces convictions. Quand quelqu'un doit-il démissionner par exemple ? Si les soldats restent, le chef doit-il partir ? Personnellement, je ne le pense pas.

**Le général David Petraeus (37 ans de service) en quelques dates**

Naissance le 7 novembre 1952.

Diplômé de *West Point* en 1974.

Diplômé de *Princeton* en relations internationales en 1987.

Commandant la *101<sup>st</sup> Airborne* pendant l'offensive en Irak (2003).

Commandant du *US Army Combined Arms Center* : 2005-2007.

Commandant de la *Multi-National Force – Iraq* : 10 février 2007-16 septembre 2008.

Commandant du *CENTCOM* : 13 octobre 2008-30 juin 2010.

Commandant de l'*ISAF* : 4 juillet 2010-18 juillet 2011.

Directeur de la *CIA* : septembre 2011-9 novembre 2012.

**Éléments de bibliographie**

Petraeus David : « *The Islamic State isn't our biggest problem in Iraq* » in *Washington Post*, 20 mars 2015 ([www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2015/03/20/petraeus-the-islamic-state-isnt-our-biggest-problem-in-iraq/](http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2015/03/20/petraeus-the-islamic-state-isnt-our-biggest-problem-in-iraq/)).

Roty Pierre : « La mutation des forces spéciales américaines. Le *Global SOF Network* » in *DSI*, avril 2014 ([www.academia.edu/9080029/Le\\_Global\\_SOF\\_Network](http://www.academia.edu/9080029/Le_Global_SOF_Network)).

Galula David : *Couterinsurgency Warfare. Theory and Practice* ; Praeger, 2006 ; 128 pages.

Naylor Sean : *Not a Good Day To Die: The Untold Story Of Operation Anaconda* ; Berkley, 2006 ; 448 pages.

Catton Bruce : *Grant Takes Command 1863-1865* ; Black Bay Books, 1990 ; 556 pages.

# De l'idéologie du changement

Gaétan Clin

Chef de bataillon, actuellement en scolarité à la *Führungsakademie* de la *Bundeswehr* à Hambourg (Allemagne).

« Il est arrivé parfois qu'un désastre ayant détraqué la belle machine administrative, et celle-ci s'étant avérée irréparable, on lui a substitué, faute de mieux, de simples hommes. Et les hommes ont tout sauvé. »  
(Antoine de Saint-Exupéry, *Pilote de guerre*, p. 86).

« **L**a transformation, le changement ne sont pas un processus ponctuel, c'est la nouvelle normalité, il n'y a pas d'autre choix possible ». Qui n'a jamais entendu ou lu, de la part de responsables civils, une affirmation telle que celle-ci ? Depuis quelque temps, le changement et la transformation sont parés de toutes les vertus, paraissent être leur propre fin. Comme rien ne semble arrêter ce phénomène, il s'est imposé à la Défense – pourtant paradoxalement souvent accusée de conservatisme –, et c'est à ce titre qu'il nous intéresse.

Le changement n'est qu'un de ces nouveaux concepts qui ont proliféré ces dernières années dans les derniers recoins de la société, et dont voici quelques corollaires : *process*, gouvernance (et sa réforme, cela va ensemble), *reporting*, *benchmarking*, pilotage, etc.

Ce qui attire l'attention, outre le fait que l'inspiration américaine est patente, c'est que ces concepts forment un système, sont intimement liés, se répandent au sein de la Défense de proche en proche et paraissent être une nouvelle norme. S'ils présentent un aspect novateur, leur omniprésence plus ou moins ouverte et le fait qu'on les présente comme sans alternative en font plutôt une idéologie managériale, que certains qualifient même d'« économisme » (J.-P. Immarigeon : « La guerre des Français » in *RDN* n° 777, p. 118).

Comme toute organisation, la Défense est sensible aux modes intellectuelles (souvenons-nous de la vague *COIN*<sup>(1)</sup> des années Irak et Afghanistan). Celle qui est abordée ici, la mode managériale, présente évidemment un intérêt et des pistes de réflexion qu'il serait vain de négliger, mais les enjeux (structurels, opérationnels et surtout humains) et les risques en sont trop importants pour ne pas les discuter. Le propos de cette contribution est double : soumettre à la critique cette

---

(1) *Counter-insurgency* ou contre-insurrection.

nouvelle *doxa* de la Défense, et par son exemple, montrer que penser autrement, c'est aussi savoir résister aux modes intellectuelles.

## **Le managérialisme**

### ***Le public et le privé convergent***

Le *management* est apparu initialement dans l'économie privée, à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Ce processus s'est perfectionné, s'est mondialisé, et a été accompagné par une financiarisation croissante de l'économie, depuis les années 1970.

L'une des conséquences de ces phénomènes est l'uniformisation des normes (notamment comptables) et la diffusion mondiale de nouvelles façons de travailler, de produire et de dégager de la richesse pour rémunérer des actionnaires gourmands. L'évidente nécessité de s'adapter à un nouveau contexte trouve son application concrète dans la notion de *management*, et ses dérivés innombrables, *process management*, *change management*, *lean management*, réforme de la gouvernance... Les objectifs sont clairs et légitimes : optimiser, rationaliser, réduire les frictions, réduire les coûts, dégager de la valeur ajoutée.

Le rapport avec la Défense paraît encore ténu. Il est pourtant croissant. Le management et ses dogmes, sous l'effet de la crise financière de 2008 mais en réalité depuis bien avant, s'appliquent maintenant au secteur public. Longtemps régi par des normes différentes, ce dernier tend à perdre sa spécificité. Les responsables politiques et les hauts fonctionnaires, d'ailleurs de plus en plus enclins à faire des allers-retours entre le privé et le public <sup>(2)</sup>, encouragent le phénomène d'uniformisation : *new public management* aux États-Unis, révision générale des politiques publiques (RGPP) en France. Ces réformes sont par ailleurs le plus souvent largement conduites avec le renfort de cabinets de conseil, qui garantissent en quelque sorte une transmission fluide des idées nouvelles.

### ***Nouvelles idées, nouveaux concepts : changement et gouvernance***

Les concepts omniprésents de transformation, de changement, méritent qu'on s'y attarde. Apparue initialement dans le monde de l'entreprise, la notion de changement désigne une adaptation des structures, de l'organisation, à un nouveau contexte. Cela paraît trivial, et donne pourtant lieu à un ensemble de théories, de pratiques, avec leurs spécialistes, leur jargon et leurs publications. Il s'agit pour une large mesure de revoir des *process*, de communiquer, de convaincre en externe (les actionnaires, les clients, les fournisseurs – ou les gouvernants) et en interne.

---

(2) Un exemple allemand : la ministre fédérale de la Défense a nommé à l'un des deux postes de secrétaire d'État qui l'entourent une ancienne responsable du cabinet McKinsey, M<sup>me</sup> Katrin Suder.

Cette notion de changement, au sens commun, les armées l'ont toujours appliquée, à leur corps défendant parfois, après une défaite ou encore parce que le contexte stratégique ou administratif évolue. Dès lors, la présenter comme une nouveauté relève en quelque sorte de la supercherie. Qui plus est, affirmer que le changement serait désormais permanent et qu'il devrait être la nouvelle norme dans laquelle il convient d'évoluer, procède d'une mauvaise compréhension. Au contraire, le but du changement doit être de passer d'une organisation stable à une autre organisation stable, différente et mieux adaptée pour fonctionner plus efficacement dans un nouveau contexte. Changer une structure non stabilisée pour une autre structure qu'on ne laissera pas se stabiliser est dangereux ; c'est pourtant ce qui se fait au sein de la Défense. De réforme non menée à terme en réforme nouvelle, le but est incompris, la confiance s'érode, les militaires et civils de la Défense perdent leurs repères sans qu'on ne leur en donne de nouveaux.

Un autre de ces termes à la mode est à lui seul un programme : la « gouvernance », qu'il est toujours question de réformer. Cette notion paraît bien anodine et guère critiquable : ne s'agit-il pas de rationaliser les relations entre les différents acteurs du ministère de la Défense, de rendre les interactions plus efficaces, dans une logique de réseaux, de contractualisation des interdépendances ? Pourtant, en y regardant de plus près, la gouvernance est un terme plutôt vague. De plus, avec ce qu'elle implique de croyance en un ordre autorégulé par des *process*, comme un *perpetuum mobile*, elle est très propice à une dilution des responsabilités.

En effet, la gouvernance ressortit à un des postulats des théories économiques du libéralisme : il existerait un ordre stable qu'il suffit de retrouver. Pour cela, il faut supprimer ce qui empêche l'ordre de se réaliser, les frictions, par une meilleure gouvernance. Les approches les plus critiques considèrent toutefois que la **gouvernance**, en ce qu'elle vise à atteindre cet ordre naturel hypothétique, s'oppose en fin de compte à la notion de **gouvernement**, de projet politique, qu'on peut étendre à la notion de commandement (voir entre autres Dany-Robert Dufour). Il n'est dans cette optique guère surprenant qu'on emploie fréquemment, au sein de la Défense, le terme d'« écosystème », autre notion qui paraît bien anodine et imagée, mais qui renvoie symboliquement à un **ordre naturel**, dans lequel l'homme n'a guère qu'une action perturbatrice.

## Les effets...

### **Effets organisationnels : un système qui se cherche encore**

Les effets du « managérialisme » se font évidemment ressentir le plus fortement et le plus rapidement dans les domaines le plus proche de l'économie privée : l'administration et le soutien. Tout ceci est magistralement illustré par l'introduction du système de solde *Louvois* (le fameux « écosystème »), sur lequel tout a déjà été écrit. Dans un souci de gouvernance, de rationalisation, on a

bouleversé une structure et une organisation pour au final perdre des centaines de millions d'euros et la confiance des soldats dans le commandement.

C'est le cas aussi à l'étranger : l'armée allemande, elle aussi sensible au nouveau dogme, a décidé d'externaliser son parc informatique au sein d'une entreprise de droit privé, au capital détenu par Siemens d'un côté et par l'État allemand (49 %) de l'autre. Le but en était d'obtenir une meilleure efficacité à un moindre coût, grâce à la panacée habituelle : rationalisation, etc. Las, les résultats sont, là aussi, contraires aux attentes : moins efficace, plus cher (*cf. Der Spiegel* n° 33, août 2009)...

Le point commun de ces exemples est l'aspect humain. L'application des nouvelles modes se traduit par une perte de sens pour les agents, par une dégradation, non pas forcément des conditions matérielles de travail mais de la confiance, de l'ambiance, des aspects difficiles à quantifier et que ne prennent pas en compte les froids *process*. Cette perte de sens s'accompagne d'une bureaucratisation nouvelle, comme le montre Béatrice Hibou, bureaucratisation illustrée notamment par la certification « qualité » norme ISO 9001

### **Effets opérationnels : heureusement limités**

Le domaine opérationnel paraît pour l'heure préservé de ces évolutions, et en particulier au sein des armées françaises, qui peuvent s'enorgueillir, à juste titre, de figurer parmi les dernières vraies armées d'emploi dans le monde occidental.

Pourtant des inquiétudes émergent. Les compagnies, régiments et brigades des forces terrestres ont également vu se mettre en place un système de *reporting*, d'indicateurs, de contrats d'objectifs – exercices de style désormais obligatoires pour tout chef. Peu importe alors la pertinence de ce qui est mesuré, comment les variables sont évaluées, les objectifs assignés, pourvu que le tout puisse se faire sous forme de tableau, de chiffres et de codes couleurs rouge-orange-vert (les normes otaniennes n'y sont probablement pas pour rien). Il ne s'agit évidemment pas ici de critiquer un des rôles essentiels d'un chef militaire : donner des missions, des objectifs, en contrôler l'exécution, mais de s'opposer à l'illusion du chiffre tout-puissant (voir à ce sujet la réorganisation managériale de l'*US Air Force* dans les années 1970 décrite par Michel Goya).

Surtout, l'aspect opérationnel est encore l'affaire d'hommes qui agissent au côté d'autres hommes, et face à des hommes. Dès lors, les frictions sont inévitables, le flou et le hasard sont des paramètres qu'on ne peut modéliser. Il est alors illusoire et dangereux d'adopter une vision comptable, managériale, de la guerre, qui est par essence un domaine politique <sup>(3)</sup>.

---

(3) « Le Pentagone avait rédigé en 2007 une liste de dix-huit requis (*benchmarks*) dont la réalisation signifierait que la paix était faite, et cochant régulièrement ceux qui se trouvaient atteints, jusqu'à ce que l'Armée du Mahdi ne tue davantage de soldats américains que le ridicule de cette méthode ». Jean-Philippe Immarigeon, *op. cit.*, p. 115.



## Pistes de réflexion critique pour penser autrement

Il ne s'agit évidemment pas de remettre en cause la discipline ni le principe de hiérarchie en vigueur dans les institutions, en général et au sein de la Défense, en particulier <sup>(4)</sup>. Dans le fonctionnement institutionnel classique, chaque agent, à tous niveaux de responsabilité, est à la fois contraint par un cadre qui s'impose à lui, mais également détenteur d'une certaine marge d'initiative à l'intérieur de ce cadre, de même qu'il est souvent possible, avant que le cadre ne soit figé, de contribuer à la définition de celui-ci.

Cela ramène à penser autrement : outre trouver des idées neuves dans un cadre donné, il faut également s'interroger sur le cadre lui-même, y compris et surtout si celui-ci paraît s'imposer avec évidence. Tant que le cadre n'est pas définitif, fixé par une loi, un règlement, un ordre, il est essentiel de faire entendre sa voix pour faire évoluer les débats dans le sens qui paraît le plus juste, le plus pertinent. Favoriser l'émergence d'idées neuves est donc déterminant, ce qui implique d'encourager la prise de position orale ou écrite – et son corollaire, une certaine impunité pour les positions hétérodoxes tant que les décisions n'ont pas été prises.

Pour tout cela, il est nécessaire de replacer l'homme au cœur des choses. C'est l'homme qui définit un cadre, l'homme qui agit dans le périmètre de celui-ci et l'homme qui doit assumer voire subir les décisions prises. Ce ne sont pas des *process*, des algorithmes, des écosystèmes de gouvernance qu'il s'agit de gérer.

### **Un impératif : donner du sens**

Conserver sa place à l'homme, c'est donner un sens à l'action individuelle et collective. C'est là une chose que l'idéologie managériale néglige clairement, malgré les discours remplis de « capital humain », « richesse humaine », « valeurs », etc. Les indices ne manquent pas, dans le privé comme dans le public : absentéisme, démotivation, suicides dans les cas extrêmes. Pour revenir au cas spécifique de la Défense, il est de la responsabilité des chefs de tous niveaux de donner un sens. Même dans le cadre opérationnel, cela n'est pas toujours aisé. C'est presque impossible lorsque les agents sont réduits à exécuter des *process* et non plus chargés de mener des actions sensées. Pour reprendre l'exemple de *Louvois* : le spécialiste de la solde avait un rôle clair et sensé, celui de calculer, pour les personnes dont il avait la charge, ce qu'elles allaient toucher en fin de mois. Avec *Louvois*, les agents ne sont que des techniciens chargés de saisies correctrices, répétitives, sur des dossiers dont ils ont une vision parcellaire et strictement suffisante à leur travail.

---

(4) Principe traditionnel de hiérarchie d'ailleurs remis en question par les nouvelles idées : à présent, on parle de structure en réseau, de gestion de projet transverse, de gouvernance réformée, etc. Voir à ce sujet le fonctionnement des Bases de Défense (BDD).

**Pour penser autrement : penser librement**

L'idéologie managériale dispose de beaucoup de bons arguments à faire valoir. En résumé : tout le monde le fait, c'est moins cher et c'est plus rationnel.

Pour autant, même si ces points étaient avérés, ce qui reste à prouver, et même si on admet que les changements doivent être radicaux dans l'administration pour maintenir l'outil opérationnel qui est la raison d'être des armées, il paraît légitime de s'interroger sur la façon dont sont conduits les changements et de s'inquiéter des effets délétères que ceux-ci peuvent avoir.

Nous en venons là au penser autrement. Outre la nécessité de toujours conserver à l'esprit l'aspect humain (avec ses forces et faiblesses) des changements, il importe en fin de compte d'élargir le plus possible son champ de vision, par la curiosité, l'observation, la culture, la réflexion. Mais au-delà, ces qualités doivent être fondées sur un esprit critique acéré (au sens noble), afin de conserver en permanence une distance suffisante vis-à-vis des modes intellectuelles, des idées qui deviennent des idéologies, et *in fine*, de permettre une décision déterminée, opportune et pertinente. Surtout quand cette décision est douloureuse et lourde de conséquences.

\*

\*\*

Une organisation est formée par des *process*, mais surtout par des hommes ; elle est plus aisée à déstabiliser qu'à renforcer. C'est la raison pour laquelle il importe de maintenir l'aspect humain de la Défense au sein des préoccupations. La Défense est constituée d'hommes et de femmes en phase avec la société civile, et il serait vain de laisser se créer un trop grand écart avec une économie privée en évolution rapide. Pourtant, il est difficile de contester que l'économie va dans le sens d'une précarité croissante, d'une baisse de qualité de l'environnement de travail, d'un remodelage des relations professionnelles vers une concurrence entre les agents, d'une pression accrue engendrée par les nouvelles pratiques managériales en cours de généralisation. Que l'évolution dans ce sens soit une tendance lourde et difficile à contenir ne la rend pas plus justifiée et devrait inciter à s'y opposer partout où c'est possible. À cet égard, il est rassurant de voir que par exemple que le plan « Au contact » prévoit pour l'Armée de terre de redonner « de la vigueur au principe "un chef, une mission, des moyens" » et d'alléger « les normes quantitatives laissées davantage à l'appréciation des chefs » au profit d'une plus grande exigence qualitative (*cf. RDN*).

## De l'idéologie du changement

### Éléments de bibliographie

- Immarigeon Jean-Philippe : « La guerre des Français » in *Revue Défense Nationale* n° 777, février 2015, p. 114-120.
- Dufour Dany-Robert : *Le Divin marché – La révolution culturelle libérale* ; Folio, 2012 ; 416 pages.
- Hibou Béatrice : *La bureaucratisation du monde* ; La découverte, 2012 ; 144 pages.
- Goya Michel : *Res militaris* ; Économica, 2010 ; 336 pages.
- « *Bundeswehr : Notruf für "Herkules"* » in *Der Spiegel* n° 33, 10 août 2009, p. 17  
([www.spiegel.de/spiegel/print/d-66360384.html](http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-66360384.html)).
- Saint-Exupéry (de) Antoine : *Pilote de guerre* ; Éditions Gallimard, 1942.
- Bosser Jean-Pierre : « L'Armée de terre "au contact" » et Saint-Claire Deville Arnaud : « Des forces terrestres au contact » in *RDN* n° 780, mai 2015 ; p. 5-14

# Tactique : le devoir d'imagination

Rémy Hémez

Chef de bataillon, actuellement stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

« Je compte donc sur vous, non pas pour être de bons élèves, sages, méticuleux et bien lisses, mais pour être des officiers de caractère, déliés, incisifs, sans complexe, iconoclastes au besoin. »  
(Pierre de Villiers, ouverture de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre).

**L**a guerre est à la fois une science et un art. À ce titre, elle fait appel à des qualités qui, de prime abord, ne sont pas celles du guerrier. Parmi elles se trouve l'imagination, une capacité créatrice qui offre la possibilité de se représenter des objets que l'on n'a pas perçus ou de faire des combinaisons nouvelles d'images. Elle n'est pas divagation mais bien une forme de connaissance.

Dans le domaine tactique, un chef militaire doit sans cesse faire preuve d'imagination et souligner son importance n'a rien d'original. Cependant, des opérations menées dans des milieux de plus en plus complexes et des contraintes budgétaires fortes nous imposent plus que jamais de façonner des solutions innovantes. De plus, nos adversaires semblent avoir pris l'avantage dans le domaine de l'imagination. Par exemple, au Liban, en 2006, elle était plutôt du côté du *Hezbollah* (voir l'analyse à chaud du CDEF, p. 39). Il est donc nécessaire de passer d'une capacité d'imagination tactique, généralement entendue comme étant l'apanage de quelques chefs, à son institutionnalisation.

## L'imagination tactique, facteur clé de la victoire

« [...], la tactique c'est avant tout une pratique s'articulant autour de décisions qui supposent une grande détermination, une imagination nourrie d'une solide culture et un caractère affirmé. »  
(Guy Hubin : *Perspectives tactiques*).

L'imagination est indispensable au tacticien face au « brouillard de la guerre » que décrit Clausewitz et à la nécessité de devoir « décider dans l'incertitude ». N'ayant jamais la possibilité de disposer de toutes les informations, il doit s'attacher à combiner celles dont il dispose afin de décider d'une manœuvre. L'imagination permet par exemple au chef militaire de « [...] se faire promptement une représentation géographique de tout espace de manœuvre et par conséquent de toujours pouvoir s'y retrouver. » (*De la guerre*, p. 74). Il peut ainsi prévoir les adaptations nécessaires de ses modes d'action.

## Tactique : le devoir d'imagination

L'imagination tactique peut aussi participer à la compensation d'un rapport de force défavorable. Lors de la bataille de Bir Hakeim (26 mai-11 juin 1942), le général Koenig ordonne de créer un système défensif dans la profondeur innovant, couplé à une capacité offensive audacieuse inspirée de méthodes anglaises : les *jock columns* <sup>(1)</sup>. Cela permet une résistance inespérée de la 1<sup>re</sup> Division française libre (DFL), pourtant en infériorité numérique écrasante.

D'autre part, l'imagination tactique peut permettre d'obtenir la surprise ou la rupture en offrant des solutions nouvelles ou inattendues. C'est bien ce que recherchaient les Allemands pendant la Première Guerre mondiale en développant le concept de *Sturmtruppen*. Cherchant des solutions pour mettre fin à l'impasse de la guerre de positions, ils conclurent notamment de leurs études que « les puissants barrages d'artillerie précédant les assauts avaient des effets pervers sur les offensives car ils rendaient le terrain impropre à une progression rapide [...] » (cf. Frédéric Jordan). Ils firent alors évoluer les troupes d'assaut déjà existantes en modifiant leur doctrine et leurs équipements (mitrailleuses, lance-flammes, etc.).

Enfin, l'imagination tactique est essentielle pour adapter les modes d'actions à l'arrivée incessante de nouveautés technologiques souvent multiplicatrices de force mais toujours inefficaces si elles ne sont pas adossées à une doctrine adaptée : pour Vincent Desportes, « Le succès, ce n'est pas la technologie, c'est l'idée asymétrique qui en tire parti » (*La guerre probable*, p. 161). C'est ainsi que les chars de combat n'ont pas été d'emblée des catalyseurs de changement.

### **Institution militaire et imagination : une relation fluctuante et ambiguë**

« Une armée est une institution, non seulement conservatrice, mais rétrograde par nature ; une expérience de plus de 2 000 ans nous prouve qu'il y a seulement une chose plus difficile que d'introduire une idée nouvelle dans l'esprit militaire, c'est d'en chasser une vieille. »  
(Basil Liddell Hart : *Thoughts on War*).

Jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, la fantaisie, attribut aristocratique, est encouragée chez les officiers (cf. l'ouvrage de Thomas Flichy). Elle va de pair avec une imagination développée. D'ailleurs, les deux termes ont longtemps été synonymes <sup>(2)</sup>. Cette culture va être dévalorisée à partir du XIX<sup>e</sup> siècle et disparaître progressivement avec le développement de l'administration militaire et la technicisation des armées. Une certaine culture de l'imagination subsiste cependant dans les armées françaises : le « système D ». Sa persistance a encore été soulignée en 2014, à propos de l'opération *Serval*, par un analyste de la *Rand Corporation* : « Toute fierté française mise à part, il est vrai que les Français sont bons pour faire plus avec

(1) Petits groupes composés d'automitrailleuses, d'infanterie et d'artillerie motorisées conçus pour harceler l'*Afrika Korps* dans le désert.

(2) Imagination vient du bas-latin *imaginatio*, lui-même dérivé du latin plus classique *imago* (image, vision, songe). Fantaisie vient du latin *phantasia* et signifiait imagination, rêve, songe. En français, les deux mots ont été synonymes jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle. Réf : *Dictionnaire latin Gaffiot, Grand Larousse de la langue française*.

moins [...] » (*France's war in Mali*, p. 58). Depuis quelques années, dans le sillage du monde de l'entreprise, la nécessité d'un esprit imaginatif et créatif est de nouveau mise en avant. Le Chef d'état-major des armées (Cema), lors de son discours d'ouverture de la scolarité de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre, n'a pas manqué de le souligner une nouvelle fois : « [...], n'oubliez pas que vous travaillez pour ceux qui sont confrontés à la réalité du terrain. Faites preuve d'imagination, d'esprit d'innovation, mais aussi de pragmatisme ».

Cependant, les armées font face à un paradoxe : pour les nécessités de l'action, elles doivent obtenir l'orthodoxie des comportements tactiques tout en encourageant l'imagination et donc l'originalité. Cette rigidité rend parfois difficile l'exercice d'un esprit critique : « Dans notre pays on ne fait pas suffisamment la différence entre "l'idée du chef" et "le chef lui-même". Critiquer l'idée devient immédiatement "mettre en cause le chef". Aux États-Unis par exemple, ce mécanisme n'existe pas. On distingue le débat et la contestation du chef. » (général Desportes cité par Pierre Servent, *La politique de l'autruche* p. 339). De plus, les appels à l'imagination s'expriment dans un contexte difficile. La génération actuelle de cadres a été plus habituée à déconstruire qu'à créer et il existe actuellement une tendance à l'uniformisation de la pensée militaire française avec celle des États-Unis. Le retour de la France dans le commandement intégré de l'Otan en 2009 a beaucoup accéléré ce mouvement.

Par ailleurs, l'utilisation d'une langue autre que la langue maternelle entraîne une baisse de la productivité et freine la créativité <sup>(3)</sup> de la plupart des officiers d'état-major. Or, les armées françaises font un usage massif de l'anglais, en opérations comme en exercices. Qui plus est, le vocabulaire militaire anglais utilisé est bien souvent abscons. Jean-Philippe Immarigeon explique : « Nous mettons le doigt sur la vraie faille du modèle de guerre américain ; ce n'est pas qu'il a technologisé la guerre, c'est qu'il l'a modélisée et verrouillée. [...] Elle se déploie autour et à partir de cette *novlangue* du *management* qui est devenue la *lingua franca* des armées otanisées et qui joue parfaitement son rôle de carcan intellectuel, et empêche de penser "out of the box" ». La *Comprehensive Operational Planning Directive* (COPD), méthode de planification de l'Otan adoptée par les armées françaises depuis 2013, n'échappe pas à certains aspects de cette *lingua franca* décrite plus haut.

Enfin, dans le cadre des travaux de réflexion et de préparation de la mission, un outil, massivement utilisé par les armées tant dans la préparation que la conduite des opérations, a également tendance à réfréner l'imagination : *Powerpoint*. Pour Franck Frommer, « [...] la généralisation des *bullet points* tue paradoxalement un élément qui devrait être au cœur de toute présentation : l'enchaînement logique et la fluidité de l'argumentation » (*La pensée powerpoint*,

---

(3) Cf. Claude Hagège : *Contre la pensée unique* et notamment son chapitre 2 : « Le monde dominé par l'anglais ».

Tactique :  
le devoir d'imagination

p. 62). Ces présentations obligent à avoir une posture publicitaire et simplifient la réalité, notamment par des représentations graphiques abusives. Elles donnent une impression de maîtrise du monde très éloignée des incertitudes de la guerre et ne poussent pas à l'imagination créatrice car elles assènent aux auditeurs une vérité qu'il est difficile de remettre en question.

### L'imagination au pouvoir

« Le seul véritable voyage, le seul bain de Jouvence, ce ne serait pas d'aller vers de nouveaux paysages, mais d'avoir d'autres yeux, de voir l'univers avec les yeux d'un autre, de cent autres, de voir les cent univers que chacun d'eux voit, que chacun d'eux est. »  
(Marcel Proust : *La Prisonnière*).

Face à tous ces freins à l'imagination quelles mesures peuvent être mises en œuvre pour la libérer ?

La formation et l'instruction ont un rôle majeur à jouer. Tout d'abord, pour penser la tactique « en dehors de la boîte », il faut avoir une connaissance complète de ses contours et de ce qu'elle contient. Or, aujourd'hui, la doctrine est méconnue parce qu'elle est insuffisamment enseignée et qu'une certaine paresse intellectuelle pousse les cadres à ne pas la lire. Pour servir de base à la réflexion, il est aussi nécessaire d'acquérir une « bibliothèque intellectuelle » et de se forger ses propres principes tactiques. Cela peut passer par l'enseignement de l'histoire militaire, trop peu dense aujourd'hui dans les écoles militaires, mais aussi par le biais de lectures obligatoires et commentées. Afin de pouvoir plus aisément déployer sa réflexion et son imagination, la maîtrise de la méthode de planification doit être renforcée afin d'être capable de s'en affranchir lorsque cela est nécessaire. L'apprentissage de l'anglais doit être favorisé afin de faciliter la réflexion lorsque son utilisation est inévitable. Enfin, l'acquisition de « méthodes de créativité » pourrait aider à mieux analyser un problème individuellement, et surtout collectivement, et à y trouver des solutions innovantes.

Au-delà de ces indispensables fondations, être imaginatif en tactique exige de disposer de cinq qualités <sup>(4)</sup> à cultiver.

La première est le questionnement. Cette attitude doit permettre de ne pas se contenter de l'habituel et de s'interroger sur le problème tactique tel qu'il est. Elle n'est pas évidente à mettre en œuvre. Notre culture et notre processus éducatif nous poussent en effet à privilégier des approches linéaires et standardisées. François Jullien écrit à ce propos : « Je crois que la façon grecque de concevoir l'efficacité peut se résumer ainsi : pour être efficace, je construis une forme modèle, idéale, dont je fais un plan et que je pose en but, puis je me mets à agir dans ce plan, en fonction de ce but. » (*Conférence sur l'efficacité*, p. 16). Le concept

---

(4) Nous nous inspirons ici des qualités soulignées dans l'article « *The innovator's DNA* » de la *Harvard Business Review*, décembre 2009.

Tactique :  
le devoir d'imagination

d'*Operational Design* nous conduit par exemple à avoir une vision très balistique de l'enchaînement des choses. De plus, notre raisonnement et nos réactions sont sans cesse guidés par des procédures (procédures opérationnelles permanentes, les doctrines, etc.).

La deuxième qualité nécessaire est l'observation d'un œil toujours neuf, afin d'être capable de détecter l'originalité du problème tactique auquel nous faisons face. Or, les nécessités de l'action compartimentent notre perception : pour Bergson, « Avant de philosopher, il faut vivre ; et la vie exige que nous nous mettions des œillères, que nous regardions non pas à droite, à gauche ou en arrière, mais droit devant nous dans la direction où nous avons à marcher. »<sup>(5)</sup>. Tel l'artiste, le tacticien doit cultiver l'innocence de l'œil. Henri Matisse nous explique que cela nécessite un courage « indispensable à l'artiste qui doit voir toutes choses comme s'il les voyait pour la première fois ». Il ajoute : « Il faut voir toute la vie comme lorsqu'on était enfant ; et la perte de cette possibilité vous enlève celle de vous exprimer de façon originale, c'est-à-dire personnelle. »<sup>(6)</sup>. Cette volonté de poser un regard nouveau sur toutes choses doit passer notamment par un usage plus raisonné de *Powerpoint*.

La troisième est l'esprit d'expérimentation qui pourrait être porté par l'entraînement. Malheureusement, les exercices sont très rarement originaux et mettent bien souvent en œuvre un ennemi générique aux réactions prévisibles. Tout cela conduit à une certaine orthodoxie des modes d'action utilisés. De véritables expérimentations devraient pouvoir y être menées afin d'encourager le développement de nouvelles pratiques qui pourront éventuellement être imposées à tous. Il faudrait pour cela accepter que certains exercices soient « gâchés » par l'essai d'un mode d'action iconoclaste. Il pourrait même être bénéfique d'affecter, par rotation, des unités à des expérimentations tactiques (*cf.* l'article « *Adapt or die* » in *Army Review*, p. 17).

La quatrième qualité nécessaire est la capacité à associer dans sa réflexion des domaines *a priori* différents afin de sortir de nos schémas habituels. La réflexion tactique se nourrit aussi de connaissances qui n'ont pas de liens directs avec la tactique. L'amiral Mike Mullen explique à propos de son expérience d'étudiant dans une école de commerce : « J'ai beaucoup appris là-bas, et l'une des choses que j'ai apprises est qu'il y a toujours des idées ailleurs dont vous ne savez rien. Plus j'ai de l'expérience, plus je recherche ces zones d'opinions diverses pour les incorporer dans ma propre pensée [...] » (*interview* par Geoff Colvin). Malheureusement les échanges avec les milieux civils ne sont pas suffisamment nombreux et l'implication d'experts civils dans les études doctrinales est trop rare.

---

(5) Henri Bergson : « La perception du changement » in *La pensée et le mouvant*, p. 152.

(6) Régine Pernoud : « Henri Matisse : Il faut regarder toute la vie avec des yeux d'enfants » in *Le Courrier de l'UNESCO*, vol. VI, n° 10, octobre 1953 in Henri Matisse : *Écrits et propos sur l'art* ; Hermann, 1972 ; p. 321 ([www.derives.tv/Il-faut-regarder-toute-la-vie-avec](http://www.derives.tv/Il-faut-regarder-toute-la-vie-avec)).



Tactique :  
le devoir d'imagination

Enfin, cinquième qualité essentielle au développement de l'esprit d'imagination tactique, la capacité de réseautage, c'est-à-dire savoir consacrer du temps à la découverte et au test d'idées au travers d'un réseau d'individus. Sa mise en œuvre nécessite de disposer de lieux d'expression et de débat. Dans le grand « boom intellectuel » militaire français des années 1870-1914, les revues jouèrent un grand rôle. Il en est de même au plus fort des débats sur la contre-insurrection aux États-Unis avec le rôle notamment de la *Military Review*. Aujourd'hui, en France, trop peu de publications ou de *blogs* permettent un débat de qualité dans les domaines de la tactique et de la doctrine. L'adoption d'une nouvelle doctrine ne fait ainsi quasiment jamais débat. Disposer de lieux d'expression n'est pas suffisant, il faut aussi au moins une tolérance et au mieux un encouragement de la hiérarchie à l'expression pour permettre de développer des débats, ce qui n'est pas véritablement le cas aujourd'hui.

\*

\*\*

« L'imagination est une qualité lorsqu'elle sert, mais un défaut si elle commande. »  
(Agatha Christie : *La mystérieuse affaire de Styles*).

Il n'est pas question ici de prôner une imagination tactique irréfléchie. Cela représenterait un danger, celui de la prise de risque inconsidérée ou pousser à privilégier la beauté ou l'originalité d'une manœuvre. Mais l'efficacité tactique ne peut être atteinte que grâce à une imagination d'abord débridée avant que ses résultats soient passés au tamis d'une méthode de réflexion.

Ainsi, l'imagination en tactique est un facteur clé de la victoire. Pour être véritablement efficace, elle ne doit pas être restreinte à une faculté individuelle innée qui serait la marque de quelques chefs militaires plus brillants que les autres. Elle doit être institutionnalisée grâce à un enseignement et un entraînement adapté, et à un contexte favorable à son développement au sein des armées. C'est d'ailleurs bien le véritable enjeu pour tout chef militaire : obtenir une atmosphère créative au sein du groupe dont il est responsable et y abolir le sentiment que toute critique est une critique du chef.

## Tactique : le devoir d'imagination

### Éléments de bibliographie

« Ouverture de la session nationale de l'École de Guerre, Allocution du général d'armée Pierre de Villiers », École militaire, 17 septembre 2014.

Shurkin Micheal : *France's war in Mali. Lessons for an expeditionary army* ; Rand Corporation, 2014 ; 65 pages.

Hagège Claude : *Contre la pensée unique* ; Odile Jacob, 2013 ; 256 pages.

Flichy Thomas : *La fantaisie de l'officier* ; DMM, 2012 ; 68 pages.

Colvin Geoff : « *Adm Mike Mullen: Debt is still bigger threat to US security* » in *Fortune*, 21 mai 2012 (<http://fortune.com/2012/05/10/adm-mike-mullen-debt-is-still-biggest-threat-to-u-s-security/>).

Jordan Frédéric : « Imagination dans la guerre : la tactique de l'infiltration allemande » in *L'Écho du champ de bataille (blog)*, 24 novembre 2011 (<http://lechoduchampdebataille.blogspot.fr/2011/11/imagination-dans-la-guerre-la-tactique.html>).

Servent Pierre : *Le Complexe de l'autruche – Pour en finir avec les défaites françaises* ; Tempus, 2011 ; 358 pages.

Frommer Franck : *La pensée powerpoint* ; La Découverte, 2010 ; 260 pages.

Jeffrey Dyer, Hal Gregersen et Clayton Christensen : « *The innovator's DNA* » in *Harvard Business Review*, décembre 2009 (<https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>).

Immarigeon Jean-Philippe : « Du Chemin des Dames à Kaboul : la même erreur stratégique » in *La Guerre technologique en débat* ; L'Harmattan, 2009 ; p. 131-146.

Desportes Vincent : *La guerre probable – Penser autrement* ; Économica, 2007 ; 204 pages.

Jullien François : *Conférence sur l'efficacité* ; Puf, 2006 ; 92 pages.

CDEF : *La Guerre de Juillet : analyse à chaud de la guerre israélo-Hezbollah (juillet-août 2006)* ; Cahier du Retex, CDEF, 2006 ; 60 pages.

Fastabend David et Simpson Robert H. : « *Adapt or die. The imperative for a culture of innovation in the United States Army* » in *Army magazine*, février 2004 ([www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/culture\\_of\\_innovation.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/culture_of_innovation.pdf)).

Clausewitz (von) Carl : *De la guerre* ; Perrin, 1999 ; 349 pages.

Bergson Henri : « La perception du changement » in *La pensée et le mouvant* ; Puf, 1975 ; 73 pages.

Matisse Henri : *Écrits et propos sur l'art* ; Hermann, 1972 ; 452 pages.

# Jeux vidéo : une ouverture sur l'Histoire

Julien Pernet

Capitaine de corvette, stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

## Une expérience

En 2004, près de soixante ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale, je débarquais à mon tour en Normandie. Armé d'un simple clavier et d'une souris, je rejoignais l'unité *Medal of Honor* pour être jeté sur *Omaha Beach*, avant d'intégrer la compagnie *Call of Duty* et mener la « reconquête » jusqu'à Berlin. Moments uniques et presque épiques, d'ivresse et de jubilation vidéoludiques, partagés par de nombreux joueurs. Je sortais à regret de mes parties avec le sentiment d'avoir été un « acteur de l'histoire » qui aurait touché du doigt quelque chose de grand. Mais aussi avec un étrange sentiment de manque : une envie, un besoin d'aller plus loin dans l'Histoire.

L'occasion se présentera de façon inattendue, lors d'un travail d'étude stratégique sur le débarquement qui m'emmène en Normandie. Je pose enfin mes pieds sur le sable d'*Omaha*. J'y retrouve un paysage « connu » devant lequel j'imagine le déchaînement de violence, le sifflement des projectiles, les soldats qui tombent. Mais l'immersion est plus difficile que je ne le pensais. Dans le calme ambiant, les quelques repères « issus des jeux » et de souvenirs ne suffisent pas. J'ai envie d'en savoir plus pour mieux comprendre cette page de l'Histoire. Et ce court séjour normand marquera le début d'une appropriation des événements. Visites de musées, entretiens, films ou lectures : j'apprends beaucoup sur l'opération *Overlord*, son organisation et son déroulement, les succès et revers des Alliés.

Et modestement, sans jamais en faire un *hobby*, je développe peu à peu ma connaissance de cette période que j'ai plaisir à mieux comprendre. Sous une forme certes moins ludique mais plus profonde, je retrouve l'excitation vécue devant mon écran.

Plusieurs interlocuteurs me confirmeront que ce n'est pas une expérience isolée. Les univers décrits par les jeux vidéo orientent les lectures et loisirs de nombreux joueurs. Les grandes pages de l'Histoire du monde, qui se retrouvent au cœur de jeux très populaires, sont également concernées.

## L'Histoire dans les jeux vidéo : indispensable mais décriée

Pourtant, en dehors de la presse spécialisée, on peut lire des critiques sévères à l'encontre de jeux vidéo dits « historiques ». On leur reproche leur inexactitude et les largesses qu'ils prennent avec la réalité des faits : *Assassin's Creeds Unity*, dont l'histoire se déroule à Paris (reproduit à l'échelle 1:1 !) durant la Révolution française, est le dernier en date à avoir déchaîné les passions. Ces critiques oublient un élément majeur : dans un jeu, le scénario n'est qu'un prétexte à la mise en scène. Le joueur doit s'y plaire, s'y plonger et s'immerger afin d'atteindre son but ultime : le divertissement. L'environnement est avant tout un cadre, un décor.

Compte tenu de la diversité des environnements historiques et de la variété des types de jeux, chacun doit y trouver son compte. C'est ainsi que le tacticien nostalgique des champs de batailles pourra organiser des charges de cavaliers ou de samourais (*Total War Medieval* ou *TW Shogun*). Tel le Baron Rouge, le pilote de salon prendra son envol aux commandes d'un biplan (*Red Baron* ou *First Eagles*). Le cinéphile inconditionnel de *Das Boot* chassera les convois marchands en Atlantique (*Silent Hunter*). Le nostalgique des grands empires tâchera de faire survivre Rome après l'an 476 (*Rome Total War*). Tandis que l'amateur d'énigmes aidera des poilus à survivre aux tranchées (*Soldats inconnus*).

Bien évidemment, on ne peut limiter un « contexte historique » au rang de simple décor. S'appuyer sur des faits, lieux et personnages réels donne une grande profondeur aux environnements. Ce paysage peut ainsi évoquer « quelque chose de plus » à de nombreux joueurs. Attachement à un pays, souvenirs d'une lointaine scolarité, discussions avec des anciens, lectures romanesques ou films épiques : les rappels ne manquent pas. Peut-être aussi une façon de se plonger, *via* un divertissement, dans ces grands moments qui font partie de notre « héritage historique commun ». Une découverte, forcément succincte et approximative (même si de plus de plus de jeux intègrent désormais une encyclopédie permettant d'en apprendre d'avantage sur certains personnages, événements ou lieux), mais déjà intéressante.

## L'Histoire se prolonge après le jeu

Et si cette première étape en appelait d'autres ? Une fois l'écran éteint, l'adrénaline du jeu retombe mais le souvenir des environnements reste. Pourquoi ne pas cultiver cela et aller plus loin dans l'exploration de cet univers ? L'Histoire est là, accessible, et nous avons déjà soulevé un coin du voile qui la cache. Prendre le temps de soulever d'autres pans de ce voile nous permettra de mieux la connaître et l'apprécier.

Prenons l'exemple de la campagne de Russie de Napoléon. Découvrir cette époque en tant que généralissime de *Napoleon Total War* fut ludique. Replonger au cœur des batailles avec les hommes qui l'ont vécu sera passionnant. Par son

Jeux vidéo :  
une ouverture sur l'Histoire

érudition, *Le Combat des deux Empires* d'Olog Sokolov permet de comprendre le contexte et les raisons de cette campagne. Par son lyrisme, *Guerre et Paix* de Tolstoï en fait une épopée qui laisse entrevoir une philosophie de l'histoire « [...] si tout le monde ne se battait que par conviction il n'y aurait pas de guerre ». Et par sa modernité, *Bérézina* de Sylvain Tesson fait le lien entre cette époque et la nôtre, appelant à réfléchir sur ce que sont devenus les idéaux d'hier. En prolongement du scénario, ces lectures passionnantes sont de formidables outils pour s'approprier l'Histoire.

« Dans un voyage, le plus long est de franchir le seuil ».  
(Proverbe latin)

Les jeux vidéo « historiques » ouvrent des portes sur les époques qu'ils mettent en scène. Le curieux avide d'aller plus loin dans l'époque dans laquelle se déroule son jeu y trouvera la motivation nécessaire pour franchir le seuil et partir en quête d'une meilleure perception de l'Histoire. Il faut donc saisir ces opportunités : après le divertissement vidéo ludique, quitter le scénario mais emmener l'histoire, laisser libre cours à sa curiosité et lire, regarder, écouter, partager sur ces événements (au-delà des réticences que les jeux provoquent encore). Conçu pour le plaisir ludique, le jeu vidéo contribue alors à l'épanouissement culturel.

# Pour une hygiène de la pensée dans le processus de prise de décision ou comment atteindre la haute fiabilité

Christian Morel

| Sociologue.

**Note préliminaire :** Ce texte est la retranscription d'une conférence donnée par l'auteur à l'École de Guerre le 4 décembre 2014. Le contenu de cette conférence fait référence à l'ouvrage *Les Décisions absurdes, tome II : comment les éviter*.

**L**es facteurs humains interviennent pour une grande part dans la prise de décision. Ainsi, les phénomènes cognitifs et les phénomènes de groupe peuvent les infléchir notablement, quand bien même les processus mis en œuvre seraient formalisés et rigoureux.

À l'extrême, des décisions absurdes émergent régulièrement. On peut les qualifier « d'erreurs radicales et persistance » (*Les Décisions absurdes, Tome I*). Elles ont des conséquences parfois tragiques. Ainsi, les facteurs humains comptent pour la moitié des facteurs contribuant aux décès et séquelles en chirurgie, pour 80 % dans les accidents d'avion et ils ont été décisifs dans le piège cognitif collectif qui a mené à l'explosion de la navette *Challenger* le 28 janvier 1986.

Heureusement, certaines organisations peuvent être qualifiées de hautement fiables (OHF). Les accidents y sont extrêmement rares au regard des risques majeurs qui y sont concentrés. Les porte-avions et les sous-marins nucléaires en sont des illustrations particulièrement pertinentes. Cette haute fiabilité, loin d'être le fruit du hasard, repose sur certain nombre de principes de haut niveau, appelés « métarègles ». Ils permettent de limiter fortement, sinon de neutraliser, les risques intrinsèques à l'interférence des facteurs humains dans la prise de décision. Ces métarègles forment une culture en amont des décisions nécessaires aux processus « qualité » habituels en aval, qui sont inopérants sans cette culture.

Les métarègles proviennent de l'étude des problèmes liés aux facteurs humains issus de trois grandes familles de causes : les interactions au sein du groupe (nombreuses réunions décisionnelles), la mauvaise gestion des règles et les problèmes liés à la connaissance et à la compréhension.

## Les biais pouvant détourner l'action collective

Les interactions humaines, fondement des réunions et des processus de travail en équipe sont soumises à de puissants effets pervers :

- **L'effet de polarisation** : la majorité, même si elle est dans l'erreur, se renforce.
- **Le paradigme d'Asch** : si une erreur est soutenue par la majorité, celui qui a conscience de l'erreur finit par être convaincu que ce n'est pas une erreur.
- **La pensée de groupe** : trop d'entente au sein du groupe peut empêcher l'expression des sujets qui fâchent, voire de toute pensée divergente, face à la volonté partagée de préserver la cohésion du groupe.
- **Les erreurs de communication tacite** : les interactions exprimées constituent la partie émergée de l'iceberg. La partie immergée est faite de raccourcis liés à ce que chacun suppose déjà connaître de la réaction des autres à un certain nombre d'idées qu'il pourrait évoquer.
- **Les consensus apparents** : à la traditionnelle question en fin de réunion « quelqu'un souhaite-t-il poser une question ou formuler une remarque ? », bien souvent personne ne se manifeste. La peur de paraître stupide devant le groupe domine.
- **Les biais de confirmation** : on ne retient que ce qui confirme ce que l'on pense.
- **La crainte de mécontenter le chef** : d'où l'effet potentiellement anesthésiant du tour de table qui commence par l'avis du chef.
- **Le nombre trop élevé de participants** : qui complique la gestion des temps de parole et des interventions.
- **Les principes de fonctionnement contre-productifs** : comme la règle de s'abstenir d'intervenir si l'on n'est pas spécialiste ou expert reconnu du domaine. Qu'elle soit explicite ou plus souvent tacite, cette règle est intégrée par de nombreux acteurs au point d'exercer une véritable autocensure.

Face à ces nombreux obstacles et biais, des métarègles ont été identifiées pour rendre plus fiables ces interactions humaines indispensables dans les processus de décision.

## Les métarègles de la fiabilité

### **Règle 1 : renforcer la collégialité**

Cette métarègle vise à renforcer le pouvoir des subordonnés dans la prise de décision, le chef prenant de la hauteur en se concentrant sur l'esprit de la mission et la prise de décision finale. Cela ressemble fort à la subsidiarité développée et encouragée par le commandement par objectifs. Une des dispositions qui pourrait permettre d'éviter ce type d'erreur est que le chef exprime son avis seulement à la

fin du tour de table, afin d'éviter la peur d'apparaître en public comme contradicteur du chef ou tout simplement d'être influencé.

### **Règle 2 : Mener un débat contradictoire**

Cette règle vise à permettre à une opinion, même minoritaire et apparemment iconoclaste, d'être exprimée en public afin d'éprouver le bien-fondé de la décision. Pour permettre cela, plusieurs procédés sont imaginables comme :

- Le jeu bien connu de « l'avocat du diable ». En 1962, J.-F. Kennedy a tiré les leçons de l'échec précédent de la Baie de Cochons et chargé son propre frère, Bob, de ce rôle.
- L'examen d'une contre-proposition minoritaire. Dans l'*US Navy*, cela est le principe.
- Le recueil de l'avis de candides, c'est-à-dire de personnes novices et sans liens avec le domaine considéré.

### **Règle 3 : le contrôle du consensus**

Un consensus pouvant n'être que médiocre ou seulement apparent, son contrôle est nécessaire. En droit talmudique, le *sanhédrin*, tribunal suprême du peuple juif, a adopté la règle suivante : si l'unanimité des 23 juges se prononce pour la peine de mort, l'accusé est automatiquement acquitté. Plusieurs options s'offrent à nous :

- Le débat contradictoire (méta-règle 2).
- La vérification que le consensus soit réel par un tour de table explicite (pour faire exprimer les opinions rentrées).

### **Règle 4 : l'interaction permanente et généralisée**

Un réel effort est fait en direction d'une compréhension collective, par exemple par les équipes d'un porte-avions nucléaire américain. Elles échangent de nombreuses informations lors de la préparation d'un appontage. Chacun veille plusieurs réseaux, au-delà de son domaine de compétence immédiat. Ainsi, un écart au mode de fonctionnement normal peut être détecté très tôt, avant qu'il ne devienne un problème critique. Le but est bien de maximiser les chances qu'un acteur réagisse à une situation qui lui semble absurde, avant une éventuelle précipitation collective vers l'erreur.

### **Règle 5 : le contrôle des interstices (interfaces)**

Plus des activités sont divisées, externalisées, centralisées ou mutualisées, plus sont créées des interfaces. Un même dossier, pour être traité, change de nombreuses fois de « mains », passe d'une organisation à une autre, chacune avec des



Pour une hygiène de la pensée dans le processus de prise de décision  
ou comment atteindre la haute fiabilité

cultures et des compréhensions différentes. Le risque de dysfonctionnement est donc multiplié. Pour le contrer, un bilan plus objectif des bénéfices et des coûts des changements de structure doit être réalisé. Si le fractionnement est néanmoins décidé, la transversalité doit être assurée par des processus d'intégration. Ces moyens peuvent y aider :

- Principes d'action communs.
- Indicateurs communs.
- Lignes de communication directes.

### **Les métarègles pour gérer les règles**

Toute organisation respecte des règles : une partie est imposée de l'extérieur (lois, normes), l'autre est édictée en interne pour régir la circulation du pouvoir, encadrer la décision et normaliser les processus.

Ces règles peuvent s'avérer contre-productives et elles doivent être gérées finement. C'est l'objet des recommandations ci-dessous.

#### **Règle 6 : la non-punition des erreurs**

Cette proposition semblera *a priori* iconoclaste, surtout en milieu militaire. Pourtant, la punition dissuade fortement les acteurs de faire connaître leurs erreurs et a un second effet : une fois un coupable identifié (et sanctionné), l'affaire est considérée comme close sans garantie que la cause de l'erreur soit traitée. Ce dilemme de devoir garantir la fiabilité et la sécurité (rigueur), tout en tirant les enseignements des erreurs et des cas non-conformes a été pris en compte par l'Armée de l'air. En 2006, son chef d'état-major a décidé de dépénaliser les auteurs de « *GVQ* » (retours d'expérience).

Cependant, non-punition des erreurs ne saurait signifier laxisme et la sévérité doit coexister, notamment pour punir une faute personnelle évidente (alcoolisme, consommation de stupéfiants, négligence manifeste, etc.). L'instauration de telles méthodes se heurte néanmoins à de fortes réticences de la part des victimes, de la justice pénale, pour laquelle la priorité est de punir, du pouvoir politique, qui « doit » limoger les responsables de haut niveau dès lors que l'accident aura été médiatisé ; de l'auteur de l'erreur, qui n'est pas certain que son anonymat sera préservé dans le cadre des investigations judiciaires ; des dirigeants, qui craignent d'être un jour tenus pour responsables en raison de leur laxisme.

Pour ces raisons, la mise en place de procédures de ce type est délicate, et suppose une réelle maturité des organisations mais le bénéfice attendu surpasse le coût de mise en place.

### **Règle 7 : une gestion positive des écarts aux règles**

Moins « grave » que l'erreur, l'écart aux règles est consubstantiel à l'activité humaine. Les règles ne sont pas parfaites et ne peuvent prévoir tous les cas possibles au risque d'une inflation qui empêche leur appropriation par les exécutants. Or, la rigueur est nécessaire et l'écart aux règles ne peut devenir une norme de fonctionnement. Comment sortir de ce paradoxe ? Malheureusement, il n'est pas rare que deux modes de fonctionnement parallèles se mettent en place lorsque les règles sont inapplicables et que la hiérarchie refuse d'y déroger. En mode « officiel », l'on fait semblant de respecter les règles. En mode « officieux », les cas concrets se retrouvent traités en improvisant, ce qui peut se structurer en un ensemble de règles non-officielles qui sont tolérées par la hiérarchie car elles permettent de remplir la mission.

Une solution consiste à ne pas considérer les écarts comme pathologiques mais comme devant faire l'objet d'un débat interne transparent. La suite à donner pourrait être, soit de faire évoluer la règle, soit d'admettre l'écart à titre exceptionnel, soit de refuser l'écart, soit, enfin, de sanctionner.

### **Règle 8 : la résistance à l'inflation des règles**

L'inflation des règles, très répandue, peut avoir plusieurs causes :

- la croyance (simpliste) que les règles élimineront les erreurs ;
- la volonté, pour un échelon (de direction), de se couvrir ;
- la volonté de viser le risque zéro.

Cela conduit à des absurdités : des règles inutiles, redondantes ou trop compliquées. Une solution existe : aller vers des règles moins nombreuses et plus simples (une règle doit toujours être pensée dans l'optique de son exécution pratique) ou appliquer la métarègle numéro 7 pour traiter une erreur autrement que par une inflation réglementaire.

## **Des métarègles pour la connaissance et le raisonnement**

De nombreuses décisions sont prises sans raisonnement approfondi, sur la base de réflexes quasi-instinctifs. Toutefois, le risque peut être réduit si les décideurs ont reçu en amont une formation aux facteurs humains et bénéficient dans leur environnement de travail d'une signalétique et d'échanges verbaux clairs, purgés de toute ambiguïté.

### **Règle 9 : un renforcement linguistique et signalétique**

Il s'agit de renforcer et clarifier la communication par des répétitions, des redondances, des symboles forts, etc.

Une expérience mondiale a montré que, grâce à la *check-list* de bloc opératoire, la mortalité consécutive aux opérations chirurgicales a baissé de 57 %. Au Japon, la communication visuelle occupe une place importante. Plusieurs conditions doivent être respectées pour mettre en place ces mesures :

- Les procédures amendées doivent être pratiquées avec sérieux (donc s'extraire de quelques habitudes acquises devenues confortables).
- Ces mesures peuvent être rudimentaires. Sur le porte-avions *Charles-de-Gaulle*, la gestion du pont d'envol se fait à l'aide d'une simple maquette de celui-ci, avec des petits avions en bois. Un outil réel, physique, et non pas un logiciel de plus.

#### **Règle 10 : pratiquer le retour d'expérience (Retex)**

Pour être efficaces, les Retex doivent intégrer le rôle des facteurs humains dans la prise des décisions, qu'elles soient heureuses ou malheureuses. En outre, ces Retex doivent être présentés dans une perspective pédagogique et donc sélectionnés pour la plus-value à apporter aux lecteurs.

#### **Règle 11 : développer la formation aux facteurs humains**

Certaines organisations ont prévu des formations aux facteurs humains comme le *Crew Resources Management (CRM)*, à destination des équipages d'avions de ligne ou la formation des équipes chirurgicales. De telles actions ont amené une baisse substantielle des accidents.

#### **Règle 12 : prendre garde au risque d'aveuglement**

Divers types d'aveuglements peuvent conduire à échafauder collectivement des décisions absurdes :

- L'action pour elle-même, sans but cohérent voire sans aucun but. Il s'agit du « syndrome du Pont de la rivière Kwai »<sup>(1)</sup>.
- Les *a priori*.
- Les erreurs de probabilité, extrêmement répandues. La probabilité d'échec d'un lancement de navette spatiale était estimée à 1 pour 100 000 par les *managers*, contre 1 pour 100 par les ingénieurs (chiffre confirmé par la réalité). Entre les deux, il y a plusieurs ordres de grandeur d'écart et, partant, deux visions radicalement divergentes.
- La « destinationite » : plus on approche du but ou de la destination, moins facilement l'on renonce à une erreur, quand bien même elle serait avérée et évidente. Cela est avéré en aéronautique.

---

(1) En référence à ce colonel britannique, fait prisonnier avec ses sapeurs par les Japonais, et qui se fixe pour objectif de faire plus qu'obéir à l'ordre de construire ce pont, pour donner une leçon de civilisation.

Pour une hygiène de la pensée dans le processus de prise de décision  
ou comment atteindre la haute fiabilité

Plusieurs solutions peuvent être envisagées pour faire face à ces erreurs : adopter une attitude interrogative, développer la sensibilité aux signaux faibles ou encore pratiquer le débat contradictoire.

\*  
\*\*

### **Les métarègles de la fiabilité, une culture en amont de la prévention**

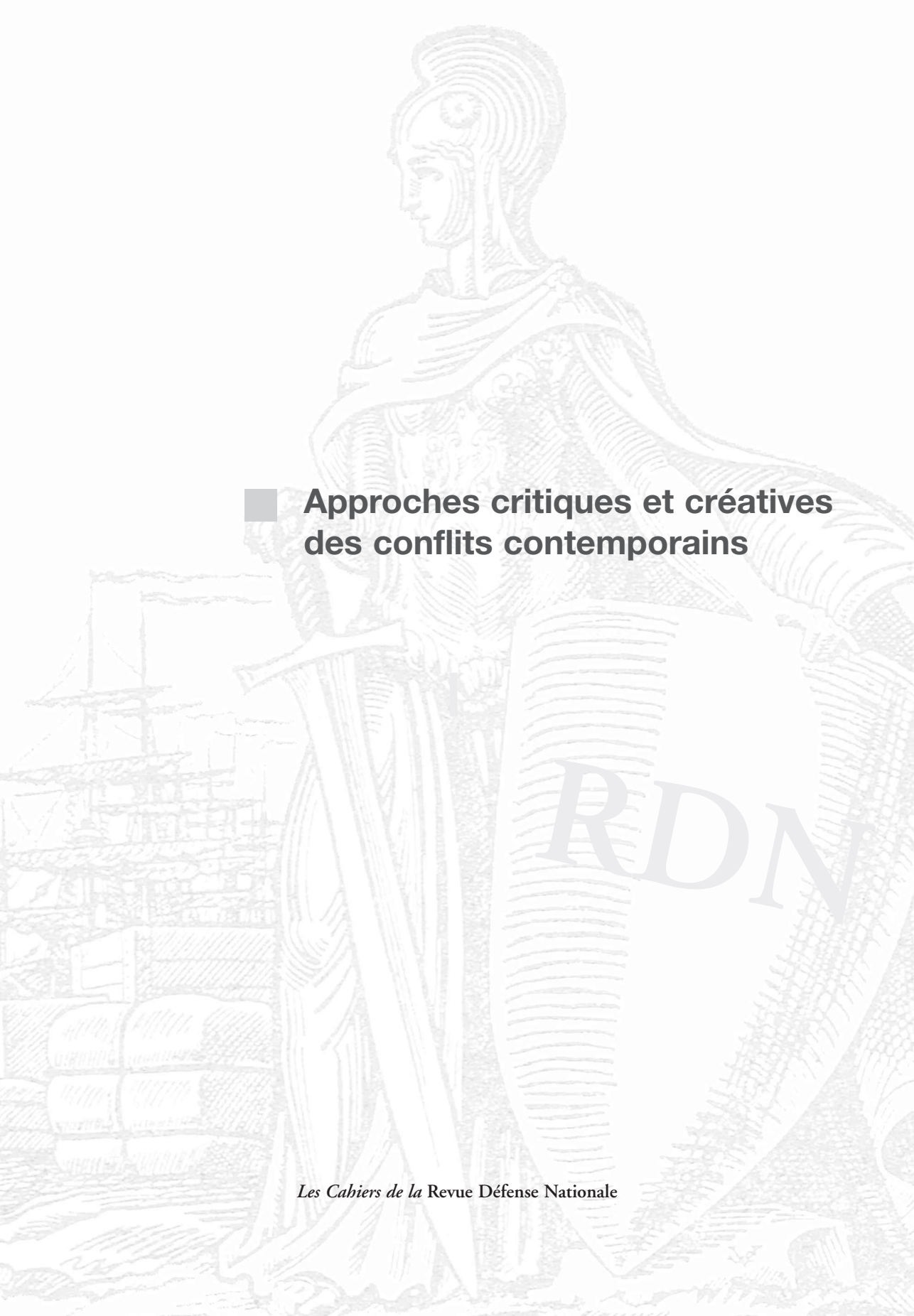
Les outils de la fiabilité en aval (processus qualité-sécurité) ne suffisent pas. Bien souvent, les certifications vérifient la mise en place d'outils sécurité-fiabilité, et non la mise en place d'une véritable culture de la fiabilité. La prévention en amont par la prise en compte des facteurs humains apparaît nécessaire.

Les situations sont beaucoup plus indéterminées que l'on ne pense : le phénomène de « brouillard de la guerre » (Clausewitz) est universel. Constatant l'impossibilité de tout prévoir ou de tout planifier, il faut des processus pour gérer cette imprévisibilité. Les métarègles, loin de vouloir l'éliminer, l'admettent et la gèrent. Les métarègles de la fiabilité sont bien un outil puissant pour augmenter la capacité de résilience.

#### Éléments de bibliographie

Morel Christian : *Les Décisions absurdes – Tome I : Sociologie des erreurs radicales et persistantes* ; Gallimard, 2002 ; 309 pages.

Morel Christian : *Les Décisions absurdes – Tome II : Comment les éviter* ; Gallimard, 2012 ; 384 pages.



■ **Approches critiques et créatives  
des conflits contemporains**

RDN

*Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*



# La guerre que l'on devra peut-être faire un jour

Christian Harbulot

Directeur de l'École de guerre économique (EGE) et directeur associé du cabinet Spin Partners.

Serons-nous conduits à faire un jour prochain une autre guerre que la guerre strictement militaire ? L'ennemi, l'adversaire, l'ami/adversaire représentent désormais autant de cas de figure actuels auxquels la France est confrontée au quotidien. Comment cerner l'emploi de la force (et de quelle force s'agit-il ?) dans un monde multipolaire miné par la menace terroriste à prépondérance islamiste, le jeu masqué des problématiques de puissance et les déséquilibres internes de nature sociétale et religieuse qui affectent un nombre croissant de pays du Sud comme du Nord. Sur ces différents fronts, la force militaire est la plus légitime et celle qui est la mieux encadrée par nos institutions. Mais est-elle pour autant préparée à faire face à la complexité conflictuelle du monde actuel ? L'Armée française a été conçue pour mener des guerres conventionnelles ou nucléaires. Or, une autre guerre prend une place croissante dans la résolution des rapports de force : la guerre de l'information. Jadis considérée comme une action complémentaire de l'action militaire, cette nouvelle forme d'affrontement mine les bases de la finalité même de la guerre militaire. La guerre du Vietnam fut un signal d'alerte fort que nous délivra la première armée du monde par ce qu'il est convenu d'appeler une défaite informationnelle, comme le confirma le général américain Robert Scale <sup>(1)</sup> :

« L'armée américaine pensait que le centre de gravité vulnérable était le potentiel militaire ennemi et sa capacité de vaincre sur le terrain. Lors de l'offensive du Têt [30 janvier 1968], les dirigeants communistes Ho Chi Minh et Giap ont pris le risque de perdre sur le plan militaire au profit d'une victoire décisive en guerre de l'information. Ils estimaient que le centre de gravité de l'ennemi était son propre peuple et que la bataille de l'opinion était primordiale ».

Si la légitimité du faible semblait être le levier dans ce changement de définition du centre de gravité, la barbarie présentée comme un acte expiatoire au nom de la religion est en train de modifier une fois de plus la vision traditionnelle que l'on se fait du centre de gravité. Seulement, cette fois-ci, il ne s'agit plus de défendre Saigon mais la France et l'Europe.

---

(1) Extrait d'une *interview* du commandant de l'*US Army War College* par Patrick Barberis pour son documentaire *Vietnam, la trahison des médias*.

## Une guerre multidimensionnelle

Jadis enfermée dans le cadre idéologique de la guerre froide <sup>(2)</sup>, la guerre de l'information par le contenu <sup>(3)</sup> a subi une mutation importante en raison de la démultiplication des motifs d'affrontement. Elle est aujourd'hui au cœur ou aux marges de nombreux conflits sur plusieurs continents.

Sur les marches de l'ex-Empire soviétique, les multiples épisodes de confrontation informationnelle illustrés par les différentes révolutions colorées <sup>(4)</sup> et dont le dernier épisode est la guerre en Ukraine, ont fait émerger l'embryon d'une doctrine d'emploi. L'Otan a créé un centre de recherche sur la communication stratégique début 2014 : son analyse de la campagne informationnelle russe à propos de la Crimée conclut sur l'émergence d'une nouvelle conflictualité où la suprématie informationnelle l'emporte sur les capacités conventionnelles. De son côté, la *Harvard Kennedy School* a réalisé une étude sur la manipulation de l'information dans le conflit ukrainien. L'auteur, Jill Dougherty, qui a dirigé le bureau de *CNN* à Moscou, conclut de manière lapidaire que tout le monde ment dans ce conflit.

Au Moyen-Orient, les fronts informationnels sont multiples et variés. Elle est une arme structurante du temps de guerre comme le démontra le *Hezbollah* dans la guerre du Liban en 2006. Le mouvement pro-iranien piégea *Tsahal* par les photos et les images de civils tués lors des frappes aériennes et terrestres sur le Sud Liban. L'armée israélienne en tira les enseignements que l'on connaît. Les affrontements dans la Bande de Gaza l'ont amenée à revendiquer la création de sites *Internet* pour stigmatiser le *Hamas* et déstabiliser ses cadres en cours de conflit.

En Asie, le cas des manifestations pro-démocratie de 2014 à Hong Kong symbolise les transferts de connaissances qui s'opèrent de manière spontanée ou non, à partir des modes opératoires tirées des révolutions dites de couleur qui eurent lieu dans certains pays de l'Est. Les confrontations informationnelles font tâche d'huile dans cette partie du monde. Il suffit de lire et d'écouter ce qui se dit sur la question des revendications territoriales :

- entre la Chine qui dénonce par intermittence sur les crimes de guerre commis par l'armée nipponne sur le territoire chinois,
- et le Japon qui cherche à communiquer d'une nouvelle manière sur la militarisation de la Chine.

---

(2) La rivalité entre le monde capitaliste et le monde communiste a généré différents composants de la guerre de l'information par le contenu : grille d'analyse intellectuelle (*cf.* les écrits d'Antonio Gramsci sur l'importance de l'hégémonie culturelle), création de concepts (« progressiste » pour les marxistes, « dissident » pour les démocrates) pratique de la désinformation (art des services soviétiques), campagnes militantes de masse (100 millions de signatures pour la paix dans le monde), opérations de communication d'influence orchestrées par les services spéciaux anglo-saxons.

(3) La guerre de l'information par le contenu recouvre les opérations de propagande et de contre-propagande, les techniques de pression psychologique, les méthodes de désinformation, la manipulation par la production de connaissances de nature institutionnelle, académique, médiatique, sociétale (fondations, ONG).

(4) Serbie en 2000, Géorgie en 2003, Ukraine en 2004 et Kirghizistan en 2005.



En Amérique latine, citons le cas d'école du Venezuela depuis la première élection de Chavez. Les forces pro- et anti-Chavez se sont affrontées durant des années en recourant à tous les moyens classiques de guerre de l'information par le contenu (manifestations de rue, luttes de quartiers, télévisions, radios, presse écrite). Le passage de plusieurs États à des postures socialisantes et démarquées de l'influence traditionnelle des États-Unis représente un terrain propice à de nouvelles formes de confrontation informationnelle au même titre que le développement croissant de la pratique de la religion islamique dans les favelas de Rio.

Cette guerre de l'information par le contenu a plusieurs dimensions : impériale, nationale et sociétale. La dimension impériale est illustrée par la confrontation informationnelle récurrente entre les États-Unis et la Russie qui s'exprime aujourd'hui à travers la réalité politico-militaire ukrainienne. Sur le plan méthodologique, cette guerre qui fut longtemps secrète est conduite désormais de manière beaucoup plus ouverte par des systèmes qui ne relèvent plus uniquement des agences de renseignement. La couverture de ces opérations se fait par la manière d'occuper les territoires informationnels académiques, médiatiques et sociétaux. Le verrouillage des grilles de lecture académique est le résultat d'un processus amorcé au cours de la guerre froide. Le pouvoir exécutif américain comprit que l'une des batailles décisives contre le Bloc de l'Est se jouait sur le mode de formation des élites, en particulier dans le domaine de la science politique et de l'économie. Les Soviétiques avaient réussi à prendre des positions intéressantes au cœur des *intelligentsias* occidentales par le biais des partis communistes et de leurs compagnons de route. Mais ils échouèrent dans leur tentative de créer un contre-modèle de référence au sein des systèmes éducatifs de leurs adversaires.

La force de frappe informationnelle d'un empire se mesure à sa capacité de configurer un débat sans apparaître comme une partie prenante. Ces opérations ne sont pas toujours couronnées de succès lorsqu'elles sont réalisées dans l'urgence et dans l'improvisation comme ce fut le cas à propos de la mise en scène sur les armes de destruction massive avant le déclenchement de la guerre en Irak. La version impériale de la guerre de l'information par le contenu implique une pénétration du terrain médiatique qui diffère des règles classiques de la propagande. La question de la défense de la démocratie est devenue une arme offensive dont l'enseignement <sup>(5)</sup> s'est banalisé par le biais du positionnement « humanitaire » de certaines ONG. Les répercussions de cette guerre impériale ont été analysées par Régis Debray dans une lettre adressée à Hubert Védrine dans *Le Monde Diplomatique*.

La dimension nationale est particulièrement mise en valeur par les conflits autour de la question palestinienne. L'usage intensif des réseaux sociaux et des sites *Internet* pour stigmatiser l'adversaire, est désormais une arme d'appui dont l'usage

---

(5) Cette approche subversive par la non violence a été théorisée par le philosophe américain Gene Sharp dont l'ouvrage *From Dictatorship to Democracy* est la référence des révolutions colorées. Cet ouvrage a été traduit en 25 langues et est consultable gratuitement sur *Internet*.

relève de différentes forces militaires, paramilitaires et services de renseignement et de sécurité. La guerre en Syrie est à ce titre un véritable laboratoire d'essai pour les différents protagonistes. Le régime de Bachar El-Assad a mobilisé des moyens humains importants pour intervenir sur le *Web*. Cette guerre de l'information par le contenu (*cf.* Jean Géronimo) s'est pour l'instant enlisée dans la routine des accrochages entre fractions et forces armées. Mais les tentatives de manipulation informationnelle sur l'usage des armes chimiques ont failli modifier le cadre même de l'affrontement. La France a failli faire la guerre à la Syrie si Obama avait validé cette option.

La dimension sociétale est marquée par l'implication croissante de membres de la société civile dans des confrontations informationnelles. Les premières victoires stratégiques, obtenues en France dans un rapport du faible au fort, ont été le retrait de l'Accord multilatéral pour l'investissement <sup>(6)</sup> en 1997 ainsi que l'interdiction des Organismes génétiquement modifiés <sup>(7)</sup>, à la suite de la loi promulguée en 2014. Ces attaques informationnelles (fondées ou infondées) élargissent le champ des vulnérabilités des entreprises et les prennent souvent au dépourvu.

## La politisation de la guerre

Il est difficile de cerner les enjeux stratégiques de la guerre de l'information par le contenu. La complexité du décryptage des intentions de l'ennemi ne s'arrête pas aux aspects visuels des forces en mouvement sur le terrain. Lorsque le général Vincent Desportes déclare le 17 décembre 2014 que ce sont les États-Unis qui ont créé *Daech* <sup>(8)</sup>, personne n'osa l'accuser de théorie du complot. Il rappelait simplement que les stratégies indirectes de certains États ont des objectifs qui dépassent très largement le cadre strictement militaire.

De manière générale, les militaires essaient de rationaliser leur approche du problème en essayant de coller au plus près aux risques et aux opportunités qu'ils ont à gérer sur les théâtres d'opérations. C'est la raison qui les pousse à privilégier le contenant car ils estiment que la paralysie ou la destruction des moyens de communication constituent un élément décisif dans la manière de combattre un ennemi afin de le vaincre par les armes sur le terrain. Ils s'appuient sur la lecture de l'histoire récente (guerre en Irak contre les troupes de Saddam Hussein, guerre

---

(6) Il s'agit d'un des premiers débats internationaux sur le *Web*, qui a servi par la suite de base au lancement du mouvement antimondialiste.

(7) L'attaque contre les OGM a démontré l'importance de la technique de construction d'une légitimité à partir d'une question simple et imparable : « Prouvez-nous que les OGM ne rendent pas malades ».

(8) Devant la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, le général Desportes émit les propos suivants : « Quel est le docteur Frankenstein qui a créé ce monstre ? Affirmons-le clairement, parce que cela a des conséquences : ce sont les États-Unis. Par intérêt politique à court terme, d'autres acteurs – dont certains s'affichent en amis de l'Occident – d'autres acteurs donc, par complaisance ou par volonté délibérée, ont contribué à cette construction et à son renforcement. Mais les premiers responsables sont les États-Unis. Ce mouvement, à la très forte capacité d'attraction et de diffusion de violence, est en expansion. Il est puissant, même s'il est marqué de profondes vulnérabilités. Il est puissant mais il sera détruit. C'est sûr. Il n'a pas d'autre vocation que de disparaître ».

en Libye contre les troupes de Khadafi). Dès que l'on s'éloigne du fracas des armes, cette focalisation sur le poids déterminant de la suprématie technologique dans la conduite de la guerre se heurte à d'autres constats. Comme le faisait remarquer Alain Rodier <sup>(9)</sup>, la bataille de la communication menée par l'État islamiste se joue sur un autre terrain, leur but n'est pas d'atteindre les centres de gravité opérationnels de l'ennemi mais de déstabiliser ses arrières : recruter de nouveaux partisans dans les populations de religion musulmane dans le monde, fragiliser les démocraties occidentales en exploitant leurs points faibles et déstabiliser les régimes ou les forces qui pactisent avec les « croisés ».

Après les attentats de janvier 2015, la France a initié une riposte dans ce domaine par le biais d'*Internet*, en créant des circuits de remontée de l'information pour permettre aux parents d'alerter les pouvoirs publics sur l'attrance possible de leurs enfants pour les discours de l'islamisme radical, et en mettant en ligne une vidéo pour tenter de dissuader les candidats au *djihad* de partir rejoindre les rangs de *Daech*. Et les résultats ne sont pas négligeables compte tenu de la réaction encourageante d'une partie de la population concernée par ce phénomène.

Mais la lutte contre le risque terroriste, indissociable de l'engagement de troupes françaises contre des forces qui se réclament de l'islamisme radical, peut emprunter d'autres chemins que ceux définis précédemment par le *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale* d'avril 2013. Lorsque le Premier ministre Manuel Valls appelle à « l'unité » intérieure comme extérieure pour lutter contre « l'islamo-fascisme » (cf. *France 24*), un seuil est franchi dans la désignation de l'adversaire. La guerre devient politique.

\*  
\*\*

Si la déstabilisation de l'Irak, de la Libye, de la Syrie, de pays de l'Afrique sub-saharienne continue à s'étendre à d'autres territoires, il faudra faire face à l'inévitable, c'est-à-dire préserver notre autonomie stratégique « tous azimuts » pour reprendre la célèbre formule du général de Gaulle, en nous donnant les moyens de ne pas être piégés par des stratégies néfastes à l'intérêt national et en réfléchissant sur la manière de mener une guerre de l'information par le contenu pour stopper la barbarie.

---

(9) Directeur de recherche au sein du Centre français de recherche sur le renseignement (CF2R).

## La guerre que l'on devra peut-être faire un jour

### Éléments de bibliographie

*France 24* avec *AFP* et *Reuters* : « Manuel Valls appelle à lutter contre "l'islamo-fascisme" » in *France 24.com*, 16 février 2015 ([www.france24.com/fr/20150216-manuel-valls-lutte-contre-islamo-fascisme-antisemitisme-france-copenhague-attentat-rtl/](http://www.france24.com/fr/20150216-manuel-valls-lutte-contre-islamo-fascisme-antisemitisme-france-copenhague-attentat-rtl/)).

Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées : « Débat en séance publique sur la prolongation de l'opération *Chammal* en Irak, audition du général de division (r) Vincent Desportes » ; 17 décembre 2014, Sénat ([www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20141215/etr.html#toc7](http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20141215/etr.html#toc7)).

*NATO Strategic Communications Centre of Excellence* : « *Analysis of Russia's information campaign against Ukraine* » ; 21 octobre 2014 ([www.stratcomcoe.org/-/media/SCCE/NATO\\_PETIJUMS\\_PUBLISKS\\_29\\_10.ashx](http://www.stratcomcoe.org/-/media/SCCE/NATO_PETIJUMS_PUBLISKS_29_10.ashx)).

Dougherty Jill : *Everyone Lies: The Ukraine Conflict And Russia's Media Transformation* ; *Harvard Kennedy School* (Shorenstein Center on Media, Politics and Public Policy), juillet 2014 (<http://shorensteincenter.org/everyone-lies-ukraine-conflict-russias-media-transformation/>).

Rodier Alain : « Quand l'État islamique démontre une redoutable efficacité marketing et politique pour appuyer là où ça fait mal en Occident » in *Atlantico.fr*, 21 février 2014 ([www.atlantico.fr/decryptage/quand-etat-islamique-demontre-redoutable-efficacite-marketing-et-politique-pour-appuyer-ou-fait-mal-en-occident-alain-rodier-2014776.html](http://www.atlantico.fr/decryptage/quand-etat-islamique-demontre-redoutable-efficacite-marketing-et-politique-pour-appuyer-ou-fait-mal-en-occident-alain-rodier-2014776.html)).

Géronimo Jean : « La Syrie et la guerre de l'information : le syndrome irakien » in *Mondialisation.ca*, 11 juin 2013 ([www.mondialisation.ca/la-syrie-et-la-guerre-de-l-information-le-syndrome-irakien/5338616](http://www.mondialisation.ca/la-syrie-et-la-guerre-de-l-information-le-syndrome-irakien/5338616)).

Debray Régis : « La France doit quitter l'Otan – Lettre ouverte à M. Hubert Védrine » in *Le Monde Diplomatique.fr*, mars 2013 ([www.monde-diplomatique.fr/2013/03/DEBRAY/48843](http://www.monde-diplomatique.fr/2013/03/DEBRAY/48843)).

Gene Sharp : *From Dictatorship to Democracy* (4<sup>e</sup> édition) ; *The Albert Einstein Institution*, mai 2010 ; 102 pages ([www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/FDITD.pdf](http://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/FDITD.pdf)).

Barberis Patrick : *Vietnam, la trahison des médias* (documentaire) in *Arte*, octobre 2008 ; 89 min.

# Les armées occidentales peuvent-elles encore gagner une guerre au XXI<sup>e</sup> siècle ?

Marc-Antoine Brillant

Chef de bataillon, actuellement stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

« Victoire n'est pas victoire, si elle ne met fin à la guerre »  
(Michel Eyquem de Montaigne, *Les Essais*)

**A** lors que nombre d'observateurs et d'écrivains comparaient l'entrée dans le XXI<sup>e</sup> siècle à une page qui se tourne sur les affres d'un âge martyr par la guerre totale, la réalité ramène cruellement cet espoir au rang de douce utopie. À la lumière des quinze années écoulées, jamais l'idée de « paix perpétuelle » si chère à Emmanuel Kant n'a paru aussi inatteignable. Du Sahel à l'Afghanistan, en passant par le Moyen-Orient et le Donbass, la guerre est bien présente et semble même en expansion. Profitant de la faillite de certains États, des divisions identitaires et de la relative inefficacité des mécanismes de prévention des conflits, la violence armée semble voguer aux marches d'une Europe que ses citoyens espèrent sanctuarisée.

Ce retour du « phénomène guerre » ébranle nombre de certitudes et remet en question un paradigme majeur des relations internationales : celui de la domination du modèle de la puissance occidentale. Cette vérité est d'autant plus criante lorsque l'on aborde le champ de l'affrontement militaire, tant celui-ci met en lumière l'incapacité apparente des armées occidentales à sortir victorieuses des « nouveaux » conflits dans lesquels elles sont désormais engagées. Affectée par la transformation du monde, notre façon de penser la guerre est-elle encore adaptée ?

## La cécité volontaire

Témoin de l'évolution des pratiques sociales au sein des sociétés humaines, la manière de faire la guerre est historiquement propre à chaque culture, à chaque civilisation. Pour l'historien britannique John Keegan, la guerre est même un produit de la culture. S'intéressant à la « vieille Europe », il a défini la pratique militaire occidentale autour de trois caractéristiques structurantes.

## Les armées occidentales peuvent-elles encore gagner une guerre au XXI<sup>e</sup> siècle ?

Sur le plan tactique, les armées de cultures européennes recherchaient systématiquement le combat en face-à-face, par opposition aux attaques par armes de jet et manœuvres « fuyantes » des peuples de cultures moyen-orientales au sens large. De l'Antiquité jusqu'aux grandes guerres du XX<sup>e</sup> siècle, les batailles attestant de cette réalité foisonnent. Par extension, on comprend aisément pourquoi aujourd'hui, la culture occidentale a du mal à s'adapter à l'asymétrie, si ce n'est en dévalorisant l'ennemi qui y recourt.

Sur le plan psychologique, nos ancêtres privilégiaient le combat à mort avec pour objectif la destruction physique de l'adversaire. La soumission par la ruse ou l'usure ne rentrait que très rarement en ligne de compte. Le modèle d'affrontement de l'époque napoléonienne avec sa célèbre bataille décisive est le meilleur exemple de cette doctrine de l'anéantissement. Les militaires occidentaux engagés aujourd'hui en opérations acceptent parfaitement l'idée de leur propre mort, mais dans la mesure où une forme de réciprocité est appliquée. Or, le propre des conflits dans lesquels elles opèrent le plus fréquemment met en lumière un ennemi adepte de la stratégie de l'évitement, engageant le combat sur les arrières avec la glorification du martyr.

Enfin, sur le plan technique, les Européens ont toujours recherché la supériorité tant quantitative que qualitative. Cette domination technique a atteint son apogée avec la bombe atomique. Et si les conflits modernes mettent en valeur les drones, les munitions guidées laser ou bien encore l'aptitude au combat de nuit, ils ont aussi démontré que la supériorité technologique n'était plus un gage de victoire assurée. La seule tactique des engins explosifs improvisés à quelques dollars peut neutraliser l'avancée d'une colonne d'engins valant plusieurs millions d'euros pièce. Il en fut de même avec la coûteuse campagne de frappes aériennes menée par les Israéliens durant l'été 2006 contre un *Hezbollah* libanais dont les combattants étaient majoritairement dissimulés dans des réseaux souterrains peu sensibles aux bombardements.

Autant de paramètres qui brouillent les clés de lecture des Occidentaux et mettent à mal les certitudes des responsables militaires. Si la guerre est un produit de la culture, alors il faut aussi admettre que certains de nos adversaires puissent avoir une pratique de la violence différente de la nôtre et finalement tout aussi recevable. Longtemps à l'origine des concepts et méthodes guerriers, les nations européennes semblent aujourd'hui peiner dans l'édification d'une pensée innovante. Ainsi, c'est bien l'absence de remise en question de la culture combattante occidentale, forgée certes par des siècles de pratiques et de réflexions, qui est au cœur de la problématique.

### **Vers la fin du sens classique de la victoire ?**

Dans son ouvrage *Stratégie*, le Britannique Sir Basil Henry Liddell Hart rappelait que « l'objet de la guerre est d'obtenir une paix meilleure, même si cette

paix n'est meilleure que selon son point de vue personnel. C'est pourquoi, il est essentiel de conduire la guerre en ne perdant jamais de vue quelle paix on souhaite obtenir ». Particulièrement intéressante, cette réflexion contrebalance l'idée selon laquelle la paix, issue d'une victoire totale lors d'une bataille décisive, s'imposait à tous du fait de son acception universelle. Si cette thèse pouvait être valable dans un contexte de conflit conventionnel de type Seconde Guerre mondiale, elle se heurte désormais à la réalité de la violence armée. À titre d'exemple, la « victoire » militaire américaine sur l'armée irakienne en mai 2003, dernière guerre réellement interétatique, n'a jamais pu être capitalisée. Pire même, elle s'est finalement muée en une inextricable guerre civile par l'imposition d'une solution déconnectée des réalités locales. En faisant l'erreur d'appliquer l'ethnocentrisme à la conflictualité, la coalition emmenée par les États-Unis a tout simplement réalisé la « prouesse » d'avoir libéré les haines, vengeances et convoitises contenues depuis des décennies...

Si l'affrontement dit « classique » ne semble plus d'actualité, cela est principalement dû au profil des acteurs combattants. Désormais non-étatiques, ils cherchent avant tout à éviter le choc frontal en faisant de l'opinion publique leur champ de bataille. Tactiquement, ils privilégient l'éparpillement de leurs forces qu'ils compensent par l'emploi de la surprise, de la terreur et du harcèlement. Leur action vise donc à produire sur la durée un effet psychologique de masse pour user et finalement briser la résistance morale de leurs adversaires, quand bien même ceux-ci pourraient être en position de force. Cette recherche de la maîtrise du temps va peu à peu s'ériger en une arme de prédilection, véritable frontière séparant les « sociétés pressées », vulnérables, des « sociétés résignées », moins manipulables.

Aucune armée occidentale n'a gagné un conflit récent de contre-insurrection. Certainement parce que nous comprenons encore assez mal la logique de l'autre ou plus précisément sa rationalité. De plus, détruire ceux qui prennent les armes nous paraît souvent plus simple et efficace que de les en dissuader. Or, l'obtention d'une victoire durable réclame certes d'inscrire son action sur un temps long, mais aussi de proposer un projet alternatif viable à ceux qui seraient tentés de rejoindre les rangs adverses. La lutte doit avant tout se mener dans les esprits pour le contrôle de la population.

### **Assumer le *real power***

En théorisant le *smart power*, l'administration de l'actuel président Barack Obama souhaitait rompre avec l'ère de son prédécesseur, caractérisée par un interventionnisme à tous crins. Approche combinant la puissance militaire (*hard power*) et l'influence par les idées (*soft power*), le *smart power* vise à renforcer la légitimité et l'efficacité d'une puissance par le jeu des alliances et des partenariats. Si le bien-fondé de cette stratégie ne semble pas discutable, son efficacité demeure en revanche sujette à controverses. Le retour de l'armée américaine sur le sol irakien après un départ pour le moins précipité en 2011, le rejet du discours du Caire

(« Un nouveau départ », 4 juin 2009) par les peuples musulmans et enfin l'échec de la politique de la main tendue à la Russie paraissent aujourd'hui sanctionner cette approche « idéaliste » du département d'État américain. Ainsi, toute politique de puissance peut risquer l'échec par défaut de réalisme, c'est-à-dire par absence d'adéquation avec les réalités de son terrain d'application. En somme, il ne faut pas voir le monde tel que l'on aimerait qu'il soit mais tel qu'il est réellement.

Par analogie, la guerre doit aussi faire l'objet du même pragmatisme. Au même titre que l'outil diplomatique, les forces armées sont un instrument clé des relations internationales tant pour intimider ou contraindre un opposant, que pour transformer une situation ou façonner un environnement. Mais, à l'image de ces actionnaires qui investissent peu mais escomptent beaucoup, les responsables politiques occidentaux « économisent » la guerre en ne lui conférant plus qu'un rôle de « coercition édulcorée » et non celui de continuation de la politique. De fait, ils restreignent la chose militaire à un simple rôle d'outil, s'interdisant de penser autrement la sortie de crise.

Les nations occidentales ne doivent pas éluder la question de la définition des fins politiques de toute action de combat. L'enjeu pour les responsables ne doit plus seulement être de conférer de la légitimité aux opérations militaires, mais aussi de faire accepter que celles-ci puissent s'accomplir pour des intérêts nationaux pleinement assumés.

### **Une piste de réflexion**

Dans leur ouvrage *Behavioural Conflict*, le Major General Andrew Mackay et le Commander Steve Tatham démontrent que la grande problématique qui touche les armées occidentales en opérations est avant tout liée au défaut de compréhension de ce qui motive l'adversaire. Certes, la recherche d'un rapport de force favorable reste toujours centrale. Mais, en ces temps de contraction des ressources humaines et financières, c'est davantage d'un regard nouveau sur l'influence militaire dont elles auraient besoin. Pour les auteurs, la guerre psychologique était traditionnellement conceptualisée par le slogan « gagner les cœurs et les esprits ». Or, force est de constater le relatif échec de ce concept, notamment du fait qu'agir sur les croyances et les perceptions ne permet pas à coup sûr de prédire ou de modifier les actions d'un individu ou d'un groupe d'individus. À titre d'exemple, en Afghanistan, l'idéal de démocratie prôné par les Occidentaux importait moins pour les habitants que la peur de l'insurgé ou l'importance des liens tribaux. De même, l'organisation État islamique semble avoir compris ce précepte puisqu'en diffusant atrocités et tueries parfaitement mises en scène, elle a pu directement et rapidement agir sur le comportement des soldats irakiens et ainsi s'emparer sans combattre de pans entiers du territoire de l'ex-Mésopotamie. Ainsi, une intéressante piste de réflexion semble émerger, celle de l'application des sciences du comportement au domaine militaire, grâce notamment aux techniques



Les armées occidentales peuvent-elles encore  
gagner une guerre au XXI<sup>e</sup> siècle ?

de manipulation issues des secteurs de la publicité et du *marketing*. À l'ère de l'information mondialisée, l'image est une arme, qu'elle soit trafiquée ou non. Et si, comme l'écrivait Jean Giraudoux en 1929 « la paix n'est qu'un intervalle entre deux guerres », une véritable révolution intellectuelle doit se mettre en marche et pas uniquement dans les seuls cerveaux militaires.

#### Éléments de bibliographie

Mackay Andrew et Tatham Steve : *Behavioural Conflict: Why Understanding People and Their Motives will prove Decisive in Future Conflict* ; Military Studies Press, 2011 ; 220 pages.

Liddell Hart Basil H. : *Stratégie* ; Éditions Perrin, 2007 ; 568 pages.

Keegan John : *Histoire de la guerre, du néolithique à nos jours* ; L'esprit frappeur, 2000 ; 880 pages.

Kant Emmanuel : *Vers la paix perpétuelle* ; 1795.

# Relire Sun Tzu à l'ère des réseaux

Patrick Schmoll

Chercheur au laboratoire Dynamiques européennes,  
Université de Strasbourg/CNRS UMR 7367.

Les transformations du monde et de la société, ainsi que les évolutions technologiques qui impactent concrètement l'organisation et le déploiement des forces armées, nous invitent, depuis quelques années déjà, à reconsidérer nos cadres de pensée en matière stratégique.

Répondant à cette invitation, nous sommes tentés de souligner, dès l'abord, qu'une expression telle que « pensée stratégique » devrait être considérée comme un pléonasme. **La pensée est stratégique** : penser, c'est interroger les évidences, rechercher le caché sous les apparences, évaluer les moyens nécessaires à l'atteinte d'une fin, anticiper les possibles et les devenirs, préparer l'action.

Que devient la stratégie quand elle cesse d'être pensée ? Elle se couche dans la facilité des catégories déjà là, dans le dogme et l'idéologie. Une forme repérable de cette inclination commode de la pensée est le dualisme : réduire notre lecture du monde à des oppositions entre le bien et le mal, le juste et l'injuste, l'ordre et le chaos, l'agresseur et la victime... Penser le monde dans ces oppositions duelles peut être légitime à certains égards mais n'est pas stratégique.

Or, le problème, à notre avis majeur, que connaît la pensée stratégique contemporaine, c'est qu'elle ne peut éviter de constamment achopper sur ce point, puisqu'il est des missions du stratège, dans le domaine militaire en tout cas, d'avoir à s'occuper d'un ennemi, qui en quelque sorte « frontalise » le raisonnement.

L'ennemi est donc à la fois constitutif de la pensée stratégique et il est en quelque sorte son point aveugle <sup>(1)</sup>, qui l'empêche de renouveler ses cadres et l'oblige à inventer de nouveaux ennemis pour se survivre à elle-même.

## Facteurs de crise de la pensée stratégique

Quatre facteurs nous paraissent déterminants de l'entrée en crise de la pensée stratégique classique : la construction européenne, la multi-polarisation du

---

(1) Schmoll Patrick : « L'ennemi, point aveugle de la pensée stratégique » in Hintermeyer Pascal, Klingner Myriam et Schehr Sébastien : *Lectures du conflit* ; Strasbourg, Néothèque, 2010 ; p. 201-217.

monde, l'interdépendance des acteurs dans un monde devenu complexe, et les transformations induites par les technologies de réseau.

### **Les effets de la construction européenne**

Il faut sans doute faire remonter la crise de la pensée stratégique contemporaine à la mise en question des cadres de pensée séculaires qui définissaient jusque-là en Europe des ennemis tellement fidèles dans leur inimitié qu'il n'y avait pas lieu d'interroger un modèle fondé sur la dualité de leur face-à-face. L'une des leçons les plus saillantes de la construction européenne engagée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale aura sans doute été de révéler l'absence de substantialité de cette figure de l'ennemi : l'ennemi n'existe pas, c'est un construit <sup>(2)</sup>. L'Allemagne et la France, ennemis héréditaires, quasiment archétypiques de l'Europe depuis la compétition entre les Bourbon et les Habsbourg, sont devenues en moins de deux décennies les initiatrices de l'Union européenne d'aujourd'hui. Et le plus étonnant est que l'abandon de leur hostilité traditionnelle n'aura pas laissé dans les mémoires le souvenir d'un débat douloureux de société. Le côté presque surréaliste, schizoïde, de ce retournement fait inévitablement méditer les Européens sur la réalité des inimitiés, et les fait également hésiter quand aujourd'hui on propose à leur assentiment de nouvelles figures hostiles, qu'elles soient ethniques ou religieuses, incarnées par un État, un dictateur emblématique ou un groupe terroriste.

### **La multipolarisation du monde**

Le passage, consacré symboliquement par la chute du mur de Berlin en 1989, d'un antagonisme massif et duel à un jeu en réseau de conflits partiels et larvés, empêche la formation d'une figure forte, univoque et consensuelle de l'ennemi, et accompagne une évolution des formes de la guerre. Le politique s'affole devant la fin d'un univers que le dualisme ami-ennemi permettait de penser en catégories simples. Il y a comme une urgence des États à s'inventer de nouveaux ennemis sur lesquels compter pour se justifier. Ainsi, depuis l'attaque contre les Tours jumelles de New York en 2001, la lutte contre le terrorisme est présentée comme une « guerre », alors que le terme était jusque-là réservé aux conflits entre États <sup>(3)</sup>. Le terroriste n'est donc plus simplement un criminel : son statut d'ennemi l'élève en tant qu'*alter ego*. Et dans cette quête d'un ennemi, le plus remarquable est que l'on trouve des candidats : hier, Oussama Ben Laden et Saddam Hussein, aujourd'hui, une organisation terroriste autoproclamée en califat semblent tout faire pour attirer sur eux l'inimitié des puissances occidentales.

---

(2) Johler Reinhard, Raphaël Freddy et Schmoll Patrick (dir.) : *La construction de l'ennemi* ; Strasbourg, Néothèque, 2009 ; 324 pages.

(3) Schmoll Patrick : « Le 11 septembre : la fin de la modernité ? » in Max Pagès (dir.) : *La violence politique. Pour une clinique de la complexité* ; Ramonville Saint-Agne, Érès, 2003 ; p. 47-53 et 91-108.

### **L'interdépendance des acteurs**

La pensée stratégique classique se heurte à un autre problème : le monde n'est pas seulement multipolaire au sens où plusieurs acteurs s'affronteraient et auraient à chercher des alliances, certes plus instables, mais non inconcevables, pour restaurer la dualité. Au plan économique, les sociétés sont également devenues interdépendantes : elles ne peuvent pas détruire leurs concurrentes sans que cela ait un coût important pour elles-mêmes. Il n'existe plus de groupe social qui puisse vivre en autarcie : nous dépendons tous des autres pour notre développement. Il n'est donc pas possible de les détruire car leur disparition menacerait notre propre existence. Nous sommes parfois même obligés de nous assurer qu'ils ne soient pas menacés par des tiers. *A contrario*, l'autre est lui aussi dépendant de nous, et il devient d'un moindre enjeu d'avoir à s'en défendre.

Cette situation est historiquement sans précédent, et la tendance à la complexification des échanges permet de penser qu'elle se généralisera logiquement à l'ensemble du monde, non sans soubresauts et tensions, mais inéluctablement. Cette interdépendance a une traduction culturelle. Les nouvelles techniques de communication et de transport font entrer l'autre, l'étranger, dans la vie quotidienne des gens. Autrefois, l'étranger était quelqu'un de lointain, sauf pour une élite qui voyageait : il était donc facile de s'en faire un ennemi. Aujourd'hui, il est proche.

### **Les technologies de réseau**

Les nouvelles technologies modifient également en pratique l'organisation des forces armées et les formes de leur engagement sur le terrain. Les individus et les collectifs utilisent de nouvelles techniques, de nouvelles armes, mais sont aussi transformés en retour par elles <sup>(4)</sup>. Jusqu'à présent, on n'avait pas besoin de prendre en compte ces données subjectives parce que l'individu n'était pas dans les opérations un niveau pertinent d'emploi : on engageait des escadrons ou des compagnies, dans lesquels le combattant individuel, interchangeable, était fondu dans la masse. Aujourd'hui, l'intégration interarmes est en passe de descendre au niveau du peloton, et celui-ci, qui était considéré comme le volume minimal d'emploi, pourrait même être dissocié en fonction des exigences du terrain en zone urbaine.

Là aussi, les nouvelles technologies accompagnent une révolution culturelle. Elles confirment l'individualisation tendancielle de l'acteur, défini par sa mission dans le cadre de laquelle il prend des initiatives, identifié dans la toile de ses relations en réseau avec un groupe de « semblables ». Les ordres tendent à être réfléchis, parfois discutés, car l'intéressé exerce son raisonnement sur ce qui lui semble légitime, y compris dans l'intérêt même des opérations. Mais en même temps, le

---

(4) Schmoll Patrick : « Les mutations de l'organisation militaire à l'ère de la guerre numérique » in *Revue des Sciences Sociales* n° 35, Université Marc Bloch (Strasbourg), 2004 ; p. 94-103.

missionnaire tend à s'appropriier la mission, à s'y impliquer davantage que ne le ferait un simple agent.

## Décrire les transformations de la pensée stratégique

Énoncer que la perplexité d'une pensée tient à son inadaptation à des conditions qui changent, c'est souligner qu'elle s'est construite en cohérence avec la société à laquelle elle était adaptée antérieurement. En l'occurrence, le modèle culturel dans lequel s'inscrit la pensée stratégique classique est fondé sur une essentialisation de la figure de l'ennemi. C'est un modèle romano-chrétien. Dès lors, si la pensée stratégique évolue, à quelles sources culturelles alternatives pourrait-elle puiser ?

### **Le paradigme classique**

La pensée stratégique que l'on peut qualifier assez indifféremment de classique ou d'occidentale est hantée par la figure de l'ennemi, qui sert ici de révélateur ou d'analyste. Jamais la figure de l'ennemi n'est interrogée dans cette pensée : l'adversaire cherche à nous nuire, il faut le détruire ou l'empêcher de nuire, un point, c'est tout. À partir de cette prémisse, le calcul stratégique a pour but d'accroître les moyens de la puissance pour se défendre de la puissance de l'autre. Cette substantialisation de l'ennemi, et cette centration sur les moyens plutôt que sur les fins, permettent de ne pas interroger les motivations qui sont à l'origine du conflit, chez l'autre mais aussi chez soi, et qui l'entretiennent : s'il y a conflit, c'est du fait des intentions hostiles de l'adversaire. La forte axiologie de cette représentation, qui veut que le bien soit implicitement du côté de celui qui pense la stratégie et le mal du côté de l'adversaire, signale ses sources plus religieuses que rationnelles. Et si l'adversaire tient le même raisonnement dans les mêmes cadres de pensée (ce qui est fréquent), la recherche par chacun des moyens de détruire l'autre porte à une montée aux extrêmes. Les adversaires, en fait, se consolident mutuellement dans l'hostilité qu'ils se vouent.

La source culturelle de cette manière de penser ne saurait nous échapper : elle réside dans la construction même de l'individualité moderne. Le sujet moderne, celui du *cogito* de Descartes, est unifié à l'intérieur de lui-même par la rationalité de sa pensée qui ordonne le monde et le préserve du chaos extérieur, comme l'était l'Empire romain entouré de son *limes*. Ce fonctionnement qui fait de la pensée un instrument de découverte, de conquête et de domestication des espaces sauvages est profondément inscrit dans la culture européenne chrétienne, en raison de son héritage romain <sup>(5)</sup>.

---

(5) Schmoll Patrick : « La *Translatio Imperii*. Transmission et transformations d'un mythe politique européen » in *Revue des sciences sociales* n° 37 ; p. 118-125.

Dans cet esprit, l'adversaire est radicalement autre, il n'y a pas lieu d'entrer en sympathie avec lui, si ce n'est pour anticiper sur ses besoins et ses intentions en vue de les contrôler. Le paradigme culmine chez Clausewitz dans la notion de guerre totale. Pour lui, l'Histoire humaine est celle d'une guerre qui ne s'arrête jamais et donc d'une inévitable montée aux extrêmes.

La fragilité d'une pensée qui n'interroge pas son modèle de l'adversaire se révèle aujourd'hui, dès lors que la figure de l'ennemi devient incertaine <sup>(6)</sup>. La nécessité pour le stratège d'identifier des ennemis sur lesquels faire porter son raisonnement, dans un contexte où les catégories classiques opposant le dedans et le dehors, le civil et le militaire, explosent, risque de produire des ennemis qui ne sont plus des États-nations mais des groupes terroristes, ou des ennemis intérieurs qui, pouvant aussi bien être des civils, c'est-à-dire n'importe qui, menacent en réalité la cohésion du groupe dont la stratégie est censée assurer la sécurité. Dans l'affolement intellectuel, la stratégie, rompant avec son principe d'objectivité pour rechercher un ennemi à tout prix, produit de l'idéologie, comme la notion de « choc des cultures » de Huntington, mais pas de réflexion ayant une réelle portée pratique.

### **Le paradigme des réseaux**

On voit que le malaise actuel de la stratégie et de la géopolitique consiste dans la difficulté, dans un univers devenu planétaire, multipolaire, complexe et instable, de retrouver un ordre bipolaire, une représentation d'un intérieur contre un extérieur, du bien contre le mal permettant d'orienter l'action, bref une axiologie. Il est donc nécessaire que la stratégie se reconstruise un nouveau paradigme.

Il est possible de reprendre la figure de l'empire comme un guide-ligne intéressant en tant qu'idéaltype ayant jusque-là nourri les raisonnements des stratèges. L'empire sous sa forme romaine a certes vécu : il opposait un centre civilisé à un espace barbare qui l'entoure et le menace. Mais certaines traditions culturelles, longtemps étrangères à l'Europe romano-chrétienne, ont considéré l'empire sous un autre angle. On pense en particulier à la Chine, dont l'histoire et la géographie diffèrent de celles des empires (grec, romain, coloniaux modernes) fondés sur l'exploitation d'une périphérie par un centre. Comme l'Égypte ancienne, la Chine a bâti un État centralisé multimillénaire sur la nécessité d'organiser collectivement l'irrigation des terres <sup>(7)</sup>. Et comme l'Égypte, elle a longtemps été protégée sur ses frontières extérieures par des espaces naturels (océan, chaînes montagneuses, déserts) : l'ennemi non chinois était éloigné, moins nombreux, moins cohésif, il ne se manifestait qu'épisodiquement. Les guerres se déroulaient entre Chinois eux-mêmes. De sorte que le politique donne l'impression d'avoir été davantage pensé

---

(6) Schmoll Patrick : « L'ennemi introuvable » in Jöhler Reinhard, Raphaël Freddy et Schmoll Patrick (dir.) : *La construction de l'ennemi* ; Strasbourg, Néothèque, 2009 ; p. 297-309.

(7) Wittvogel Karl A. : *Oriental Despotism: A Comparative Study of Total Power* ; New Haven (Connecticut), Yale University Press, 1957 ; 571 pages.

comme une question de gouvernance interne que comme une mobilisation du collectif contre un ennemi extérieur.

Deux idées maîtresses guident ainsi le traité de Sun Tzu, sans doute le plus ancien ouvrage de stratégie de l'humanité. D'une part, le stratège ne considère pas l'adversaire comme un ennemi étranger qu'il s'agit d'éliminer ou d'asservir, mais comme un possible futur sujet de l'empereur, appartenant à une même entité nationale et impériale qui a existé de tout temps sous le même ciel, qui se trouve peut-être présentement désunie, mais que le stratège s'attache à réunifier. Il ne faut donc pas le détruire, mais au contraire le préserver autant que possible, puisque ses sujets et ses richesses seront demain ceux de l'empire. D'autre part, il considère comme absurde d'amasser les moyens de la puissance, car le roi y épuise les ressources du pays et finit par s'aliéner le peuple. Le vrai art de la guerre est de soumettre l'ennemi sans combat. Sun Tzu préconise l'engagement de forces anodines aux bons endroits, en utilisant la ruse, la tromperie, des actions de manipulation qui ont l'avantage d'être souvent plus rapides et toujours moins coûteuses que les actions guerrières proprement dites.

Les stratèges orientaux, qui sont moins embarrassés par une conception de l'honneur héritée chez nous du Moyen-Âge féodal, et se placent dans la perspective du service de l'empire, inaugurent donc une manière de penser la stratégie qui n'est pas que militaire, mais morale et politique : l'ennemi n'est pas un étranger, il est susceptible de devenir un sujet de l'empereur, et donc un pair. Il faut rechercher avec lui ou contre lui des alliances, manier la ruse, les approvisionnements, l'argent, et pour cela connaître l'ennemi, le comprendre, en avoir, pour tout dire, un modèle psychologique, alors que la pensée stratégique occidentale a généralement pu s'exonérer d'un tel modèle et ne recourir qu'à une psychologie rudimentaire de l'ennemi en ne recherchant que les moyens de le mettre hors de combat.

Ce modèle stratégique, qui a longtemps été écarté, tant que les moyens des puissances occidentales permettaient de prouver la pertinence des approches clausewitzziennes, connaît un regain d'intérêt depuis l'échec des États-Unis et de l'Union soviétique sur des terrains où les opérations militaires finissent par s'enliser : Vietnam, Afghanistan, guérillas urbaines, opérations terroristes... Il semble aujourd'hui adapté à un monde complexe, interdépendant, organisé en réseaux.

On citera pour terminer, en exemple d'un tel type d'approche, le fameux texte de Mark Granovetter sur « la force des liens faibles »<sup>(8)</sup>, qui décrit sans doute pour la première fois les rapports existant entre la structure en réseau d'une société et les formes de l'action stratégique. Il s'agit du cas de deux communautés de quartier de Boston qui résistent à un programme municipal de développement urbain. La première, *Little Italy*, a une identité forte, elle est principalement composée d'immigrants italiens, étroitement liés par de multiples attaches familiales,

---

(8) Granovetter Mark S. : « *The Strength of Weak Ties* » in *American Journal of Sociology*, vol. 78 n° 6, 1973, p. 1360-1380.

d'amitié et de voisinage. Elle pense sa résistance dans les termes classiques de l'opposition d'un groupe solide à un ennemi bien défini. La seconde communauté, Charlestown, ressemble davantage à nos quartiers d'aujourd'hui : les liens entre habitants sont en première approche lâches et l'organisation communautaire faible. Les commentaires des observateurs politiques de l'époque prédisent que la communauté cohésive est mieux équipée pour organiser sa résistance. Mais, contrairement à ce point de vue, la communauté de *Little Italy* finira par disparaître, car sa cohésion interne ne l'empêche pas d'être isolée dans son environnement et d'y avoir peu d'alliés : la composition démographique du quartier sera par la suite profondément modifiée par les transformations urbaines. Au contraire, les habitants de Charlestown, qui avaient une vie socialement riche également ailleurs que dans leur quartier, et donc des appuis partout dans Boston, résisteront avec succès. Granovetter fait l'hypothèse que la force des liens faibles réside dans leur capacité à investir des contextes et des niveaux sociaux différents. Dans un processus de mobilisation et de résistance, cette expansivité compte davantage que la cohésion.

L'exemple montre que des stratégies peuvent être développées, qui semblent contre-intuitives dans les cadres de pensée classiques, dominés par la figure du duel, mais qui sont les plus efficaces dans une logique de réseau. L'intérêt, aussi, d'une telle perspective est qu'elle s'applique à toute situation d'affrontement avec n'importe quel adversaire, même en l'absence de moyens apparents de défense ou d'attaque. Le raisonnement stratégique n'est plus l'apanage du puissant dans une relation dissymétrique que réclamait au contraire le modèle classique (c'est le plus fort qui gagne). Il peut être repris par n'importe qui, chacun étant apte *a priori* à devenir stratège, sur un plateau d'échecs où le nombre de pièces est moins important que leur disposition (c'est le plus intelligent qui gagne).



# Les hybrides de Mars

Ludovic Vestieu

Chef d'escadron (Gendarmerie), actuellement stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »). Il prépare une thèse en sciences politiques sur « l'adaptation des appareils de sécurité aux menaces asymétriques ».

**E**n 1989, la chute du mur de Berlin provoque une rupture stratégique. Une nouvelle vision philosophique et juridique des relations internationales fonde depuis lors une politique armée de maintien de l'ordre mondialisé. La guerre disparaît dans le brouillard de la première guerre du Golfe, qualifiée par le Premier ministre Michel Rocard d'« opération de police internationale » soulignant à juste titre son nouveau lien intime avec le droit. Dès 1991, l'historien israélien Martin van Creveld, dans un ouvrage visionnaire, prophétise l'ère des « guerres non trinitaires » et décrit ce processus de transformation ontologique du fait guerre.

Face aux formes hybrides de la guerre, les armées sont engagées dans un processus de transformation lent mais profond. Impliquées dans le paradigme sécuritaire, quittent-elles le champ de bataille pour s'engager sur le terrain périlleux du contrôle social ?

## **La violence substitut à la guerre improbable ?**

La mondialisation contemporaine génère en retour une violence socialisée se substituant à la guerre (crime organisé, terrorisme, insurrection, piraterie). Or, est-elle morte ou transformée ? La question hante les cercles de réflexion, les états-majors et les chancelleries depuis vingt ans sans qu'une réponse définitive ne soit apportée.

La révolution dans les affaires militaires (RAM) rend la guerre désormais improbable par un processus continu de dissuasion qui pose les forces occidentales dans une position d'hyperpuissance. Mais ce succès porte sa propre déchéance. Le cadre de la lutte se transfère au terrain social qui devient le théâtre d'affrontement des forces politiques dans un nouveau rapport du faible au fort où le premier annule ses handicaps et aperçoit la défaite possible du second. Le faible se glisse dans les interstices des réseaux mondiaux qui lui servent de systèmes de communication et d'information. Il ne vise pas la destruction physique du fort mais cible ses forces morales et ses ressortissants en affaiblissant leur volonté de combattre. Dès lors, la

personne physique devient le vecteur d'atteinte le plus probable ainsi que la cible la plus vulnérable de la sécurité nationale. Cette dernière s'inscrit désormais dans un cadre de la protection des personnes et des biens, paradigme policier face à des menaces criminelles.

Dépouillée de ses oripeaux, la notion de guerre est brouillée. L'état de guerre se définit par un usage public de la violence au profit d'une communauté politique et non pour un usage privatisé. Déclenchée par une autorité légitime elle est limitée dans le temps. En revanche, l'insurrection (organisée par des autorités illégitimes) en reprend certaines formes. Sur le plan juridique, la notion de guerre suppose un état clairement différencié de la paix où l'homicide devient licite (cf. Gaston Bouthoul, p. 129). La déclaration de guerre prononce cette rupture que clôt un traité de paix. Or, les conflits contemporains déjouent les cadres habituels de la guerre. Le caractère trinitaire de la guerre, reposant sur trois acteurs selon Clausewitz (gouvernement, armée et population), vole en éclats lorsque l'ennemi n'est plus constitué que d'organisations et de personnes. L'adversaire ainsi dépouillé de ses signes distinctifs s'évanouit dans les profondeurs de la société où il livre des actions violentes en ignorant toute distinction entre combattants et non combattants. La guerre classique et conventionnelle disparaît dans un monde infra-étatique où elle perd ses traits habituels pour ne conserver que la dimension politique des buts poursuivis et l'usage de la violence comme moyen asservi.

Les forces armées font face à un ennemi de moins en moins incarné par une continuité territoriale physique, matérielle, mais réduit à des personnes, mobiles et indétectables. Le front disparaît, point d'achèvement d'une évolution amorcée avec l'apparition de l'arme aérienne qui élargit dès les années vingt la zone des opérations largement à l'arrière sous l'influence de Giulio Douhet. Cette rupture se prolonge avec la guerre révolutionnaire que théorisent Mao et Giap qui brise la continuité spatiale de la zone des combats, désormais succession d'engagements sans continuité territoriale à l'image de l'offensive du Têt (1968). La guerre d'Algérie amplifie cette tendance alliant aux opérations militaires des actions de terrorisme urbain destinées à soumettre la population et à éroder la volonté de combattre. Cet affranchissement de l'espace physique achève le processus de socialisation de la guerre au travers de son succédané terroriste désormais affranchi des opérations militaires dans les conflits postérieurs (conflits irlandais, palestinien, euroterrorisme d'Action Directe, etc.).

La violence est donc un avatar de la guerre. Néanmoins, durée, front, victoire et bataille décisive (termes de l'équation de la guerre classique) sont déformés dans l'asymétrie.

L'échelle de temps des conflits contemporains s'étire indéfiniment au regard des guerres conventionnelles qui débutent à la déclaration de guerre et s'achèvent au traité de paix. Ces bornes temporelles fixes disparaissent au profit d'échelles temporelles longues (plusieurs décennies pour l'Irlande du Nord ou pour

le conflit israélo-palestinien). L'entrée dans le conflit n'est pas distinctement établie mais ponctuée d'événements en apparence isolés ou éloignés les uns des autres (attentats contre le *World Trade Center* en 1993, Tanzanie et Kenya en 1998 puis 11 septembre 2001). Contrairement à la guerre qui prend fin par traité, la violence politique cesse par le compromis politique, l'arrestation des *leaders* de l'organisation et leur jugement ou leur destruction par des « éliminations ciblées ».

La « bataille décisive » devient un principe sans effet dans un conflit asymétrique où la destruction, ou l'arrestation, de la totalité de la structure ennemie ne garantit pas le retour à la paix. Des débris de la structure adverse peuvent échapper à la traque – comme au Mali ou en Afghanistan – et reconstituer un noyau ailleurs par la migration de cellules-souches qui répliquent l'organisation à l'infini.

La médiatisation véhicule l'esprit de la lutte sous la forme d'un *dark soft power* immatériel qui nourrit la renaissance perpétuelle de la force adverse. C'est la guerre en bris de miroir, phénomène discontinu se reflétant en de multiples éclats dispersés avec d'autres formes de violences sociales, criminelles ou expression d'une matrice politique dont le centre de gravité est désormais hors de l'État. Elle est menée par des personnes morales faiblement matérielles qui échappent au processus habituel de dissuasion mais sont en revanche particulièrement disposées à l'escalade violente. La nature intime de ces conflits est donc un avatar hybride de la guerre, largement combiné à des formes de violences criminelles. Elle s'insère dans une insécurité plus globale, nouveau centre de gravité du *continuum* défense-sécurité.

La guerre, limitée à la pure violence, est désormais portée par des entités réduites à l'échelle des personnes engendrant une bascule fondamentale des organisations militaires. Elle se traduit par une rupture de milieu : les armées glissent du champ de bataille au contrôle social. Elles tendent dès lors à se transformer en forces de police. C'est la « policiarisation » des forces armées, produit d'une logique inscrite sur le temps long qui prend naissance dans la mutation du droit de la guerre en droit de police. En effet, hors les cas de déclaration de guerre, le droit d'usage des armes tend à s'aligner sur la légitime défense du droit commun interne. Ainsi, le principe de proportionnalité devient une norme contraignante au regard de laquelle est examinée la légalité de l'emploi de la force. Lors de l'arraisonnement de la « Flottille pour Gaza » menée le 31 mai 2010, le *Rapport Palmer* conclut à la légitimité de l'action aux fins de légitime défense d'Israël mais à une « procédure excessive et déraisonnable » d'emploi de la force. La préservation de la vie humaine devient une norme cardinale de l'emploi des forces en faisant converger son système juridique avec celui appliqué aux forces de police et de sécurité intérieure.

## Logique de milieu et transformation des forces : du champ de bataille au contrôle social

Le maintien de la paix, la lutte contre le terrorisme et les formes de criminalité organisées dans des contextes souvent urbains et donc anthropiques déclenchent une mutation fondamentale des forces armées et des services de renseignement en outils de contrôle social.

La confrontation d'armées régulières avec des populations civiles est un phénomène ancien. Déportation des Acadiens en Amérique du Nord, guérilla espagnole face aux armées de Bonaparte, opérations de maintien de l'ordre menées par les armées d'Ancien Régime et du XIX<sup>e</sup> siècle ou plus près de nous en Irlande du Nord et en Palestine attestent de la récurrence de la question. En 1993, cette question fait un retour brutal à Mogadiscio <sup>(1)</sup>. La réflexion qui s'engage dans les états-majors pour résoudre l'équation stratégique induite par une action militaire au cœur des populations civiles débouche sur un processus continu de mutation durant vingt ans. Tout au long des années 1990, les armées occidentales réinventent le maintien de l'ordre. Le paradigme stratégique quitte le champ de bataille pour s'engager dans la logique du contrôle social.

En 1995, le Pentagone et le département de la Justice tirent des conclusions convergentes des échecs de Mogadiscio et de Waco <sup>(2)</sup>. Un Programme conjoint de recherche sur les armes non létales naît alors. Cette orientation s'ajoute à la traque des personnes soupçonnées de crimes de guerre pour le Tribunal pénal pour l'ex-Yougoslavie (TPY). Les services de renseignement et les forces armées deviennent des auxiliaires de justice. Les forces armées américaines s'engagent également dans des opérations de lutte contre la criminalité organisée dont la Colombie sert de terrain d'expérimentation. En effet, la guerre contre la drogue (*War on Drugs*) politique qui culmine dans le Plan Colombie (1999-2000) fait émerger un modèle d'armée original, dérivé des expériences de la contre-insurrection pratiquée dans les zones forestières de l'Asie et de l'Amérique latine, et fondé sur l'hypertrophie de la communauté du renseignement et le couple forces spéciales—aéromobilité.

La confrontation au terrorisme déclenche un second bond qualitatif. Sous l'impulsion de l'Administration Bush et de la *Global War on Terrorism (GWOT)*, les forces armées et les services de renseignement développent un système de contrôle des personnes fondé sur l'identification (développement de fichiers de suspects) et l'extension d'un droit d'interpellation (prérogative policière), aux formations militaires agissant dans le cadre de la lutte contre le terrorisme substitué

---

(1) Les 3-4 octobre 1993, les Américains perdent 18 soldats et un prisonnier face aux milices somaliennes en tentant d'arrêter des proches d'un chef de guerre somalien, le général Aidid.

(2) Le siège de Waco s'est déroulé du 28 février au 19 avril 1993 à la résidence du groupe religieux les « *Branch Davidians* » près de Waco (Texas). 82 personnes, dont 21 enfants, et le *leader* du groupe, David Koresh, périrent, principalement dans l'incendie qui mit un terme aux 51 jours de siège par les forces de police. Cette opération, conclut sur un désastre, a eu d'importants impacts aux États-Unis.

au droit de capture de combattants prévu par la Convention de Genève. Les questions de l'interpellation et de la détention de personnes soupçonnées sont désormais posées avec la lutte contre la piraterie avec les opérations de libération d'otages (*Ponant*<sup>(3)</sup> et *Tanit*<sup>(4)</sup>) ou d'interpellation des ravisseurs. En Afghanistan et en Irak, les individus suspects de complicité avec les terroristes sont traités selon le statut dérogatoire d'« ennemi combattant illégal »<sup>(5)</sup>. Ils échappent au statut de prisonnier de guerre prévu par le droit des conflits armés mais également au statut de prisonnier de droit commun qui devrait s'appliquer dans le cadre d'une procédure criminelle. Parallèlement, un système carcéral hors sol se met en place au terme duquel l'extorsion des informations relatives au terrorisme aux suspects interpellés se déroule hors du territoire américain, avec la coopération de services d'États alliés.

Enfin, des moyens biométriques et des techniques de police technique et scientifique (traces ADN et digitales) sont appliqués sur les restes humains des insurgés, sur les matériels saisis (armements) ou les débris (explosifs improvisés, voitures piégées) en vue de l'évaluation du volume de la force adverse et l'identification des personnes impliquées. La dominante urbaine des opérations accélère cette mutation visant à augmenter les capacités de surveillance et de renseignement dans les fonctions *C4ISR*<sup>(6)</sup>.

Les forces armées et services de renseignement deviennent des outils de gestion des masses et des personnes. Il s'agit d'une rupture de milieu non neutre, les forces n'étant désormais plus vouées à la maîtrise de l'espace mais des populations au sein desquelles siège la force adverse. Désormais, une nouvelle vision stratégique conduit à une gestion nouvelle des rapports entre les centres de l'économie mondiale et leurs périphéries par une action sur les matrices criminelles en amont des frontières nationales.

## **Le double continuum défense-sécurité, interne-externe**

La gestion des troubles politiques de la mondialisation mène à une mutation structurelle fondamentale, reléguant la défense nationale au rang de composante d'un ensemble global, la sécurité.

Depuis une vingtaine d'années, l'érosion des frontières et de leur fonction de ligne d'arrêt, dans un contexte de forte mobilité des personnes et des biens, trouble cette organisation. La sécurité n'est plus adossée à des frontières mais s'organise en lignes d'arrêts discontinues, souvent placées en amont du territoire

---

(3) Le *Ponant* est un voilier capturé par des pirates somaliens le 4 août 2008 : les 30 otages sont libérés sur rançon. Celle-ci est partiellement récupérée lors d'une opération hélicoptère française visant à la capture d'une partie des pirates.

(4) Opération *Tanit*, du nom du yacht capturé par des pirates somaliens, visant la libération de 5 otages : menées par la France et l'Allemagne le 10 avril 2009, elle aboutit à leur libération (1 otage tué).

(5) « *Unlawful combatant* » prévu par le *Patriot Act*.

(6) *Computerized, Command, Control, Communication, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance*.

national, là où surgit la menace. Ces lignes d'arrêts sont formées par des opérations militaires de sécurité (Afghanistan, Sahel), des programmes de formation des forces locales (Afrique), des opérations de stabilisation (Balkans). L'asymétrie conduit à une dislocation de la notion de théâtre qui se prolonge désormais là où résident les personnes suspectes. L'action des drones et des forces spéciales américains au Yémen, au Wariziristan sont les vecteurs de force de la « guerre sans front » (cf. Bernard Wicht).

Cette rupture géographique de la continuité territoriale des actions militaires et des zones de guerre découle de la personnalisation des conflits asymétriques. Le théâtre opérationnel est désormais caractérisé par la présence de personnes physiques et morales ennemies. Par ailleurs, l'écrasement de la guerre dans une globalité sécuritaire provoque la coloration de plus en plus policière des dispositifs multinationaux. Phénomène significatif, les forces de police agissent désormais de plus en plus fréquemment hors des frontières de leur État (déploiement de gendarmes mobiles au Kosovo ou en Côte d'Ivoire).

### **Une révolution en cours ?**

La translation du centre de gravité des conflits violents de l'espace aux personnes, à la fois cibles et vecteurs des menaces est une caractéristique fondamentale des conflits contemporains. La compression de la défense dans la sécurité ouvre un territoire hybride où l'image de la guerre se reflète dans un miroir brisé, de façon discontinue. Le centre de gravité de la « guerre en bris de miroir » siège dans le contrôle des populations voire des personnes.

Un rapport d'échelle inédit volume combattant/espace de lutte, dans lequel le volume est en diminution constante et l'espace en expansion illimitée, révolutionne l'équation stratégique. Cette révolution entraîne une rupture de milieu, par une translation de l'espace à la population. Or, ce nouveau milieu d'emploi des forces est de nature sociale, fondé sur des représentations humaines et non des réalités physiques. Il est réglé par des normes culturelles et juridiques qui déforment la conduite de l'action et l'infléchissent dans une fonctionnalité policière. C'est la nature profonde d'une véritable révolution de l'emploi et de l'usage de la force armée.

## Les hybrides de Mars

### Éléments de bibliographie

Creveld (van) Martin : *La transformation de la guerre* (traduit par Jérôme Bodin) ; Éditions du Rocher, 2011 ; 318 pages.  
*Le Monde* avec *AFP* et *Reuters* : « Flottille pour Gaza : la Turquie veut engager des poursuites » in *Le Monde*, 1<sup>er</sup> septembre 2009 ([www.lemonde.fr/international/article/2011/09/01/flottille-pour-gaza-l-onu-juge-le-blocus-legal-mais-critique-le-raid-israelien\\_1566630\\_3210.html](http://www.lemonde.fr/international/article/2011/09/01/flottille-pour-gaza-l-onu-juge-le-blocus-legal-mais-critique-le-raid-israelien_1566630_3210.html)).

Wicht Bernard : *La guerre au XXI<sup>e</sup> siècle* ; L'Âge d'homme, 1998 ; 68 pages.

Bouthoul Gaston : *Le Phénomène-Guerre* ; Payot, 1962 ; 283 pages.

Clausewitz (von) Carl : *De la Guerre* ; 1832.

# Le cyber en opérations

Olivier Kempf

Docteur en science politique, conseiller éditorial de la *RDN*, directeur de la lettre stratégique *La Vigie* ([www.lettrevigie.com](http://www.lettrevigie.com)). Auteur de plusieurs ouvrages de cyberstratégie, il dirige la collection cyberstratégie chez Economica.

Les armées françaises ont conduit, au cours du mois de mars 2015, la deuxième édition de l'exercice *DefNet*. « Il s'agit d'entraîner l'ensemble de la chaîne de cyberdéfense » explique le lieutenant-colonel Stéphane Dossé, le directeur de l'exercice, qui précise : « Il ne faut pas voir la cyberdéfense comme un grand *show* hollywoodien. C'est un travail opérationnel du quotidien où il faut maintenir et renforcer une ligne de défense, comme dans l'Armée de terre ».

Désormais, le cyber appartient donc aux opérations. Car si l'on peut discuter de la possibilité d'une « guerre dans le cyberspace » ou de « cyberguerre », malgré l'utilisation abusive de l'expression par de nombreux journalistes, il y a, à coup sûr, du cyber dans la guerre (Kempf, 2014). Succinctement, le cyberspace peut être défini comme de l'informatique en réseau, selon la définition donnée par le *Livre blanc* de 2008. Cela pose la question du rôle de l'information dans les opérations, mais aussi des conséquences de leur traitement automatisé et en réseau dans les conflits contemporains. Il convient d'examiner comment les armées s'organisent pour manipuler l'information avant d'essayer d'esquisser les fonctions cyberopérationnelles.

## Le cyber dans la guerre

Le cyber consiste d'abord à manipuler de l'information par des procédures automatisées et de la transmettre à travers des réseaux. Les militaires évoquent la notion de « Systèmes d'information et de commandement » (SIC) pour décrire ces réseaux internes. Ils sont au pluriel car il y en a de toute sorte, étant donné que les militaires ne cessent de manipuler de l'information. Or, dans une opération, qui manie de l'information ?

### **Les différentes formes d'information utilisées dans les opérations**

Il y a tout d'abord les informations nécessaires à la conduite de la guerre, c'est-à-dire tous les **ordres et comptes rendus, informations nécessaires au**



**fonctionnement de l'opération.** Notons au passage que cette information circule dans les deux sens : le compte rendu remonte du bas vers le haut tandis que l'ordre (ou la demande d'information) circule du haut vers le bas. Il y a également des dialogues nombreux entre échelons de même niveau, en horizontal. Les « systèmes » sont réellement systémiques et s'il y a une « hiérarchie », elle est devenue matricielle pour répondre à la complexité environnante.

Un état-major est souvent divisé en bureaux qui prennent des numéros suivant leur activité principale, classiquement de J-1 à J-10. Ainsi, un certain nombre de réseaux sont spécialisés dans cette conduite au sens large de la guerre, qu'il s'agisse des opérations (J3 : conduite et J5 : planification) ou du soutien (J1 : effectifs et ressources humaines, J4 : logistique et J8 : finances). Cette information porte principalement sur l'activité des « amis » et ce qui est nécessaire à leur mission directe : il s'agit de **l'information de conduite**.

Ceux qui traitent des renseignements (J2) s'occupent de **l'information sur l'ennemi et l'environnement**. Les « renseignements » constituent donc une catégorie particulière d'information. Elle nécessite souvent un réseau particulier, distinct des autres réseaux de commandements. Surtout, cette information reçoit des classifications de sécurité (diffusion restreinte, confidentiel, secret, etc.) qui lui donnent une couleur particulière.

Toute cette information doit être véhiculée. C'est le métier du J6, ceux qui doivent « **transporter et transmettre l'information** ». Ces spécialistes des SIC sont les principaux correspondants des spécialistes cyber du civil. Souvent, ce sont eux qui parlent de cyberspace et de cyberopérations, réussissant par là à sortir du soutien où les chefs de guerre les cantonnent habituellement.

D'autres fonctions utilisent l'information. Ainsi, les officiers de communication (autrefois « officiers de presse ») donnent-ils des « informations » aux journalistes et au grand public. Ils sont au cœur de ce qu'on appelle usuellement « la guerre de l'information », celle qui agit sur les opinions, notamment celle du « grand public ». **La communication de l'information** est devenue une fonction essentielle, permettant de rendre visible ce qui est normalement secret, à savoir les opérations.

Le J7 est le bureau chargé du retour d'expérience : en fait, il s'agit d'acquiescer de l'information utile pour plus tard : la « leçon », qu'elle soit identifiée ou apprise, constitue une information des opérations qui est identifiée comme pertinente car qualifiant les pratiques et expériences des opérations conduites. Ainsi, telle action est analysée et qualifiée (positivement ou négativement) de façon à améliorer dans le futur les pratiques opérationnelles. Il s'agit d'une certaine façon d'un processus qualité : **la qualité des opérations est une information** qu'il s'agit de recueillir et transmettre (par l'entraînement, autre fonction assumée par le J7).

Le J9 est le bureau en charge des opérations civilo-militaires. Il traite ainsi du contact avec la population locale. Il utilise et crée de **l'information sur les**

**populations** et leurs besoins (donc pour les populations). De même un certain nombre de bureaux spécialisés (génie, météorologie, hydrologie, aérologie...) manipulent de l'**information technique sur l'environnement** naturel ou le terrain où évoluent les troupes. On pourrait multiplier les exemples.

Récapitulons : informations nécessaires à la conduite de l'opération, information sur l'ennemi, information transportée, information communiquée, information qualifiée et recueillie, information sur les populations ou sur l'environnement, autant d'informations manipulées par les opérations et qui entrent dans le champ du cyberspace. On le comprend, l'information n'est pas aussi uniforme qu'on le croit, elle n'est pas que donnée transitant par des tuyaux. Dans les opérations, la fonction de l'information importe autant que l'infrastructure qui permet de l'utiliser. On retrouve là l'ambivalence soulignée par Clausewitz. La guerre est duale, à la fois science et art.

### ***Dans la guerre, le cyber n'est pas qu'affaire de techniciens***

Aussi, on ne peut réduire le cyber dans la guerre à la simple couche logicielle à laquelle il est souvent réduit. Le cyberspace, y compris dans les opérations, ce n'est pas uniquement des matériels (les réseaux, les machines) et des logiciels même si ces deux dimensions constituent désormais une structuration centrale. Un état-major de corps d'armée doit aujourd'hui déployer des centaines de kilomètres de câbles de toute sorte pour que la structure fonctionne.

Quand on parle de « système », le mot n'est pas anodin. Un bateau n'est plus un bateau mais d'abord un assemblage d'ordinateurs qui flotte et qui porte des « systèmes d'arme », eux-mêmes largement informatisés. Un bateau comme tous les armements modernes est devenu un système cybernétique, intégré dans des bulles logiques qui permettent à la fois spécialisation et polyvalence. On pourrait en dire autant des avions, des satellites, des chars et des canons, même des fantassins.

Autrefois pourtant, il y a eu une séparation entre opérationnels et spécialistes des SIC. Les deux parties s'accordaient implicitement à estimer que le cyber était d'abord affaire de technique et que la cybertactique n'était pas l'affaire de tous. Pour les uns, les « opérationnels », cela permettait de ne pas se pencher sur un domaine nouveau, extrêmement technique, hautement spécialisé, très souvent jargonnel et parlant entre soi. Pour les autres, « ceux des SIC », cela permettait de se retrancher dans cette expertise pour bénéficier de l'effet de club de « ceux qui savent ». Surtout, l'avènement d'un combat propre à ce nouveau milieu, le cyberspace, leur conférait de nouvelles lettres de noblesse et une opérationnalité qui leur était souvent déniée, implicitement.

Une telle approche, conforme à la nature humaine, paraît toutefois pécheresse. Heureusement, les choses changent. Chacun prend conscience des modalités contemporaines du combat mais aussi et surtout de l'existence d'un cyberspace

environnant qui ne permet plus de se contenter d'un tel partage des tâches. Le nouveau combat intègre le cybercombat. Lutte informative défensive et offensive constituent désormais le nouvel horizon partagé des spécialistes des SIC et des opérationnels classiques. Plutôt que d'accepter l'idée d'un « cinquième domaine de la guerre », chacun comprend que le cyber fait désormais partie intégrante de toutes les opérations.

### ***L'approche des opérations a changé***

Ainsi, le cyber change la pratique des opérations. La multitude et la diversité des informations maniées par une armée ont affecté en profondeur les pratiques, notamment celle du commandement. Celui-ci désormais doit avoir pour principal objectif de « contrôler » l'information. Le mot est ambigu et mérite quelques développements. Il ne s'agit pas simplement de s'assurer de la fiabilité de l'information, qu'il s'agisse d'une fiabilité technique (toute l'information transite en volume et en quantité appropriés entre les bons correspondants) ou protectrice (toute l'information est protégée contre des agressions). Contrôler signifie qu'il faut désormais organiser les transits d'information (ce qu'en termes jargonneux on pourrait désigner par la « gestion de l'information »). Surtout, le chef, quel que soit son niveau, doit veiller à ne pas être englouti par les flots d'informations. Ne pas succomber à l'infobésité est une difficulté connue dans l'entreprise, elle l'est également en opération. Chaque chef doit rester à son niveau et donc éviter de sombrer dans le « micro » et se perdre dans des détails. Disposer de l'information nécessaire, quitte à en négliger certaines, voici une nouvelle responsabilité de chef qui est rarement enseignée et pourtant primordiale. Paradoxalement, le chef n'est pas celui qui a le plus d'information, mais celui qui sait choisir son information nécessaire et qui organise en conséquence les remontées d'information.

Ainsi, j'ai connu un très haut responsable militaire qui avait certes sur son bureau de nombreux ordinateurs reliés à toutes sortes de réseaux, jusqu'aux plus secrets, et qui pourtant s'en servait peu. Quand il se préoccupait d'un problème, il faisait venir les conseillers appropriés qui l'en instruisaient et préparaient pour lui la mise en forme de la décision qu'il avait rendue.

### **Comment le cyberspace change-t-il la pratique des opérations ? Les fonctions cyberopérationnelles**

La théorie classique des agressions dans le cyberspace provient de ce qu'on appelle couramment la guerre de l'information. Celle-ci est déclinée en trois modes : guerre pour l'information (espionnage), guerre contre l'information (sabotage), guerre par l'information (subversion).

On peut en dériver quatre fonctions cyberopérationnelles principales : la protection de l'information, l'acquisition de l'information, l'agression contre l'information et la domination de l'information.

### **La protection de l'information**

La première fonction consiste à assurer la protection des réseaux (**conserver et protéger**). Ainsi, on pourrait définir la cyberprotection comme la Sécurité des systèmes d'information (SSI) et la cyberdéfense comme plus large, avec des modules de veille et d'intervention en cas d'agression (Lutte informatique défensive, LID). La pratique en est maîtrisée et de nombreux spécialistes s'y attellent. Mise en place de protections préalables, hygiène informatique, séparation des systèmes, *firewalls* et autres dispositifs d'isolation appartiennent à la SSI, quand dispositifs de défense dans la profondeur, mise en place de logiciels spécialisés, observation permanente des logs et de l'activité, identification des irrégularités, détection des agressions, mesures d'urgence et d'isolement en cas d'agression, réparation constituent autant d'actions que les professionnels de la LID pratiquent au quotidien, notamment pour protéger les réseaux en opération.

Toutefois, il faut également penser à la « Protection de la force ». Ce qui est valable dans l'ordre physique (construction d'enceintes épaisses autour des bases, port de protection pare-balles, casques...) s'applique aussi au maniement des informations par les membres de la force. Pourtant, les choses sont loin d'être faciles. Ainsi, la facilité d'accès aux réseaux sociaux permet à de très nombreux soldats de poster en temps réel des messages, photos et vidéos, qui constituent autant d'informations sur l'opération. On se souvient ainsi qu'en 2010, l'armée israélienne fut obligée d'annuler une opération parce qu'un de ses soldats avait posté sur *Facebook* le lieu et la date de l'action : « mercredi, on va nettoyer Qatana et jeudi, si Dieu le veut, on rentre à la maison ». Comme l'interdiction totale de ces réseaux est impossible à assurer et surtout à contrôler, la plupart des armées occidentales ont donné à leurs soldats des consignes de prudence et de pédagogie pour appeler à la « sécurité des informations », ce qu'on désigne par *SecOps*.

Désormais, la *SecOps* qui était une fonction interne des états-majors s'étend à l'ensemble des soldats et à leur activité professionnelle (dans la guerre) et privée (lorsqu'ils sont au repos, y compris en opérations). Le défi est immense, d'autant que les pièges sont nombreux. Ainsi, une accorte et charmante jeune femme, Reut Zukerman, avait noué beaucoup d'amitiés sur *Facebook* auprès des membres des forces spéciales israéliennes en 2010. On s'aperçut qu'il s'agissait en fait de miliciens du *Hezbollah* qui recueillaient ainsi des informations. Mais la cible n'est pas simplement le simple soldat. Ainsi dans l'affaire *Newscaster* en 2014, les espions ont réussi à entrer en contact avec de hauts responsables de la défense américaine grâce aux réseaux sociaux.

Autrement dit encore, la protection des informations n'est pas simplement une affaire technique mais engage l'ensemble de la force, puisque toute la force utilise des informations. Précisons en outre que la protection des informations est beaucoup plus simple que la défense.

### ***L'acquisition de l'information***

Il faut en premier lieu distinguer le renseignement d'intérêt cyber (RIC) qui intéresse surtout les spécialistes de la protection de l'information, et le renseignement d'origine cyber (ROC) qui intéresse beaucoup plus d'acteurs. L'acquisition de l'information (**subtiliser, copier**) dans les opérations n'est pas une simple affaire d'espionnage camouflé, comme on le croit trop souvent. Ce n'est d'ailleurs pas simplement une affaire du J2 et des spécialistes du renseignement.

En effet, les informations qualifiées sur l'ennemi sont recueillies par l'ensemble de la force. S'y ajoutent bien sûr des informations recueillies par espionnage, y compris par espionnage cybernétique. Il semble ainsi qu'en 2007, la coopération de la NSA et de la force en Irak ait permis au général Petraeus d'assurer la réussite de son opération de retournement de la province d'Anbar (Shane, 2014). Prenons également l'exemple de l'opération *Vérger*, opération militaire conduite par les Israéliens en 2007 contre la centrale nucléaire syrienne alors en construction : pour permettre l'organisation du raid, les Israéliens ont espionné un haut responsable syrien lors de l'un de ses passages à Londres, ce qui leur permit de connaître tous les détails techniques du système de défense aérienne de Damas, puis de le pirater pour pouvoir l'aveugler le jour J, au moment du raid. Le renseignement cyber a ainsi été une étape essentielle dans la planification de l'opération.

Toutefois, aujourd'hui, de très nombreux renseignements sont recueillis grâce à ce qu'on appelle le renseignement source ouverte (ROSO, *OSINT* en anglais), c'est-à-dire l'observation des réseaux sociaux mais également les bases des données en ligne, *blogs*, sites de partage, etc. Désormais, des mesures de veille permettent de découvrir énormément de données sur les intentions, les moyens et les attitudes de l'ennemi. Il semble que de nombreux ciblages aient été possibles dans les opérations récentes grâce à l'utilisation d'informations publiques disponibles sur les réseaux sociaux. Ce qui est notre faiblesse (comment protéger la force en restreignant les informations publiées ouvertement ?) est aussi la faiblesse de l'adversaire.

Dernier point qui constitue une extension de ce ROSO, l'utilisation de ce qu'on appelle le *Knowledge development*, selon une pratique alliée désormais introduite en France (Barrau, 2012). Ainsi, selon le colonel Barrau, « à la différence du renseignement d'intérêt militaire qui cible les parties des forces vives et de l'environnement concernant nos forces et nos intérêts, le "*Knowledge*" vise l'accumulation des informations et des renseignements nécessaires à la compréhension globale d'une crise grâce à l'identification des systèmes et de leurs interactions (*System of*

*Systems Analysis*). Ce dernier point traduit toute l'originalité du *Knowledge Development* qui doit créer, au sein de l'état-major, une vision complète et partagée de l'environnement, faciliter l'évaluation des opérations et préparer la prise de décision par le commandeur. La connaissance s'élabore au cours d'un cycle dont les trois temps rappellent celui du renseignement : acquisition, analyse, diffusion. Pour autant, la construction de la connaissance repose, selon la grille PMESII (Politique, militaire, économique, social, infrastructure et information), sur une participation de toutes les branches de l'état-major et des états-majors de niveaux supérieurs mais aussi sur l'implication des acteurs non militaires et des experts civils présents ou non sur le théâtre (*Reachback*) ». Il est évident que cette approche n'est possible que par le partage d'analyses internes et externes, permis par le cyberespace. L'information sur l'ennemi s'élargit à des domaines dépassant le renseignement d'intérêt militaire.

### **L'agression contre l'information**

L'agression contre l'information (**dégrader et détruire**) est aujourd'hui une des choses les moins débattues publiquement. En effet, si de nombreuses doctrines nationales en admettent la possibilité, très peu évoquent la question de leur mise en pratique et notamment de leur insertion dans les opérations. Aujourd'hui, la Lutte informatique offensive (LIO) demeure une prérogative du niveau stratégique, au plus près du niveau politico-militaire.

Du point de vue de l'analyse théorique, on peut en effet distinguer d'une part des opérations « purement » cybernétiques, d'autre part des opérations cybernétiques intégrées dans les opérations interarmées. S'agissant du second cas, la question aujourd'hui est celle du degré de délégation de telles opérations au niveau opératif (celui du théâtre) voire tactique (celui de la composante).

Bertrand Boyer (2014, p. 138 *sqq.*) décrit le phasage d'une telle opération offensive : collecte d'informations, repérage des failles, intrusion dans le système, maintien de la garantie d'accès, exploitation (en général espionnage ou sabotage). Remarquons au passage que toute cette procédure doit veiller à rester la plus discrète possible : dès que l'agression est détectée, elle perd immédiatement son efficacité. Dès lors, l'opération doit demeurer couverte au plus grand nombre afin de bénéficier du secret maximal. Ceci explique pourquoi très peu de chose est révélé et pourquoi on n'a pas d'exemples documentés de telles agressions.

### **La domination de l'information**

La domination de l'information (**influencer, convaincre**) équivaut, en termes opérationnels, à la guerre par l'information, parfois désignée de subversion. Le but est alors d'atteindre les cerveaux. Les cibles sont diverses : il peut s'agir aussi bien de l'ennemi (dirigeants ou forces), de la population locale ou de l'opinion publique mondiale et notamment de sa propre opinion. Les techniques sont

nombreuses avec beaucoup de termes péjoratifs : manipulation, propagande, censure, guerre psychologique. Pourtant, tout n'est pas aussi noir qu'on l'imagine et le combat des idées et des perceptions appartient désormais au domaine opérationnel.

Les années récentes ont ainsi vu le développement de nouvelles techniques. Outre la prise en compte de la fonction communication que nous avons déjà signalée, mentionnons la mise en place d'opérations psychologiques (*PsyOps*) et d'opérations d'information (*Info Ops*). Plus récemment, l'intégration de la communication globale entre les différents niveaux opérationnels a conduit au développement de ce qu'on appelle la *StratCom* (communication stratégique) qui vise à intégrer la communication entre les niveaux (politico-militaire, stratégique, opératif et tactique) mais aussi entre les différents buts (adversaire, population locale, propre population) et les différents outils (communication média, *PsyOps*, Action civilo-militaire, d'une façon générale ce que la doctrine française désigne d'action sur les perceptions). Cela passe également par une action sur les réseaux sociaux dont on a de nombreux exemples. Ainsi, en 2011, les opérations en Afghanistan ont donné lieu à la « guerre des *tweets* » dans laquelle la Fias (Force internationale d'assistance et de sécurité) et les insurgés s'affrontaient à coups de communiqués et d'affirmations, voire de « preuves » diffusées pour convaincre ses propres troupes ou la population afghane, mais aussi instiller le doute chez l'adversaire.

De même la maîtrise de l'information notamment sur les réseaux sociaux a conduit, lors de l'affrontement entre le *Hezbollah* et Israël en 2006, à transformer une petite victoire tactique israélienne « sur le terrain » en victoire stratégique du *Hezbollah* « dans l'opinion ». Israël a conduit depuis tout un tas de mesures pour « résister » sur les réseaux sociaux et équilibrer son image générale lors des conflits qui ont suivi, notamment contre le *Hamas* dans la bande de Gaza (opérations *Plomb durci* en 2009, *Pilier de défense* en 2012, *Bordure protectrice* en 2014). Force est de constater que cela n'a pas été suffisant. Ainsi, des succès « opérationnels » peuvent ne pas conduire à être perçus comme tels, ce qui conduit à introduire le brouillard de la victoire <sup>(1)</sup>.

### **Autres domaines ouverts**

D'autres domaines apparaissent et n'ont pas suscité aujourd'hui beaucoup de travaux. Pourtant, ils devraient entrer dans le champ d'intérêt des opérations militaires.

Ainsi, de toutes les techniques aujourd'hui utilisées : biométrie, description des réseaux humains, etc. Voici autant de mesures, en général liées aux opérations de contre-terrorisme, qui sont aujourd'hui isolées et non prises en compte par la doctrine notamment pour des contraintes légales.

---

(1) Blum Gabriella : « *The Fog of Victory* » in *European Journal of International Law*, 2013, vol. 24, n° 1, p. 391-421 et Dax Balthazar : « Le flou de la victoire du *Hezbollah* en 2006 » in *Revue Défense Nationale*, janvier 2014.

Ainsi également des données de masse, ce qu'on désigne couramment par *Big Data* : comment intégrer ces techniques émergentes à l'action sur l'information dans les opérations ? Voici quelques-uns des champs nouveaux que l'on voit poindre et qui méritent encore réflexion.



Le cyber appartient désormais à la gamme des opérations. Ce domaine émergent connaîtra à coup sûr des développements nombreux. Pour l'instant, un certain nombre de débats apparaissent : les cyberopérations doivent-elles être conduites seulement au niveau stratégique ou peut-on – et comment ? – les décentraliser au niveau opératif voire tactique ? La question de la lutte informatique offensive pose elle-même des difficultés particulières, notamment celle de l'ouverture du « feu » : celle-ci peut-elle être déléguée ? Et si aujourd'hui on assiste à des mises en œuvre très prudentes, qu'en sera-t-il demain ? Les cyberopérations doivent-elles constituer une ligne d'opération autonome ou faut-il les intégrer aux autres lignes d'opération, et comment ? On le voit, l'enracinement du cyber dans la conduite des opérations constitue certes une réalité, mais qui devra dans l'avenir être précisée et développée. Incontestablement, il y a encore beaucoup d'objectifs d'entraînement pour les exercices *Defnet* des prochaines années !

#### Éléments de bibliographie

- Barrau Germain : « Le QG CRR-FR adopte le “*knowledge development*” » in *Heracles* n° 48, octobre 2012.
- Bonnemaison Aymeric et Dossé Stéphane : *Attention cyber, vers le combat cyberélectronique* ; Économica, 2014 ; 224 pages.
- Boyer Bertrand : *Cybertactique, conduire la guerre numérique* ; Nuvis, 2014 ; 280 pages.
- Baud Michel : « Cyberguerre, en quête d'une stratégie » in *Focus stratégique* n° 44, Ifri, mai 2013 ([www.ifri.org/fr/publications/enotes/focus-strategique/cyberguerre-quete-dune-strategie](http://www.ifri.org/fr/publications/enotes/focus-strategique/cyberguerre-quete-dune-strategie)).
- CDEF : « Les forces terrestres et le cyberspace comme nouveau champ de bataille » ; Cahier du Retex, mai 2014.
- Cebrowski Arthur K. et Garstka John H. : « *Network-Centric Warfare: its Origins and Future* » in *Proceedings Magazine*, janvier 1998 ([www.usni.org/magazines/proceedings/1998-01/network-centric-warfare-its-origin-and-future](http://www.usni.org/magazines/proceedings/1998-01/network-centric-warfare-its-origin-and-future)).
- Collectif : « Du *Network-centric* à la stabilisation, émergence de “nouveaux” concepts et innovations militaires » ; *Études de l'Irsem* n° 6, 2011 ; 343 pages.
- Kempf Olivier : « La transformation cyber de la guerre » in *Cahier d'histoire immédiate* n° 45 ; Université de Toulouse, printemps 2014.
- Kempf Olivier : *Introduction à la cyberstratégie* (2<sup>e</sup> édition) ; Économica, 2015 ; 240 pages.
- Shane Harris : *@War. The Rise of the Military-Internet Complex* ; Eamon Dolan, 2014 ; 288 pages.



# Comment vraiment paralyser un pays à l'aide du cyber

Éric Filiol

Dirige le laboratoire (C+V)<sup>o</sup> de l'ESIEA, dédié à la vision offensive de la sécurité. Il dirige également la revue de recherche *Journal in Computer Virology and Hacking Techniques* (publiée par Springer). Il intervient dans la plupart des conférences internationales de *hacking* (*Black Hat*, *CCC*, *CanSecWest*).

**Note de l'auteur :** Une version longue de cet article est disponible (en anglais) : « *The operational reality of "cyberwar" and "cyber attacks" – How to really paralyze a country with the cyber* » ([www.securiteoff.com/reality-of-cyberwar-how-to-paralyze-the-usa-really/](http://www.securiteoff.com/reality-of-cyberwar-how-to-paralyze-the-usa-really/)).

## Les illusions de la cyberguerre

Depuis une dizaine d'années, les armées du monde entier et leurs États, sous l'impulsion des États-Unis, se sont lancées dans une réflexion intense autour de l'évolution du concept de guerre et plus précisément sur la cyberguerre. Selon cette conception, les conflits seraient avant tout numériques, constitués essentiellement d'offensives menées *via* des codes malveillants, les cyberarmes, ou des attaques informatiques exploitant des vulnérabilités non corrigées (*exploit 0-days*). Ces « cyberarmes » sont présentées comme l'innovation la plus significative et la plus dangereuse de ce siècle : pour cela sont cités des codes comme *Stuxnet*, *Aurora*, *Duqu*, *Regin*, *Babar* ou *GrayFish* (voir encadré en fin d'article). Il ne se passe pas un jour sans qu'un officiel ou un expert ne vante les capacités destructrices sans précédents de ces armes et n'agite le spectre d'une apocalypse globale. Cela sert de prétexte et souvent de caution pour défendre l'idée qu'il faudrait désormais consacrer des milliards à cette nouvelle forme de guerre et, *in fine*, orienter les doctrines, l'industrie militaire, la nature même de nos sociétés et de notre vision philosophique pour ne pas dire morale de la guerre, en accord avec cette nouvelle vision.

En réalité, cette vision confine à une hystérie collective développée et soutenue par différents milieux et communautés (en particulier académiques) qui voient dans cette orientation des opportunités et des intérêts (*cf.* Thomas Rid). Elle est non seulement partisane, illusoire et fautive mais également dangereuse car elle oblitère des pans entiers d'insécurité face auxquels nos sociétés vont devenir de plus

---

(1) École supérieure d'informatique, électronique, automatique.

en plus désarmées et donc particulièrement fragiles. La vision actuelle de la cyber-guerre est une hérésie entretenue dans des buts partisans par des esprits aveugles.

Énumérons les principaux dangers liés à cette vision :

- La dimension numérique <sup>(2)</sup> des conflits modernes n'est pas LA mais UNE dimension supplémentaire dans l'art de la guerre. L'objectif de cette dernière reste une action finale sur la sphère matérielle dans le but d'une captation de ressources ou de biens. Nous sommes dans la même situation qu'avec l'introduction de l'aviation au début du XX<sup>e</sup> siècle, laquelle n'a jamais remis en cause les forces terrestres et maritimes.

- Les conflits actuels (Ukraine, Irak, Syrie, Mali...) ou la multiplication des attentats démontrent la prééminence du conventionnel sur le cyber, lequel n'intervient, quand cela est le cas, que de manière très réduite. Les cyberattaques vont en revanche prendre leur importance dans le cadre de ce que nous pouvons considérer comme le nouveau visage de la guerre : « les attaques de temps de paix », que vont se livrer certains États, essentiellement les pays du G-20, constituant de fait une situation de tension permanente dans les sociétés dites modernes.

- Si le risque lié au monde numérique existe réellement, il n'a pas l'universalité nécessaire pour des attaques de grande ampleur. Frapper avec succès un parc informatique ou des systèmes de *SCADA* <sup>(3)</sup> suppose que les éventuelles faiblesses exploitables affectent simultanément et au moment opportun de la manœuvre un nombre suffisant de machines. Or, la variabilité informatique (même au sein d'un parc supposé homogène) est suffisamment importante en général pour limiter fortement ce type d'approche. Alors que *Stuxnet* est souvent cité en exemple et que les codes analysés indiquent clairement l'intention et la nature opératoire, rien n'a jamais permis de prouver que l'attaque ait été réellement couronnée de succès.

- Contrairement aux attaques conventionnelles dont on peut toujours circonscrire les effets, une cyberattaque peut avoir des conséquences incalculables, même pour celui qui en est à l'origine. Le monde numérique est devenu si complexe et impacte tellement nos vies quotidiennes que personne à ce jour n'est capable d'établir une quelconque cartographie de tous ces systèmes et de leur interconnexion, qu'elle soit logique ou fonctionnelle. À titre d'exemple, lors des premiers mois de l'intervention américaine en Afghanistan, l'État-major a demandé une frappe contre les réseaux téléphoniques afghans (antennes relais) car ces derniers étaient très utilisés par les *talibans*. Cette opération a été annulée car il est très vite apparu que les *GI* auraient été privés eux-mêmes des communications téléphoniques vers leur famille et que cela affecterait trop le moral.

---

(2) Terme plus adapté que le terme « cyber » emprunté maladroitemment aux travaux de Norber Wiener (voir en bibliographie).

(3) *Supervisory control and data acquisition* : système de contrôle et d'acquisition des données.

- Au plan philosophique, la dimension cyber, telle qu'elle est imaginée actuellement, a pour but de remettre en cause des aspects « moraux » de la guerre. Celui qui tue ou porte atteinte à autrui accepte par principe d'être lui-même tué ou de subir des dégâts symétriquement équivalents. Or, dans la conception actuelle de la dimension cyber, le but est de maximiser l'asymétrie entre attaquant et cibles, et de viser essentiellement des cibles civiles. L'exemple de la mort portée en Afghanistan ou en Irak *via* des drones pilotés de *bunkers* localisés en Arkansas par des militaires ventripotents (*cf.* Grégoire Chamayou) est choquant plus que ne l'est l'idée de guerre elle-même. Demain, avec la vision cyber actuelle, on nous propose une guerre menée par des *geeks* bien à l'abri, visant des victimes de tous types.

- Enfin, le concept de cyberguerre est dangereux car il est de nature à fragiliser grandement *Internet* et donc les sociétés occidentales qui reposent de plus en plus sur ce réseau. Pour que la cyberguerre soit viable et efficace, il est indispensable qu'un certain niveau d'insécurité soit maintenu en permanence par les États grâce au contrôle de la technologie. Cela passe par des failles *0-day*, des outils d'attaques, des protocoles non sécurisés, des mauvaises pratiques de développement, des équipements industriels, volontairement déficients (*cf.* notre article dans le *Journal in Information Warfare*). Or cela est incompatible avec la mission régalienne première des États qui est de protéger ses propres ressortissants, voire ceux des autres pays (dans le contexte de l'Europe par exemple). De plus, cela pervertit la fonction même de guerre prônée par les États : alors que la guerre classique est la réponse ultime, pour une démocratie, au maintien de la paix ou à son retour, la cyberguerre capitalise sur un état d'instabilité numérique permanent.

Si la vision actuelle de la dimension « cyber » est en fort décalage avec la réalité et nos valeurs, elle représente néanmoins une dimension incontournable. Mais, contrairement à l'orthodoxie actuelle, le cyber intervient faiblement dans la manœuvre elle-même, sinon au titre de frappes localisées, préventives, en soutien ou en préparation (comme dans le cas de l'opération *Orchard*, *cf.* *Der Spiegel*), mais joue un rôle majeur dans les phases de renseignement et de planification. Nous allons montrer comment la dimension cyber permet d'infliger des dégâts considérables sur des infrastructures de très grandes tailles avec des approches conventionnelles et surtout avec un nombre très réduit d'individus. Autrement dit, comment provoquer aujourd'hui autant de dégâts avec des petits groupes, qu'hier avec un corps d'armée ou une division.

## Comment vraiment paralyser un pays à l'aide du cyber

La méthode générale s'appuie sur la combinaison de l'*open data* (ouverture généralisée des informations) et du *big data* (traitement par *data mining* sur des quantités colossales d'informations). Elle peut aussi impliquer des attaques ciblées pour la collecte d'informations complémentaires n'appartenant pas au domaine ouvert.

Un attaquant définit d'abord une cible, puis un effet à obtenir sur celle-ci avec une probabilité d'efficacité. Ensuite, il choisit les moyens les plus adéquats à sa manœuvre. Contre un pays ou une infrastructure de grande taille, la manœuvre est généralement complexe, en plusieurs phases et faisant intervenir plusieurs composantes conventionnelles et éventuellement cyber. L'efficacité finale dépend de l'élément de plus faible probabilité de succès, lequel est encore souvent la partie cyber classique (*CNO* ou *CNA* <sup>(4)</sup>).

En effet, la véritable faiblesse des États modernes ne réside pas tant dans cette dépendance importante vis-à-vis du monde numérique que dans l'incommensurable accessibilité à toutes sortes de données, lesquelles vont permettre, lors de la phase de renseignement, d'identifier des faiblesses exploitables et les scénarios tactiques adéquats. Deux types d'informations et de renseignements sont alors disponibles :

- Les informations ouvertes (environ 70 %) qui ne nécessitent que d'être collectées, croisées, compilées et triées. Pour une manœuvre militaire, les éléments géographiques sont disponibles en masse et avec précision *via* Google Earth et consort. *Facebook* (cf. *Le Monde*) et les réseaux sociaux divers et variés, les *blogs*, *Twitter*, etc., fournissent des informations sur les personnes. Toutes les données sont intéressantes par nature. Seuls le contexte et la manœuvre décideront de leur importance finale.

- Les informations cachées (environ 25 %) <sup>(5)</sup> résident soit dans les métadonnées (informations cachées dans les données visibles, comme les coordonnées géographiques d'une photo) soit obtenues *via* un traitement mathématique (*data mining*) qui révèle des informations invisibles souvent sensibles à partir de données ouvertes.

La collecte sans limite, préventive, systématique des données et des métadonnées et leur traitement par des programmes comme *PRISM* sont essentiels.

En 2013, nous avons mené une étude opérationnelle de grande envergure (non publiée à ce jour) pour valider notre vision de la part réelle de la dimension cyber <sup>(6)</sup>. Notre cible était la moitié Ouest des États-Unis (dont la Californie, 6<sup>e</sup> économie du monde). L'effet à obtenir était l'oblitération du réseau électrique pendant 48 heures minimum <sup>(7)</sup>. Cette cible et cet effet sont capitaux pour comprendre un certain nombre de points essentiels :

---

(4) Sigles Otan signifiant *Computer Network Operations* et *Computer Network Attacks*.

(5) Les 5 % restants correspondent à des informations confidentielles ou secrètes obtenues par les techniques classiques d'espionnage (et en particulier, mais pas seulement, par des approches de type « cyber »).

(6) Voir également nos autres études préliminaires publiées dans *Défense nationale et Sécurité collective*, mars 2009, p. 74-86 et dans Julie Ryan (dir.) : *Leading Issues in Information Warfare & Security Research* (vol. 1), p. 36-53.

(7) Des attaques, relativement coordonnées, contre les infrastructures du réseau électrique américain ont déjà eu lieu depuis deux ans (cf. Rebecca Smith).

- Nos sociétés l'oublient peu à peu mais l'électricité, avant toute autre, est LA ressource primordiale. Coupez-la et tout ce qui est en aval, notamment tout ce qui dépend de la dimension « cyber », devient sans utilité. On ne peut pas mettre un pays ou une région entière sur groupes électrogènes.

- Une attaque doit comporter une frappe initiale et ensuite générer un effet domino (du fait de l'interdépendance des ressources et des composantes – humaines, techniques, services – caractérisant la cible ; voir notre contribution dans l'ouvrage dirigé par Daniel Ventre). Dans les grandes villes américaines, les pillages et les émeutes commencent en moyenne deux heures après le début d'une coupure généralisée, cela entravant grandement les possibilités d'intervention de l'État pour remettre les choses en ordre. Une telle panne provoquera des répercussions mondiales sur l'économie : chute libre du *Nasdaq* et des places boursières américaines puis internationales.

- De ce point de vue, la ressource « électricité » est capitale : qui la contrôle, contrôle tout. Or, la plupart des réseaux électriques dans le monde sont faibles, voire très faibles. Ils ont été construits souvent depuis plusieurs dizaines d'années, sur des distances importantes, avec des difficultés liées au terrain quelquefois colossales, en ayant pour souci principal la réduction des coûts. Tout cela entraîne des portions plus ou moins importantes de réseau proches de la vétusté, à la cartographie très simple voire simpliste (du point de vue de l'attaquant) et à une organisation privilégiant la fonctionnalité et le *business* sur la sécurité. Ce constat est le même pour un grand nombre d'autres infrastructures critiques dans le monde comme les routes, les ouvrages d'art, les zones portuaires...

La phase de renseignement de cette « opération » a consisté dans un premier temps à :

- cartographier précisément le réseau électrique américain (production, transformation, distribution, gestion, pylônes, sous-stations, etc.). Il est important en particulier de connaître les parties du réseau liées à la redondance et au soutien entre les trois principales zones électriques (Ouest, Est et Texas) ;

- rassembler des informations techniques sur certains points critiques comme des centrales nucléaires. Pour ces dernières, leur réseau électrique extérieur ou leurs générateurs de secours représentent des installations vitales non seulement pour leur fonctionnement mais aussi par voie de conséquence, pour leur sécurité (refroidissement des cœurs de réacteurs) ;

- collecter et analyser différents types d'informations annexes disponibles facilement en milieu ouvert :

- ❖ système routier à proximité ;
- ❖ plan des sites et informations sur les dispositifs de sécurité ;
- ❖ systèmes de secours ou d'intervention (pompiers, police, armée ou garde nationale) ;

- ❖ informations diverses (personnes impliquées, informations locales signalées dans la presse concernant des problèmes, des incidents, l'équipement...);
- ❖ analyse climatique et son impact sur les capacités d'intervention, de secours. Le moment de l'attaque est une dimension tout aussi importante que la manœuvre elle-même. Une attaque en hiver ou par grandes chaleurs – alors que la demande électrique est forte – maximisera l'effet final;
- ❖ etc.

La phase de planification consiste ensuite à bâtir le scénario, identifier les forces à rassembler et les moyens à mettre en œuvre. Nous avons mis au point des techniques mathématiques de traitement de toutes ces informations implémentées dans une plateforme logicielle<sup>(8)</sup> afin d'identifier rapidement des zones de faiblesses exploitables facilement, de bâtir un scénario opérationnel (*patterns* d'attaque, chemins d'attaque) permettant la mise à profit d'un effet domino afin de maximiser l'effet final et sa probabilité de succès, et de minimiser le coût et le risque pour l'attaquant. Ce traitement permet, en particulier, de déterminer si des frappes de type « cyberattaques » sont nécessaires et avec quel degré d'implication. Les principaux résultats obtenus lors de notre étude sur les réseaux électriques américains sont les suivants :

- Dans un premier temps, quelques dizaines de points particuliers (pylônes, sous-stations...) présentant un intérêt ont été identifiés. Nous n'avons gardé que les points pour lesquels d'autres facteurs favorables (pour l'attaquant) étaient présents : zone difficile d'accès pour des camions ou des hélicoptères, possibilité de détection puis de réparation rapide, etc. Un graphe<sup>(9)</sup> réduit a été construit. Ce graphe est par nature très simple, peu dense et donc faible.

- Dans un second temps, un algorithme de recherche du nombre minimal de nœuds impactant l'ensemble du graphe a été lancé (algorithme dit du *vertex cover*, à ce sujet voir Ashay Dharwadker). Il est important de préciser que d'autres motifs combinatoires peuvent être considérés selon le type d'attaques, de cibles, d'effets à obtenir et les conditions opérationnelles souhaitées<sup>(10)</sup>.

La phase d'attaque peut être menée par un groupe de taille relativement modeste (chaque membre du groupe ne connaissant pas les autres), avec des moyens réduits disponibles sur place<sup>(11)</sup>. Il est même possible d'exhiber deux groupes de cibles, produisant le même effet final, permettant de déployer en parallèle deux

---

(8) Actuellement en cours d'industrialisation par une société française, ARX Défense.

(9) Un graphe est une collection d'éléments mis en relation entre eux. Géométriquement, on représente ces éléments par des points (les sommets) reliés entre eux par des arcs (les arêtes) représentant les relations fonctionnelles entre les points (référence bibliographique à ajouter : Jacques Labelle : *Théorie des graphes* ; Éditions Modulo, 1981 ; 192 pages).

(10) Voir par exemple le cas des réseaux de caméras de surveillance : lire l'intervention d'Éric Filiol et Thibaut Scherrer à « La nuit du Hack » (congrès français de sécurité informatique), les 22-23 juin 2013 à Paris.

(11) C'est en particulier pour cet aspect que la prise en compte de la culture de la cible est fondamentale : aux États-Unis trouver des armes et des explosifs est très simple. Cela n'est pas le cas en Europe où il faudrait envisager les choses différemment.

## Comment vraiment paralyser un pays à l'aide du cyber

équipes différentes à des fins de redondance opérationnelle et de maximisation de la probabilité de succès.

\*  
\*\*

Si la dimension « cyber » est une dimension avec laquelle il sera inévitable de compter, elle n'est pas LA dimension incontournable qu'une certaine mode tente de promouvoir.

Là où la dimension cyber est fondamentale, c'est dans les phases de renseignement et de planification (travail classique d'état-major opérationnel) qui sont communes à tous les types d'attaques. De ce point de vue, le risque est moins dans les attaques purement « cyber », dont la portée sera forcément limitée, que dans la collecte, le traitement et l'analyse opérationnelle des données numériques qui circulent en une masse toujours plus grande. Le danger vient avant tout de la combinaison de l'*open-data* et des techniques du *big data*. Cette dernière permettra par des moyens conventionnels réduits et discrets de nuire gravement à nos infrastructures critiques.

Nous avons identifié dans le monde d'autres cas d'immenses zones de faiblesse permettant de maximiser l'effet domino en lançant une attaque contre un pays de sorte à porter atteinte à d'autre pays. L'attaque de certaines infrastructures critiques en Chine pourrait, par exemple, impacter gravement les économies occidentales.

Ainsi, notre analyse montre que la vision de ce qu'est réellement une infrastructure critique est biaisée et parcellaire, mais surtout que la cartographie des dépendances fonctionnelles est particulièrement déficiente.

### Cyberarmes récentes

*Stuxnet* : ver informatique découvert en 2010 conçu par la NSA en collaboration avec l'Unité 8200 (Israël) pour s'attaquer aux centrifugeuses iraniennes d'enrichissement d'uranium.

*Aurora* : importante cyberattaque chinoise, de type *Advanced Persistent Threat*, visant une trentaine d'entreprises principalement américaines.

*Duqu* : ver informatique découvert le 1<sup>er</sup> septembre 2011 et que l'on présume lié à *Stuxnet*.

*Regin* : logiciel malveillant sophistiqué utilisé comme plate-forme de cyberespionnage, attribué à la NSA et au GCHQ (le service de renseignements électronique britannique) pour espionner les institutions européennes.

*Babar* : virus informatique très sophistiqué de collecte attribué aux services de renseignement français.

*GrayFish* : cheval de Troie très performant dissimulé dans la partie électronique des disques durs (*firmware*) et conçu pour dérober des documents confidentiels en toute discrétion ou prendre le contrôle d'un ou plusieurs ordinateurs à distance (attribué à la NSA).

## Comment vraiment paralyser un pays à l'aide du cyber

### Vocabulaire

*Advanced Persistent Threat* : attaque informatique complexe mêlant différentes techniques dont les principales caractéristiques sont d'être furtives, ciblées et résidentes pendant un temps relativement long dans la cible.

Cheval de Troie : code malveillant orienté réseau dont le but est d'ouvrir une porte cachée vers le réseau *Internet* et permettre soit la fuite de données vers l'attaquant soit de permettre à l'attaquant d'agir à distance sur la cible.

*Data mining* : extraction de connaissances à partir de données, ayant pour objet l'obtention d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, par des méthodes automatiques ou semi-automatiques ou des modèles mathématiques.

*Geek* : personne prise par une passion, à l'origine dans le domaine de la *high-tech*, puis par extension dans n'importe quel domaine sauf social.

*Malware* : terme générique anglo-saxon désignant tout type de codes malveillants (virus, vers informatiques, chevaux de Troie, bombes logiques...).

*Patterns* : mot désignant un motif (géométrique, de données...).

Virus : catégorie de codes malveillants ayant la capacité de se reproduire au sein de la cible et de l'attaquer.

### Éléments de bibliographie

Smith Rebecca : « *Assault on California Power Station Raises Alarm on Potential for Terrorism* » in *The Wall Street Journal*, 5 février 2014 ([www.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304851104579359141941621778](http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304851104579359141941621778)).

Filiol Éric : « *The Control of technology by Nation States: Past, Present and Future - The Case of Cryptology and Information Security* » in *Journal in Information Warfare*, vol. 12, n° 3, octobre 2013.

Filiol Éric et Scherrer Thibaut : « *Securing Cities with CCTV? Not so Sure – A Urban Guerilla Perspective* » ; « La nuit du Hack », 22-23 juin 2013, Paris.

Chamayou Grégoire : *La théorie du drone* ; Éditions La Fabrique, 2013 ; 363 pages.

Rid Thomas : *Cyberwar will not take place* ; Oxford University Press, 2013 ; 218 pages.

Filiol Éric : « *Operational Aspects of a Cyberattack: Intelligence, Planning and Conduct* » in Daniel Ventre : *Cyberwar and Information Warfare* ; ISTE, Wiley, 2011.

Filiol Éric : « *Operational aspects of Cyberwarfare or Cyber-Terrorist Attacks: What a Truly Devastating Attack Could Do* » in Ryan Julie (dir.) : *Leading Issues in Information Warfare & Security Research* (vol. 1) ; Academic Publishing International, 2011 ; p. 36-53.

*Le Monde* avec Reuters : « *Tsahal annule une opération après une fuite sur Facebook* » in *Le Monde.fr*, 3 mars 2010 ([www.lemonde.fr/proche-orient/article/2010/03/03/tsahal-annule-une-operation-apres-une-fuite-sur-facebook\\_1313918\\_3218.html](http://www.lemonde.fr/proche-orient/article/2010/03/03/tsahal-annule-une-operation-apres-une-fuite-sur-facebook_1313918_3218.html)).

Follath Erich et Stark Holger : « *The Story of 'Operation Orchard': How Israel Destroyed Syria's Al Kibar Nuclear Reactor* » in *Der Spiegel*, 2 novembre 2009 ([www.spiegel.de/international/world/the-story-of-operation-orchard-how-israel-destroyed-syria-s-al-kibar-nuclear-reactor-a-658663.html](http://www.spiegel.de/international/world/the-story-of-operation-orchard-how-israel-destroyed-syria-s-al-kibar-nuclear-reactor-a-658663.html)).

Filiol Éric et Raynal Frédéric : « *Cyberguerre : de l'attaque du bunker à l'attaque dans la profondeur* » in *Défense nationale et sécurité collective*, mars 2009, p. 74-86.

Dharwadker Ashay : « *The Vertex Cover Algorithm* », 2006 ([www.dharwadker.org/vertex\\_cover/](http://www.dharwadker.org/vertex_cover/)).

Labelle Jacques : *Théorie des graphes* ; Éditions Modulo, 1981 ; 192 pages

Wiener Norbert : *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* (2<sup>me</sup> édition) ; The MIT Press, 1961 ; 232 pages.



# Les drones Male : une capacité fondamentale dans la lutte antiterroriste

Christophe Fontaine

Lieutenant-colonel, commandant de l'Escadron de drones 1/33 Belfort, diplômé de l'École de Guerre (promotion « Général de Gaulle ») et du Département de recherche sur les Menaces criminelles contemporaines de Paris II Panthéon-Assas.

Les récents événements terroristes en France et en Europe ont frappé au cœur de nos sociétés. Sont visées à la fois la France en tant qu'État participant activement à la guerre contre le terrorisme mais aussi la société française en tant que telle. Cette menace terroriste ne connaît ainsi pas de frontières, ce qui la rend très forte.

Au Sahel comme au Levant, la lutte contre le terrorisme islamiste commence systématiquement par une manœuvre de renseignement, notamment à partir de drones moyenne altitude et longue endurance (Male), qui entraîne souvent des actions de coercition. Cette manœuvre initiale doit être persistante et multispectrale, conduite dans un contexte multinational, et disposer des moyens d'action juridiques et militaires adaptés. Elle doit également être synchrone avec une analyse systémique très poussée de l'adversaire car cette nébuleuse terroriste est non seulement changeante mais également transnationale.

Toutefois, le drone Male peut, par ses qualités propres et celles de ces équipages, être aussi employé au-dessus du territoire national tout comme en périphérie de l'Espace Schengen afin de lutter efficacement contre cette menace par des actions interministérielles. Après avoir rappelé l'emploi et le bénéfice qu'en tirent les armées françaises au Sahel, il sera précisé comment il pourrait être également employé efficacement dans les zones de transfert entre ces théâtres et sur le territoire national. Ainsi, grâce à sa présence permanente, les groupes terroristes ne disposeraient plus d'aucun sanctuaire.

## Les drones Male sur les théâtres d'opération

Aujourd'hui, nulle opération de contre-terrorisme ou de contre-insurrection n'est envisageable sans la persistance de la surveillance offerte par les drones Male.

Les drones Male :  
une capacité fondamentale dans la lutte antiterroriste

Les avantages qu'en tirent les forces conventionnelles et spéciales dans leur combat contre les terroristes dans toute la Bande sahélo-saharienne (BSS) sont immenses et conditionnent grandement le succès des opérations. C'est en périphérie de l'Europe que sont menés les combats contre le terrorisme dont le renseignement est à la fois l'amorce et le carburant, et dont les drones Male sont gages de succès.

Depuis 2009, l'Armée de l'air a engagé ses premiers drones Male *Harfang* en Afghanistan à la suite des tragiques événements d'Uzbin (août 2008), puis dans le cadre des opérations en Libye en 2011. C'est au cours de ces trois années que les équipages de l'Armée de l'air ont construit et développé leur expertise tactique sur drones et sont devenus un acteur crédible aux yeux de toutes les forces conventionnelles et spéciales de l'ISAF (Force internationale de soutien et d'assistance) et de l'Otan. Ces deux opérations ont démontré toute la pertinence du choix de l'Armée de l'air d'avoir mis aux commandes de ses drones des pilotes d'avions. Au cours des opérations en Libye, seules les licences de pilotes des équipages de l'Armée de l'air ont permis d'opérer depuis la base italienne de Sigonella et de transiter dans l'espace aérien maltais. En effet, conformément à la législation européenne, uniquement des pilotes de drones disposant d'une licence et d'une formation idoine sont autorisés à voler dans des espaces aériens non ségrégués.

Déployés initialement au Niger dans le cadre des opérations visant à délivrer les otages français (enlevés en 2010 par *Aqmi*), les drones Male seront immédiatement engagés dans le cadre de *Serval* et appuieront toutes les phases de la reconquête du territoire malien. C'est fort de cette expérience de plusieurs milliers d'heures de vol sur *Harfang* sur trois théâtres d'opérations (Afghanistan, Libye et Sahel) que les équipages de l'Armée de l'air ont été en capacité de recevoir et de mettre en service dans un temps record, le *MQ-9 Reaper*. Bien que non armés, ces nouveaux drones extrêmement performants ont, en une année d'opérations, contribué au recueil de renseignements au profit des opérations *Serval* et *Barkhane* et réalisés de nombreuses actions dans la profondeur en appui des forces terrestres conventionnelles. Ils ont, en particulier, directement concouru à la neutralisation de nombreux terroristes dans le cadre d'opérations spéciales.

Seuls ces systèmes de drones Male sont donc capables, grâce à l'expertise tactique et les qualifications aéronautiques de leur équipage, à leur guidage par satellite et la transmission en temps réel des données de leurs capteurs dans toute la chaîne de commandement, de fournir un appui renseignement efficace, continu dans toute la profondeur de la zone d'opération de la BSS.

### **L'emploi des drones Male dans « les zones molles »**

La stratégie de *Daesh* est d'exporter le combat que ses dirigeants sont désormais contraints de mener pour la préservation de leur État sanctuaire irako-syrien vers les pays qu'ils jugent impies et notamment les pays occidentaux. Au-delà de la

reconstitution d'un califat sur les territoires historiques de la Sublime Porte, cette stratégie est commune à d'autres mouvements qui se revendiquent d'*Al-Qaïda* ou qui ont fait allégeance à l'État islamique notamment au Yémen et en Somalie. La porosité de certaines frontières externes de l'Europe, à la fois terrestres et maritimes, que l'on peut qualifier de zones molles, facilite grandement cette stratégie. Les drones Male offrent une opportunité d'y renforcer notre surveillance.

L'analyse systémique du mouvement *Daesh* et des autres organisations islamistes montre que cette stratégie d'export de la violence se réalise par la réimplantation dans nos sociétés de cellules dormantes formées aux techniques militaires de base. Il convient de renforcer l'organisation d'une collecte permanente du renseignement dans cette zone intermédiaire d'échange entre « l'empire et les nouveaux barbares » (cf. Jean-Christophe Rufin). L'enjeu est la cartographie des voies de trafic d'êtres humains qui souvent se confondent avec celles de la drogue et des armes pour pouvoir ainsi guider les forces de sécurité dans leurs opérations. Il s'agit d'introduire de l'insécurité dans ce mode de transit et de contournement des contrôles renforcés dans les aéroports et les ports. Le but n'est pas tant de rendre les frontières terrestres ou maritimes de l'Espace Schengen hermétiques, car cela relève de l'utopie, que d'avoir l'ambition de clairement perturber ces voies de transport dans cet espace intermédiaire afin de déstabiliser ces flux et décourager certains apprentis terroristes de les emprunter.

Dans ce combat, les systèmes de drones Male en combinaison avec l'aviation de surveillance légère ou de patrouille maritime sont capables de fournir un appui efficace, continu et dans toute la profondeur de la zone d'opération. Cette dernière est constituée par la Méditerranée et les frontières terrestres au Nord de la zone syro-irakienne. Le fait que les systèmes de drones Male soient pilotés à distance et disposent d'une liaison satellite rend l'organisation de la permanence de cette surveillance possible. Seule cette dernière permettra la caractérisation de ces flux de transit d'armes, de migrants, de drogue et de produits contrefaits. Ce sont les mêmes filières qui sont utilisées pour contourner les barrières et les contrôles des routes légales de transport de personnes et de marchandises. Il est toutefois hors de portée de la France d'assurer seule cette persistance de la surveillance. C'est pour cette raison que les actions de surveillance doivent se réaliser en coopération avec les autres pays européens. Ces actions peuvent découler d'accords bilatéraux ou se réaliser dans le cadre d'organisation de type Frontex. D'autres pays partenaires non-membres de l'UE peuvent être associés à ces mesures de surveillance. La mise en commun des ressources permettra d'optimiser ainsi le recueil du renseignement.

La persistance de la surveillance au moyen d'orbites permanentes de surveillance multicateurs (Opsam) est un élément clef pour contrer la porosité des frontières de l'Europe. Les drones Male sont un outil idéal pour opérer dans cet espace intermédiaire entre les zones contrôlées par les mouvements islamistes et les pays d'Europe. Une action coordonnée des pays européens dans cette espace intermédiaire et fluide permettra l'établissement d'une cartographie des routes de

transit des flux migratoires souvent parents de celles des trafics d'armes, de drogue et de marchandise de contrebande.

## L'emploi des drones Male en France

Il semble désormais clair que la France est devenue une cible de prédilection pour les terroristes islamistes. La lutte contre cette menace passe comme toujours par le renseignement dont une des composantes est la surveillance vidéo et les écoutes sur le territoire national. Cela implique une fusion des capteurs dans le cadre d'une manœuvre renseignement en interministériel et sous réquisition d'une autorité judiciaire ou administrative, de tous les moyens vidéos fixe et aérien en prévention ou en réaction à un événement terroriste. Le drone par sa permanence, sa mobilité, ses capacités multispectrales est un vecteur indispensable de cette manœuvre de renseignement, même en France.

Les conditions de l'optimisation de cette manœuvre des capteurs devront découler d'un « Grenelle de la surveillance » (voir notre article dans la *RDN*, avril 2014). Il reste en effet à créer les dispositifs réglementaires, juridiques et d'emploi des moyens de renseignement des armées dans le cadre de la lutte contre le terrorisme en France. Et d'étudier de manière globale en interministériel ce qui peut, et doit être, mutualisé en particulier dans le domaine de l'acquisition des drones au profit des armées.

Les drones Male ont déjà été largement employés dans le cadre des Dispositifs particuliers de sûreté aérienne (DPSA). Ainsi, l'année dernière, les drones *Harfang* ont été employés depuis la base de Cognac pour apporter une contribution dans l'établissement d'une bulle de protection aérienne dans le cadre des commémorations du 6 juin en Normandie et du 14 juillet au-dessus de Paris.

Ils sont désormais amenés à jouer un rôle plus important en préventif tout comme les avions légers et les hélicoptères de surveillance. Des dispositifs réglementaires et judiciaires nouveaux et adaptés doivent découler de ce Grenelle afin de permettre un engagement facilité, adaptable, permanent et réactif des moyens de la défense. Il s'agit, sans obérer les indispensables missions de préparation au déploiement en Opex, d'optimiser les heures de vol réalisées en France dans le cadre de l'entraînement afin de soutenir les missions de surveillance sur le territoire national. Ces heures seraient ainsi réalisées au profit de la sécurité intérieure, tout en gardant à l'esprit la nécessaire préservation des libertés individuelles. Ces missions devront ainsi s'effectuer dans le cadre d'un cadre judiciaire ou administratif à définir, notamment en ce qui concerne le stockage et l'accès aux données recueillies lors de ces vols.

En réaction à un acte terroriste sur le territoire national, les drones Male peuvent être engagés en quelques heures et apporter leur capacité de diffusion en temps réel au sein de n'importe quelle structure de commandement préfectorale ou

Les drones Male :  
une capacité fondamentale dans la lutte antiterroriste

policière. Les forces de sécurité pourront bénéficier de leur endurance, de leur capteur optique et de leur capacité de suivi de mobiles en déplacement. Ce soutien est réalisable depuis la Base de Cognac, sans déploiement de troupe supplémentaire grâce aux liaisons satellites dont seuls les drones Male sont dotés. Les limitations liées à l'espace aérien jusque-là contraignantes pour un emploi hors des espaces aériens ségrégués, peuvent être désormais aisément surmontées grâce à des dispositifs réglementaires en cours de mise en place. Un drone Male peut être lancé en quelques heures et être opérationnel en relève des premiers moyens hélicoptères déployés initialement. La vidéo-surveillance sera disponible en direct et en continu à la fois pour les forces de sécurité au sol *via* des outils de diffusion directe (*ROVER*), mais surtout aux structures policière et préfectorale connectées aux réseaux défense. Le Centre national des opérations aériennes (CNOA), point névralgique des opérations aériennes en France, est en relation avec les structures interministérielles idoines. Ces dernières permettent de créer immédiatement les espaces aériens réservés tout comme les corridors nécessaires pour transiter depuis Cognac vers la zone d'opérations.

Les drones Male avec leurs multiples capteurs, leur endurance de 24 h de vol, et les équipages sont une capacité unique et inégalée. Si la plus grande partie des drones Male est déployée en soutien des forces conventionnelles et spéciales en Opex, l'Armée de l'air disposera toujours en permanence de moyens qui permettront de soutenir efficacement, en préventif et en réactif, l'action antiterroriste engagée sur le territoire national.

\*\*

Les drones Male ne sont certes pas la solution miracle au problème du terrorisme. Toutefois, ces systèmes affublés d'un certain nombre de capteurs supplémentaires dans les domaines radar, optique et d'écoute électronique, peuvent apporter une contribution déterminante en complément des missions déjà réalisées dans la Bande sahélo-saharienne et demain sur d'autres théâtres d'opérations. D'abord, il s'agit d'agir dans le *limes* de l'Espace Schengen, avec dans le cas présent un axe d'effort sur les frontières sud de l'Europe. Ensuite, il est nécessaire de poursuivre ces missions dans l'espace aérien national en appui des actions de surveillance et des opérations de renseignement interministériel.

Un certain nombre d'enjeux sont à relever et des contraintes restent encore à dépasser. Cela pourrait être réalisé dans le cadre d'un « Grenelle de la surveillance ». Ainsi seraient en particulier étudiés les rapports coût – efficacité des différents systèmes de surveillance dont les drones tactiques et Male ainsi que des protocoles nécessaires pour fluidifier et institutionnaliser les procédures d'engagement des moyens de surveillance et de renseignement des armées dans le cadre de la lutte antiterroriste sur le territoire national. De là doivent découler des choix en matière

Les drones Male :  
une capacité fondamentale dans la lutte antiterroriste

d'acquisition adaptés à la nouvelle forme de menace et à l'immensité de ses zones d'opérations.

Dans le contexte des contraintes budgétaires qui vont perdurer, et face à l'étendue des zones à surveiller, seuls les drones Male répondent aux exigences de persistance de la surveillance et de la transmission en temps réel des images. Ces besoins existent en effet sur toute l'étendue des zones d'action des groupes djihadistes : en France et chez ses alliés, dans les zones molles en périphérie de l'Europe, et sur les territoires où nous contestons la légitimité et les actions prédatrices ou déstabilisatrices, du Sahel au Levant jusqu'aux confins de l'Hindu Kouch.

Éléments de bibliographie

Fontaine Christophe : « Pour un Grenelle de la surveillance » in *Revue Défense Nationale*, avril 2014.  
Rufin Jean-Christophe : *L'empire et les nouveaux barbares* ; Éditions JC Lattès, 1991 ; 249 pages.

# Quality versus Quantity: Is it time to redress the balance of military equipment?

Paul Tingey

Lieutenant-colonel de la British Army (infanterie),  
actuellement stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de  
Guerre (« Maréchal Leclerc »).

The age-old debate of quality versus quantity continues to divide expert opinion in the field of defence acquisition. European armies continue to spend their shrinking defence budgets on a few expensive platforms that incorporate highly advanced systems; some commentators argue that we have reached a tipping point; that, cutting edge-technology at the expense of mass is not only unaffordable but also fails to deliver the military technological advantage that is sought. Given the almost exponential cost increase in defence technology since the end of the Second World War, buying warships, fighter jets and main battle tanks, has come down to a stark choice; buy highly capable platforms in limited numbers or buy less capable platforms in greater numbers? Take the UK's Type 45 destroyer for example; it is undoubtedly, one of the most technologically advanced ships ever built for the Royal Navy, and is simply world-class in terms of anti-air warfare capability <sup>(1)</sup>. There is however, a problem; the Royal Navy only bought six. It was anticipated that the UK would buy twelve ships to replace the fourteen ageing Type 42s, however programme delays and spiralling costs constrained the eventual order to six. But do the numbers really matter when sophisticated platforms provide a clear overmatch for our most likely foes? Well, frankly, yes. Stuart Young explains that given the maintenance schedules and operational timeframes, with only six ships it is only ever possible to have two on the frontline <sup>(2)</sup>. Nevertheless, the Royal Navy is working its Type 45 fleet hard, albeit in roles such as providing humanitarian aid in the Philippines or hunting Somali pirates in the Indian Ocean; tasks that could arguably be performed equally well, and undoubtedly more economically, by less capable platforms bought in far greater numbers. So is the taxpayer getting value for money? With fewer platforms each one has to

(1) Turnbull Grant: "Quality versus Quantity – Should navies scrap high tech ships?" in *Naval Technology*, 13 October 2014 ([www.naval-technology.com/features/featurequality-vs-quantity-should-navies-scrap-high-tech-ships-4402801/](http://www.naval-technology.com/features/featurequality-vs-quantity-should-navies-scrap-high-tech-ships-4402801/)).

(2) Young Stuart: "UK Warship Procurement Strategies – Accident or Design?" (presentation) ; Defence Academy of the United Kingdoms, Cranfield University, April 2009 ([www.queensu.ca](http://www.queensu.ca)).

Quality versus Quantity:  
Is it time to redress the balance of military equipment?

work harder to achieve the same outputs, which is fine whilst the ships are new, but reduces their reliability over time and further compounds the pressure on a small fleet. Another problem with small numbers of complex platforms is their vulnerability to accidents or loss. Yet, the danger is that highly capable platforms become too valuable to lose and therefore the risk of their loss becomes part of the decision to commit to war or not.

But, is there a different way to view military advantage? The Second World War provides evidence in favour of those arguing for “quantity” over “quality”. Put simply, America defeated the Axis powers by out-producing them. By 1944, the U.S. and its Allies were producing over 51,000 tanks a year in comparison to Germany’s 17,800. The rate of production of aircraft was equally impressive with over 167,000 planes being built per annum against a combined Axis total of fewer than 68,000. Despite the superior quality of Germany’s tanks and aircraft, they were simply unable to compensate for the overwhelming onslaught of Allied metal. Paul Kennedy writes:

“...by 1943-1944 the United States alone was producing one ship a day and one aircraft every five minutes! ... No matter how cleverly the Wehrmacht mounted its tactical counterattacks on both the western and eastern fronts until almost the last months of the war, it was to be ultimately overwhelmed by the sheer mass of Allied firepower.”<sup>(3)</sup>

The Cold War provided the catalyst for a shift in U.S. strategy; the first “offset strategy” saw a rapid growth of nuclear weapons to counter the increasing Soviet conventional arsenal in Europe. Advanced technology proved to be the decisive factor in response to this challenge and the U.S. adopted the second offset strategy to counter Soviet numerical advantage with qualitatively superior weapons such as precision-guided weapons, advanced sensors and sophisticated command and control networks. The full effect of these weapons was seen in 1991, when the U.S. defeated Saddam Hussein’s Soviet-equipped army in Iraq.

## War in the 21st century

So what will the rest of the 21st century bring? Extrapolation of the future costs of ever more sophisticated technology, suggests that western forces will only be able to afford a few exquisitely complex platforms that will perform all missions. Of course, such a trend becomes a problem long before defence planners are left with one fighter jet, two tanks and a frigate. When considering how to equip our armed forces, there should be recognition that our predecessors did not know what their future would hold, and that there are few convincing reasons to suppose that our future is any more predictable than was theirs. Despite sophisticated

---

(3) Kennedy, Paul: *The Rise and Fall of Great Powers*; Random House Publishing, 1989; 704 p.



Quality versus Quantity:  
Is it time to redress the balance of military equipment?

contemporary horizon-scanning techniques that foretell the utility or otherwise of military force, there must be an acknowledgement that no one size fits all. It has become inherently more difficult to “win” on the modern battlefield when one conducts warfare against enemies who conceal themselves within the population and fight “amongst the people”<sup>(4)</sup>. The enemy has chosen not to do battle where he might be defeated swiftly and decisively. Military force is becoming increasingly difficult to employ, to a large extent as a result of the increasing respect for humanitarian values. The inconvenient reality that much of contemporary conflict is irregular in character, and the international pressure to ensure that the justification for the use of a military force has both a moral and a legal underpinning, only serves to compound this difficulty. Add to this that modern war is closely followed by a global, attentive, and sceptical news media, and the dilemma facing policy makers becomes self-evident.

Nevertheless, winning on the battlefield is still the goal and thus the value of retaining a capable military is evident to western powers, or at least to the U.S. Paradoxically, war’s obvious unattractiveness to the liberal democracies must prove an incentive to potential enemies, not just to fight on, but to actually challenge this military dominance. So what shape must western forces take to retain military advantage? A standard rule-of-thumb for the advantage of quantity vs. quality in military engagements is Lanchester’s Square Law. This law states that, all things being equal, having twice as many units in the fight actually translates to a four-fold increase in combat power for units with aimed-fire weapons. This is because the numerically superior force can double up on attacking enemy units, while the numerically inferior force can only attack half of the opposing force at one time. A numerically inferior force can compensate with greater qualitative superiority, but a force that is outnumbered by its opponent 2-to-1 must therefore be four times better in quality in order to simply match its opponent. There is, in essence, a limit to how much qualitative superiority can compensate for smaller numbers. The simple mathematical truth is that we are reaching a culminating point where we cannot afford the technological superiority that is necessary to maintain the military advantage as our enemies begin to close the gap.

## **A New Paradigm for Military Technology**

The world is currently experiencing a robotics revolution. Whilst military technology has become more and more exquisite, the military application of advanced robotics has yet to be fully exploited. Drone technology has revolutionised modern warfare and provides us a glimpse into the future by indicating what unmanned systems can achieve. CNAS is leading the charge in this field and is encouraging the U.S. DoD to invest in “Swarm” technology. The idea is to create

---

(4) Smith Rupert: *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*; London, Allen Lane, 2005; 448 p.

Quality versus Quantity:  
Is it time to redress the balance of military equipment?

systems composed of thousands, if not millions, of autonomous unmanned platforms that act collectively against an adversary. Putting aside, for one moment, the moral arguments against autonomous systems in war, the potential military advantage offered by this return of mass on the battlefield is very attractive. Furthermore, if the cost estimates are to be believed, 'Swarm' technology could be realised at a fraction of the cost of the exquisite platforms on which most modern military powers commit their limited defence budgets.

The last generation has seen technological dominance remain unchallenged in modern warfare. Yet the financial burden of maintaining this dominance is high. The rate of technological advancement is not able to keep pace with the proliferation of technology and as our adversaries gain access to unmanned systems and precision strike capabilities our advantage begins to wane. CNAS believes that the answer is to bring the concept of "mass" back to the battlefield <sup>(5)</sup>. Autonomous systems offer the possibility of qualitative and quantitative advantage over an adversary without the eye-watering cost of ever-more exquisite technological platforms. In simple terms, this is about increasing the number of sensors and shooters on the battlefield and overwhelming an enemy. Greater numbers of expendable assets also allows for a graceful degradation of our own combat power as opposed to suffering the catastrophic loss of one "game-changing" platform. These less exquisite assets could be programmed to operate as a swarm, or even a family, much in the same way that swarms operate in nature. Consider how a swarm of bees act together to fend off a threat; or how an army of ants works together to achieve a collective aim; an individual bee does not wait to be told how to act in the swarm, rather each bee instinctively knows how to respond when facing a particular situation or threat. The swarm displays "collective intelligence" acting almost instantaneously in relation to the changing circumstances. It is able to cope with attrition and aims to overwhelm its opponent with numerous assaults that saturate its ability to deal with multiple engagements. Today's military forces operate as a network, tomorrow they could operate as a "Swarm".

Autonomous and unmanned systems will still rely on networks but their actions will be directed by the unfolding situation rather than responding to human commands. They can be programmed for attack, defence or specific missions. The swarm will be able to self-heal and sense whether the adversary is employing deception. The overall mission will still be directed by humans but the system will have the ability to perform tasks on its own and outstrip the speed of decision making of any manned system, however technologically advanced.

The clash of wills that results in war, however, will remain an innately human activity. Swarm technology does not promote taking the man out of the loop. The concept of "teaming" man and machine is the way that swarm technology is

---

(5) Scharre Paul: *'Robotics on the Battlefield Part 2 – The Coming Swarm'*, CNAS Research Paper, October 2014.

Quality versus Quantity:  
Is it time to redress the balance of military equipment?

likely to unfold. A human controlled platform could act as the lead in the swarm with many autonomous unmanned systems orienting their actions around it. Whilst robot wars fought at great standoff distances may seem like the stuff of science fiction, many of the underpinning technologies needed to make military swarms a reality already exist. Those that master the technology on the battlefield will be able to reduce the cost of war and glean significant advantage over their adversaries. Yet those that are seduced by the belief that technology will lead to quick, casualty-free wars will find only disillusion. Technology remains a double-edged weapon. A nation's willingness to accept the horror and burden of war must not be eroded but the manner in which it is prosecuted. Nevertheless, the proliferation of technology is more rapid than ever, and history has shown that old ways of thinking give way to new paradigms with increasing rapidity. Even if swarm robotics becomes the key to maintaining military superiority, it is unlikely to provide an enduring answer.

**“In war, quantity has a quality of its own” – Joseph Stalin <sup>(6)</sup>**

The point of building large numbers of lower cost systems is not to field forces on the battlefield that are qualitatively inferior to the enemy; rather, it is to change the notion of qualitative superiority from an attribute of the platform to an attribute of the swarm. The swarm, as a whole, should be more capable than an adversary's military forces. After all, the purpose of combat is to defeat the enemy. What autonomous unmanned systems offer, is a disaggregation of combat capability into larger numbers of less exquisite systems which, individually, may be less capable but in aggregate are superior to the enemy's forces. The moral question of prosecuting war using autonomous unmanned systems has raged for many years following the successful precision strike capabilities of armed drones employed in Afghanistan and Pakistan. War has always incorporated the elements of luck, chance and probability. Quality has reigned in the battle for military supremacy during the last generation but in redefining the concept of “mass” on the battlefield, the next generation could once again be dominated by quantitative advantage.

Disaggregating combat power will not be possible in all cases, and large (and expensive) platforms will still be needed for many purposes. Expensive, exquisite systems will inevitably be purchased in small numbers; however supplementing them by larger numbers of lower-cost systems could give the quantitative advantage to overwhelm an enemy without the financial burden. Neither a cheap-and-numerous nor an expensive-and-few approach will work in every instance, and we will need to field a mix of high and low-cost assets to bring the right capabilities to bear, and in the right numbers, in future conflicts.

---

(6) Stalin is widely attributed this quote which is widely believed to refer to the Russian victory over the better equipped and better trained German forces on the Eastern Front in WW2 by a simply overwhelming quantity of Russian troops.

# Penser un *seabasing* à la française

Céline Tuccelli

Capitaine de corvette, actuellement stagiaire de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

## La fragilisation des points d'appui à l'étranger : une incitation à se tourner vers la mer

Partant du constat qu'il leur était de plus en plus difficile d'implanter des bases navales ou aériennes à l'étranger depuis la fin de la guerre froide, les Américains ont, les premiers, choisi de développer des moyens dédiés au soutien des opérations depuis la mer, à large échelle et dans la durée. Véritable clé de compréhension de la cohérence capacitaire de l'*US Marine Corps* (*USMC*), le *seabasing* fonde très largement le concept d'emploi du corps expéditionnaire américain, dont l'ambition est d'agir n'importe où dans le monde, rapidement et longtemps. La définition donnée du *seabasing* dans le document de doctrine qui lui est consacré <sup>(1)</sup>, est la suivante : « un assemblage de taille variable, en soi très manœuvrable, de plateformes navales réparties en réseau qui permet la projection de puissance et de forces offensives ou défensives à la mer, partout dans le monde ».

Il s'agit donc d'être proche des zones d'intérêt stratégique sans pour autant y imprimer une empreinte au sol susceptible d'attiser les tensions. À ce titre, le concept de *seabasing* présente l'avantage d'un faible coût en termes de protection des forces ou de contrepartie financière vis-à-vis d'un état hôte souverain devenu indélicat.

Depuis qu'elle possède des porte-avions, la France applique ce principe d'autonomie en matière de projection de puissance <sup>(2)</sup> mais ne l'a pas poussé aussi loin dans les domaines de la projection de force ou de la logistique de théâtre. Pourtant, la déflation générale des effectifs et des moyens dans nos traditionnels points d'appui et bases opérationnelles avancées redonne tout son sens à l'action depuis la mer. La situation de nos forces dans le golfe de Guinée illustre parfaitement cette problématique. Le principal point d'appui naval, Dakar, fort de 1 200 hommes en 2008, offrait par exemple aux bâtiments une capacité de réparation qui n'existe plus et un quai militaire réservé, le « Grand Wharf ». Aujourd'hui,

---

(1) *MCWP (Marine Corps Warfighting Publication) 3.31-7/NWP (Naval Warfighting Publication) 3.62 : Seabasing.*

(2) Voir le concept d'emploi du groupe aéronaval : *PMN (Publication Marine nationale) 03.110* de 2009

les EFS (Éléments français au Sénégal) <sup>(3)</sup> ne représentent plus que quelque 300 hommes et les grands bâtiments de guerre français doivent être accueillis au port de commerce, avec les contraintes financières et programmatiques que cela implique. La situation n'est pas meilleure de ce point de vue à Libreville, où les places à quai sont rares et le plus souvent réservées aux navires de commerce, condamnant ainsi les bâtiments de guerre à rester à un mouillage très inconfortable en raison du fort courant dans l'estuaire du Komo. Quant à Abidjan, le chenalage d'accès très étroit dans le canal de Vridi transforme ce port en véritable piège en cas de situation insurrectionnelle. Nous n'avons pas d'accord militaire avec les autres nations maritimes du golfe de Guinée qui y autorise un stationnement prolongé de nos bâtiments ou de nos troupes. C'est pourquoi la France, qui maintient déjà une réserve opérationnelle embarquée (ROE) à bord des bâtiments amphibies en mission permanente de prévention <sup>(4)</sup> dans le golfe de Guinée, a intérêt à accroître sa capacité à déployer, entretenir et soutenir une force expéditionnaire en réserve en haute mer.

Dans des théâtres plus lointains mais aussi potentiellement plus crisogènes, le *seabasing* est l'un des moyens de contrer les postures *A2D2* (*Anti-Access/Area-Denial*) <sup>(5)</sup> développées par les Chinois. La doctrine militaire des forces occidentales, fortement expéditionnaires, repose sur l'acquisition rapide de la supériorité locale dans les trois dimensions sur le théâtre d'opération. Dans le Pacifique, les solides capacités d'interdiction d'accès des Chinois contrecarrent les plans américains (cf. *major* Christopher J. MacCarthy, *US Air Force*). Les bases de Guam et Okinawa sont à portée des missiles de croisière et des missiles balistiques chinois. En conférant la mobilité à une ou plusieurs de leurs bases, les Américains complexifient la connaissance par l'adversaire du positionnement de leurs forces et réduisent les risques d'engagement, affaiblissant ainsi l'efficacité des dispositifs de déni d'accès au théâtre d'opération.

### **Seabasing : un concept américain qui fait des émules**

Les maîtres mots déclinés du concept de *seabasing* sont pour l'*USMC* : « *close, assemble, employ, sustain and reconstitute* ». *Close* parce que la haute mer est un espace de liberté qui s'affranchit des frontières humaines et permet d'approcher 80 % des zones les plus peuplées de la planète, les zones littorales. *Assemble* car les moyens logistiques se rassemblent en sécurité en haute mer, à distance de la zone de crise, protégés par des unités de combat, avions, sous-marins ou frégates, autant que nécessaire. *Employ* pour l'emploi flexible des moyens interarmes embarqués, capables de remplir une large palette de missions, du secours humanitaire aux combats de haute intensité. *Sustain* pour le soutien, aussi bien à bord que projeté

---

(3) Jusqu'au 30 juillet 2011, on utilisait la dénomination FFCV (Forces françaises au Cap Vert).

(4) Mission *Corymbe* : permanence de forces navales et d'une réserve expéditionnaire dans le golfe de Guinée depuis les années 1980.

sur le théâtre par moyens rapides et adaptés. Enfin *reconstitute* car les capacités de réparation de matériels, de prise en charge médicale des personnels, de réarticulation des unités et de repositionnement en face d'un nouveau théâtre sont possibles sans devoir passer à quai.

Concrétisant cette devise au travers de ses réalisations capacitaires, l'*US Marine Corps* est bien évidemment seul à jouer dans sa propre catégorie : outre une armada impressionnante de bâtiments amphibies de toute taille pouvant accueillir les *F-35B*, il a développé depuis 2010 le concept de « force maritime prépositionnée » (*MPF*), composée d'un ensemble de plateformes laissées en retrait de la zone d'opération, en sécurité au large, mais en mesure de soutenir le corps expéditionnaire ou d'héberger une force en réserve (voir illustration ci-dessous). Les *JHSV*<sup>(6)</sup>, gros catamarans à forte capacité d'emport et à grande vitesse (80 km/h), effectuent les rotations entre la *MPF* et la force amphibie ou les points d'appui terrestres. Les capacités de projection aéroterrestres sont assurées par les *MV-22 Osprey* et les *CH-53E Super Stallion* (bientôt remplacés par les *CH-53K King Stallion*) tandis que la protection de la force revient aux *LCS (Littoral Combat Ship)*.

À une tout autre échelle, l'ensemble des grandes nations maritimes ont renforcé ces dix dernières années leurs capacités amphibies et logistiques, en particulier les pays de la région Pacifique comme la Corée du Sud ou l'Australie, qui réarment en réaction à l'expansion croissante de l'outil militaire chinois.

## Horizon 2025 : un modèle cohérent de soutien depuis la mer

Sans prétendre s'aligner sur les moyens de l'*USMC*, la Marine nationale, au travers du plan « Horizon 2025 » porté par l'amiral Rogel, construit pas à pas une capacité qui se rapproche du *seabasing* américain, plus modeste mais cohérente avec le niveau d'ambition français. Celui-ci nous impose de pouvoir entrer en premier sur un théâtre maritime, littoral le plus souvent, puis d'y durer sans rupture logistique susceptible d'affaiblir la crédibilité et l'efficacité de la manœuvre.

Le socle de cette capacité à durer en opération repose aujourd'hui sur un trépied en déséquilibre : les deux premiers pieds sont solides, formés par des bâtiments emblématiques et performants, le porte-avions et les *BPC (Bâtiment de projection et de commandement, classe Mistral)*, mais le troisième pied est fragilisé, à bout de souffle, il s'agit des *BCR (Bâtiment de commandement et de ravitaillement, classe Durance)*. Le programme *Flotlog*, destiné à renouveler la capacité « bâtiment support logistique », subit de plein fouet la contraction des budgets alloués aux grands programmes navals, en ayant disparu de l'actuelle Loi de programmation militaire pour être repoussé *post-2019*.

---

(5) Anti-accès : actions qui neutralisent les mouvements militaires sur un théâtre d'opérations.

Déni d'accès de zone : activités cherchant à dénier la liberté d'action à l'intérieur des zones sous contrôle ennemi.

(6) *Joint High Speed Vessel*, classe *Spearhead*.

Il n'est plus besoin de rappeler que les porte-avions nucléaires, véritables bases aéronautiques flottantes, sont capables d'opérer en autonomie logistique pendant des semaines, offrant d'extraordinaires capacités de projection de puissance. Quant aux *BPC*, trois fois plus gros que leurs ancêtres *TCD* (*Transport de chalands de débarquement*, du type *Foudre*), ils marquent depuis 2006 un changement radical d'échelle avec des capacités d'emport d'hélicoptères multipliées par trois et des moyens de communication et commandement eux aussi décuplés pour faire face aux défis de la guerre moderne. Concernant la classe *Flotlog*, la barre est aussi mise très haut puisque le tonnage est multiplié par deux par rapport à la classe *Durance*, le maître-mot étant polyvalence : ravitaillement et navire atelier.

N'oublions pas pour autant les moyens secondaires. Les *Edar* (*Engin de débarquement amphibie rapide*) en tout premier lieu, grâce à une meilleure capacité d'emport et à une vitesse à pleine charge triplée par rapport aux *CTM* (*Chaland de transport de matériels*), ont assoupli les contraintes tactiques qui pesaient sur la manœuvre amphibie. Pouvant se positionner plus loin de la côte, sans allonger la durée de la manœuvre de débarquement, le *BPC* est moins vulnérable et plus discret. En revanche, la rupture temporaire de capacité amphibie secondaire avec le retrait du service actif de presque tous les *Batral*, des *Edic* et des *CDIC* <sup>(7)</sup>, représente une faiblesse vis-à-vis de la robustesse de notre dispositif de *seabasing*. En effet, en cas de crise majeure, ces moyens modestes mais complémentaires pouvaient permettre l'atteinte d'objectifs secondaires, la conduite de manœuvres de diversion ou donner plus de souplesse au dispositif en cas d'avarie des navires principaux (*capital ships*). La palette des possibles est donc aujourd'hui plus réduite. Enfin, la capacité de soutien guerre des mines mérite que l'on s'y attarde car si les *BPC* sont capables d'assurer cette mission, elle devient toutefois exclusive des autres, en immobilisant le radier. Dans ces conditions, doter les *Flotlog* d'une capacité d'enradiage <sup>(8)</sup> des nouveaux bâtiments ou drones de guerre des mines est une piste qui mérite d'être explorée <sup>(9)</sup>. La détente du calendrier de ce programme autorise de prendre le temps de cette réflexion.

En dernier lieu, évoquons un acteur souvent oublié car non militaire : le navire affrété. Jouant un rôle essentiel pour le transport stratégique, il est au cœur de nos moyens d'acheminement de matériels militaires ou de ravitaillement en milieu permissif. Bien adapté à cette mission, il l'est beaucoup moins à durer sur une zone d'opération de moyenne ou de haute intensité. Ceci démontre, là encore,

---

(7) *Batral* : Bâtiment de transport léger ; *Edic* : Engin de débarquement d'infanterie et de chars type « Sabre » ; *Chaland de débarquement d'infanterie et de chars* type « Hallebarde ».

(8) L'enradiage est défini, en vocabulaire maritime, comme l'action d'embarquer une ou plusieurs embarcations (en général des chalands mais pas exclusivement) dans le radier d'un bâtiment amphibie ; le radier est une zone plane et immergeable du navire que l'on met en eau ou hors d'eau grâce à l'action de puissantes pompes de ballastage qui modifient en quelques minutes le tirant d'eau et l'assiette du navire. Cette technique est utilisée aussi bien par les militaires que par le monde du génie maritime civil.

(9) Actuellement, le concept DCNS « *Brave* » (« Bâtiment ravitailleur d'escadre ») bâtiment de 30 000 tonnes issu des études de définition pour le futur programme *Flotlog*, propose un dock arrière capable de faire du porte à porte mais pas de capacité d'enradiage.

Penser un *seabasing*  
à la française

la pertinence de se doter des bâtiments de soutien logistique *Flotlog* pour parachever la cohérence de notre dispositif et ainsi consolider le trépied qui supporte notre capacité à durer en autonomie sur un théâtre, notre capacité de *seabasing* à la française.

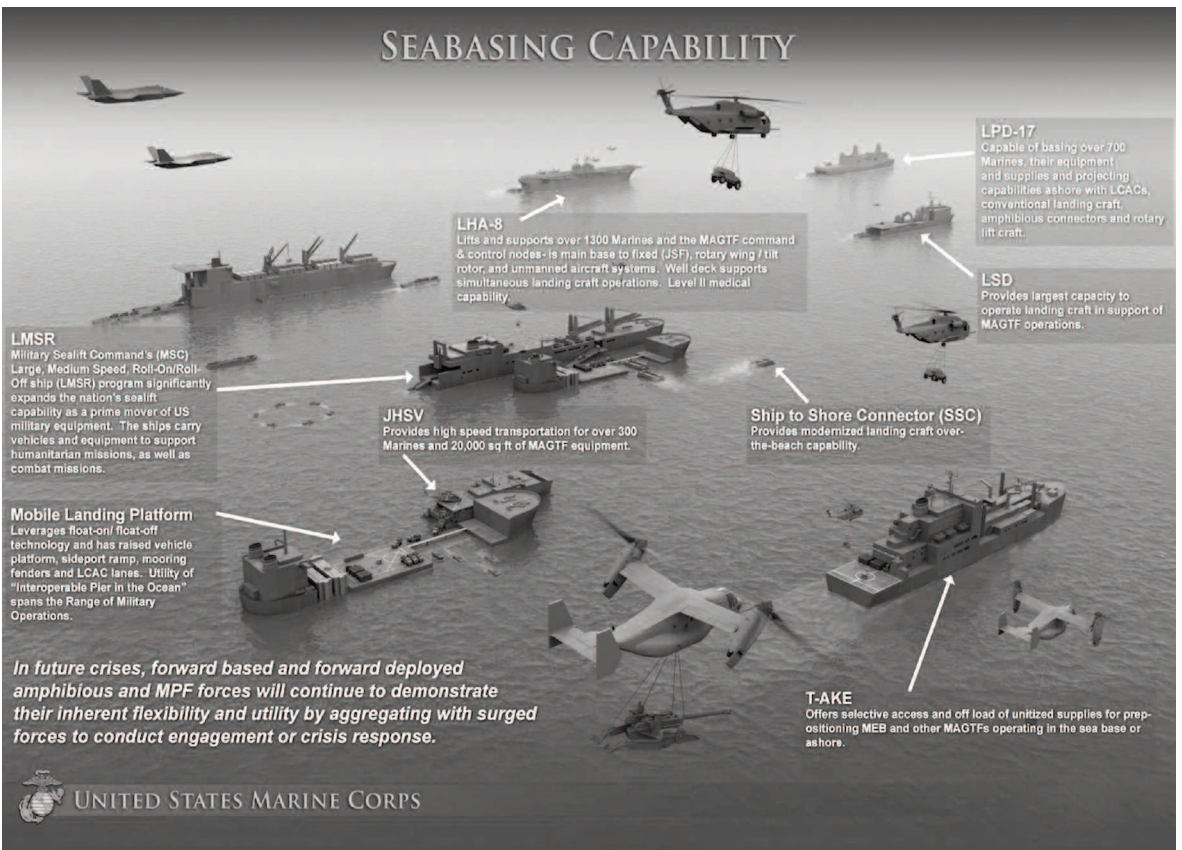
Éléments de bibliographie

Concept « *Seabasing* » sur le site officiel de l'USMC  
([www.mccdc.marines.mil/Units/Seabasing/WhatisSeabasing.aspx](http://www.mccdc.marines.mil/Units/Seabasing/WhatisSeabasing.aspx)).

USMC : « *Marine Corps Seabasing: "Assured Access for the 21st Century"* »  
([www.mccdc.marines.mil/Portals/172/Docs/Seabasing/documents/Seabasing101.pdf](http://www.mccdc.marines.mil/Portals/172/Docs/Seabasing/documents/Seabasing101.pdf)).

MacCarthy Christopher J. : « *Anti-Access/Area Denial: The Evolution of Modern Warfare* » in *Luce.nt* (revue de l'US Naval War College), 2010 ; 10 pages.

## SEABASING CAPABILITY





# Russie-Ukraine : la *maskirovka* ou le bénéfice du doute

Gabriel Genkine

| Officier de l'Armée de l'air.

Quand le ministère des Affaires étrangères russe dément tout appui aux séparatistes ukrainiens (cf. Alexander Pankin, premier vice-représentant permanent de la Russie auprès de l'ONU), alors même que les observateurs de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) comptent les chars qui passent, le doute s'installe. Que vous soyez citoyen français ou bien citoyen russe, la question demeure la même : qui dit vrai ? Ces chars auraient-ils été subtilisés à l'armée ukrainienne en déroute ? Les observateurs de l'OSCE pourraient-ils servir les intérêts de Kiev ? Le gouvernement russe mentirait-il ouvertement ? Un peu des trois ? Peu importe, le mal est fait, le doute s'est installé.

Mais à qui ce doute peut-il donc profiter ? À l'un des protagonistes, bien évidemment. Celui qui a la capacité d'instaurer le doute chez son adversaire, voire même de l'induire en erreur, bénéficie d'un avantage certain. Imaginez-vous jouer aux échecs sans voir l'échiquier, ou pire encore, en voyant sous vos yeux une partie qui n'est pas celle qui est réellement en train de se jouer ! Même si vous pouvez par instants distinguer la réalité, vos chances de gagner sont bien maigres. Et c'est ainsi que Vladimir Poutine s'assure d'avoir toutes les chances de son côté.

Les illusionnistes le savent mieux que quiconque, tromper tout un public nécessite un savant dosage de deux ingrédients. Il vous faut une subtile dissimulation pour cacher ce qu'il se passe en réalité et une diversion efficace pour détourner l'attention. Appliquons ce concept à des événements récents. Prenez quelques soldats sans insigne de nationalité et dispersés sur un territoire grand comme la Bretagne. Ajoutez une capitale en pleine révolution et sur laquelle tous les yeux sont braqués. Vous comprendrez comment la Crimée a pu, du jour au lendemain, être intégrée à la Fédération de Russie, le tout sans que le monde ne comprenne réellement ce qui s'était passé.

## Une expertise héritée de l'ère soviétique

Il faut dire que les Russes sont les héritiers de la longue tradition soviétique de la *maskirovka*. Ce mot russe difficilement traduisible désigne un état d'esprit qui veut que, du simple soldat au dirigeant politique, toute action militaire soit

systématiquement masquée et accompagnée d'une réalité alternative. Étendu aux sphères économiques et diplomatiques, ce concept assure un effet de surprise stratégique qui procure un avantage déterminant. Staline l'avait d'ailleurs appris à ses dépens. L'opération *Barbarossa* qui marqua en 1941 le début de l'offensive allemande contre son allié de circonstance fut une surprise quasi-totale pour les Soviétiques. Le dictateur jura, mais un peu tard, qu'on ne l'y prendrait plus. À compter de ce moment, l'Armée Rouge allait systématiser la *maskirovka*, ce qui contribuera à sa victoire lors de grandes batailles comme celle de Stalingrad (voir à ce propos David M. Glantz).

La fin de la Seconde Guerre mondiale fut pour les Soviétiques l'occasion d'étendre ce concept au-delà du cadre militaire. Les soldats rendus à la vie civile, et fortement incités par le pouvoir en place, n'eurent aucun mal à le décliner dans toutes sortes d'activités. À l'époque de la guerre froide, des villes secrètes de plusieurs dizaines de milliers d'habitants ne figuraient sur aucune carte. Des bâtiments officiels dans le centre de Moscou n'étaient pas répertoriés. Les rares visiteurs occidentaux avaient tous droit au même discours, celui véhiculé par les médias officiels (la Sibérie n'est jamais très loin). Le tout était enrobé dans une rhétorique bien pensée, où les mots avaient volontairement un sens altéré. Souvenez-vous, RDA voulait dire République démocratique allemande.

La crise des missiles de Cuba de 1962 est très certainement l'expression même de l'excellence qu'avaient acquise les Soviétiques dans ce domaine. Il leur fallut près de six mois pour envoyer dans le plus grand secret des missiles nucléaires tactiques à Cuba, sous couvert d'aide à l'agriculture d'un pays ami. À l'époque, Khrouchtchev abordait la question du développement économique dans tous ses discours officiels. Son ambassadeur assurait dans le même temps à Kennedy que l'URSS n'envisageait pas un instant déployer ses armes nucléaires hors de son territoire <sup>(1)</sup>. Et c'est ainsi qu'un matin, l'Amérique se réveilla avec des missiles braqués sur elle.

Si le succès d'une telle opération paraît concevable dans les années 1960, il semble légitime de se demander comment il est encore envisageable à l'ère des satellites et des médias sociaux de ne pas être démasqué ?

## Une tradition appelée à perdurer

Tout d'abord, le pouvoir russe en place dispose de nombreux atouts. Beaucoup de ses dirigeants sont des *silovikis*, c'est-à-dire des personnes issues des structures de force comme l'armée ou les services secrets. Ceux-ci sont nés à l'époque du communisme et ont baigné jusqu'à la fin de la guerre froide dans une atmosphère de secret et ont ainsi tout naturellement intégré le réflexe de la

---

(1) Pour plus de détails sur cette crise, voir le récit des généraux Anatoly Gribkov (soviétique) et William Smith (américain), *Operation Anadyr: US and Soviet Generals Recount the Cuban Missile Crisis*.

*maskirovka*. Par ailleurs, cette particularité confère au pouvoir russe une certaine unité. Les guerres intestines sont mises de côté lorsqu'il s'agit de questions stratégiques. Le ministère des Affaires étrangères sait tenir le même discours que celui de la Défense, qui lui-même suit celui de son Président (et la Sibérie n'est toujours pas très loin). Cette forme d'unité paraît dans une certaine mesure se renouveler aujourd'hui par l'éducation. Les étudiants des grandes universités russes comme *MGIMO* <sup>(2)</sup> et *VUMO* <sup>(3)</sup> forment les futurs diplomates, les futurs généraux et la plupart des élites en général. Elles offrent à leurs élèves l'occasion de tisser des liens personnels, sur les bancs des facultés par des cours croisés et durant la formation militaire pendant les mois d'été.

Enfin, ce pouvoir dispose d'une influence importante sur les médias locaux. Celle-ci peut être directe : par le contrôle exercé sur certains organes de presse par exemple. La chaîne de télévision *RT*, anciennement *Russia Today*, est ainsi parfois appelée « Télévision du Kremlin ». De même, des pressions savent être exercées selon le besoin sur les journalistes qui ne coopèrent pas. Mais cette influence sait aussi être plus indirecte, et donc plus discrète, par le contrôle des réseaux sociaux. Elle commence par la surveillance systématique du réseau *Internet* grâce au système *SORM* <sup>(4)</sup>. Celui-ci n'a rien à envier à son cousin américain *PRISM* et exerce sans aucun doute une pression sur les internautes russes qui savent que la liberté d'expression n'existe pas en ligne. Cette influence se caractérise également par l'intervention à grande échelle dans les débats en ligne. Les discussions sur les forums sont ainsi orientées ou polluées, parfois par le fait « d'agents » spécifiquement recrutés, mais aussi tout simplement du fait de l'intervention de patriotes convaincus. Ceux-ci ne font jamais que relayer le discours officiel, comme à la grande époque de la *Pravda* <sup>(5)</sup>.

## La crédulité intrinsèque de l'Occident

L'exercice de désinformation mené par le gouvernement russe a une efficacité d'autant plus grande que l'Occident est très influençable. En premier lieu, le rythme médiatique actuel se caractérise par un cycle court particulièrement propice au mensonge. Rapidement disponible, présenté de manière attractive, celui-ci occupe les esprits et ne laisse plus de place à la vérité. Si celle-ci se manifeste, elle arrivera souvent trop tard.

D'autre part, le public occidental est paradoxal. En effet, si la démocratie a pour exigence fondamentale la transparence et la vérité dans le discours politique, les populations font preuve dans le même temps d'une suspicion permanente.

---

(2) *MGIMO* : Institut d'État des relations internationales de Moscou.

(3) *VUMO* : Université militaire du ministère de la Défense.

(4) *SORM* : littéralement « Système pour activité d'enquête opératoire ».

(5) *Pravda* : « la vérité » en russe. Publication officielle du Parti communiste à l'époque de l'URSS.

D'éventuelles « preuves » venant de nos dirigeants seront ainsi systématiquement remises en cause et les théories du complot existeront toujours.

Enfin, la désinformation est d'autant plus efficace que les gouvernements occidentaux sont dans l'incapacité d'apporter une réponse cohérente et unie, seule capable de s'opposer aux tentatives de déstabilisation russes. En effet, le partage du renseignement indispensable à la construction de la vérité demeure un processus difficile. Quand bien même cette vérité serait établie, il resterait difficile de la communiquer. Par exemple, chaque gouvernement soutient des intérêts spécifiques dans la crise ukrainienne. L'un a une place boursière à préserver, l'autre doit assurer ses approvisionnements en gaz, pour le troisième un gros contrat d'armement est en jeu. Le mensonge ne trouve donc de démenti ni cohérent, ni crédible, et le doute demeure.

\*

\*\*

Le recours systématique à la désinformation dans l'objectif d'instaurer un climat de doute et de suspicion dans l'esprit de l'adversaire est donc un artifice extrêmement puissant. Il conduit dans le meilleur des cas à une forme de paralysie stratégique. Dans le pire des cas, il peut conduire l'opposant à agir dans une direction contraire à ses intérêts du fait d'une interprétation erronée de la situation.

Dans la partie qui se joue autour de la crise ukrainienne, le gouvernement russe bénéficie d'un avantage majeur en exploitant la *maskirovka*. Quand il semble que Vladimir Poutine avance ses pions, c'est en réalité sa dame qui vient nous affronter. Incapables de discerner la réalité et dépourvus d'outils équivalents, les gouvernements occidentaux ne peuvent que subir ses initiatives. Que l'on ne s'y trompe pas : la guerre de l'information fait rage, et c'est les yeux bandés et les mains liées que nous sommes en train de la mener.

Cependant, la Russie ne pourra pas exploiter cette méthode indéfiniment. Alexandre Soljenitsyne, dans sa lutte pour la vérité, l'avait bien compris. « Une parole de vérité pèse plus que le monde entier » nous rappelait-il, et s'enfermer dans le mensonge mène à une chute inexorable.

#### Éléments de bibliographie

Pankin Alexander : Remarques et réponses lors d'une session du Conseil de sécurité de l'ONU sur la situation en Ukraine le 12 novembre 2014 ([/www.mid.ru/brp\\_4.nsf/0/8F0241A6285C8583C3257D900029B721](http://www.mid.ru/brp_4.nsf/0/8F0241A6285C8583C3257D900029B721)).

OSCE : *Rapport de la mission spéciale d'observation en Ukraine* ; 8 novembre 2014 ([www.osce.org/ukraine-smm/126483](http://www.osce.org/ukraine-smm/126483)).

Gribkov Anatoli et Smith William : *Operation Anadyr: US and Soviet Generals Recount the Cuban Missile Crisis* ; Edition q, 1994 ; 252 pages.

Glantz David M. : *Soviet Military Deception in Second World War* ; Routledge, 1989 ; 684 pages.

Soljenitsyne Alexandre : « Le cri. Le discours du Prix Nobel » in *L'Express*, 4-11 septembre 1972 ; p. 66-73.

# L'externalisation vers les ESSD <sup>(1)</sup> : un chantier non achevé, une avancée nécessaire

Didier Bolelli

| Président du Groupe GEOS, général d'armée (2S).

## État des lieux de l'externalisation des armées françaises vers les ESSD

L'externalisation peut être définie comme un « mode de gestion consistant pour l'administration à confier à un ou des opérateurs externes spécialisés, une fonction, une activité ou un service assurés jusqu'alors en régie, en responsabilisant cet opérateur sur des objectifs de qualité de service ou de coût (...). L'externalisation se distingue de la sous-traitance par l'existence d'un réel partenariat entre l'entreprise et l'administration (...) et sur un pilotage stratégique de la relation » (Guide de l'externalisation, ministère de la Défense). En France, les expériences d'externalisation des armées ont pris différentes formes. Depuis une vingtaine d'années, la Défense a en effet externalisé les services de restauration et d'hôtellerie, ainsi que certains services de transports et de gardiennage.

## Une définition encore en devenir des ESSD, en phase avec la réalité de l'externalisation

Toutefois, les Armées externalisent d'abord aux grands groupes industriels français, garants d'une certaine pérennité. L'externalisation vers les ESSD semble plus difficile à mener. Il est à noter d'ailleurs que persiste une certaine confusion dans la définition même d'ESSD. Selon le Rapport d'information sur les sociétés militaires privées de 2012, les ESSD sont définies comme des sociétés dont les « activités relèvent de métiers différents, (mais) ont en commun de se situer à la périphérie de ce qui fait l'essence du régalien » et « (regroupent) un ensemble de prestations nombreuses mais cohérentes, allant du service de sécurité classique aux convois logistiques, en passant par la fourniture de repas sur des bases ou encore la formation de militaires étrangers ». Il s'agit donc d'une vision très large des métiers et des types de prestations de services que peuvent couvrir les ESSD. Cependant, cette vision n'est pas encore unanimement reconnue.

---

(1) Entreprises de services de sécurité et de défense.

Cette confusion dans la définition est sans doute en phase avec la réalité de l'externalisation vers les ESSD. Ainsi, les ESSD françaises travaillent assez rarement avec le ministère de la Défense. Quant au ministère des Affaires étrangères, il externalise des prestations de sécurité et de conseil de manière ponctuelle (un audit sécuritaire d'ambassades ou d'agences, une installation d'équipement ou un chantier). Ce constat résulte très certainement de la réticence traditionnelle des acteurs étatiques à externaliser des fonctions considérées comme régaliennes, tels le contrôle des zones ou les missions de combat. La crainte des dérives constitue aussi un frein, voire un blocage pour les décideurs politiques. Le débat interne, en France, sur le port de l'armement pour des sociétés privées se reflète parfaitement dans la politique menée envers les ESSD qui n'ont, à l'heure actuelle, que le droit de s'armer pour des prestations de protection des navires.

Néanmoins, une évolution des positions des acteurs publics de la défense est perceptible depuis plusieurs années. La Délégation générale pour l'armement (DGA) et la Direction de la protection et de la sécurité de la défense (DPSD) ont su ouvrir l'accès à certains marchés aux entreprises privées tout en conservant un niveau de sécurité élevé et un niveau de contraintes acceptables pour les opérateurs privés. Dans le cas des ESSD, le théâtre des opérations afghan aura été, au cours des années 2000, l'occasion d'observer les usages et pratiques des ESSD étrangères et de mesurer la complémentarité de leurs actions avec l'action des armées, notamment dans le domaine des services de logistiques.

Si les services de soutien aux forces armées, tels que la gestion des Systèmes d'information et de communication (SIC) ou le support logistique sur le théâtre des opérations, ne sont pas encore externalisés par les Armées, les acteurs privés sont en revanche demandés directement pour des formations militaires et de sécurité à l'instar de Défense Conseil International (DCI). Ils sont également indirectement sollicités par le biais de certains industriels pour fournir des capacités de haute technologie, voire éventuellement leur environnement humain et des services d'expertise stratégique ou de conseils, à l'instar de Geos.

## **Le périmètre des externalisations potentielles aux ESSD**

D'autres dimensions potentielles d'externalisation de services aux ESSD pourraient être développées. Elles s'articulent autour d'un même thème : le soutien et l'accompagnement des forces armées. Les ESSD françaises ont notamment aujourd'hui les capacités techniques et humaines de réaliser, d'une part, des missions de protection sur les théâtres d'opérations et plus largement, des missions de nature défensive, et d'autre part, des missions classiques de sécurité sur le territoire national.

Pour une société comme Geos, le périmètre d'externalisations potentielles pourrait englober, de manière non exhaustive :

L'externalisation vers les ESSD :  
un chantier non achevé, une avancée nécessaire

- la mise à disposition de ressources humaines à haute valeur ajoutée dans les théâtres d'opérations, de type pilotes d'hélicoptères ou de drones ;
- le Maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels ;
- les missions de déminage ;
- les missions de transport aérien et terrestre et de mise à disposition de bases de vie ;
- la mise à disposition de moyens de communication ou de renseignement, par exemple la location de moyens satellitaires, d'analyse et d'interprétation de photos aériennes ;
- la sécurité rapprochée des personnes ou la sécurisation des emprises en zone de conflit ;
- la mise en œuvre de formations et/ou la création de centres de formations.

### **Les raisons de poursuivre le processus d'externalisation**

Les Armées et les ESSD se doivent d'être complémentaires, et non pas concurrentes. L'externalisation des services aux ESSD n'a pas pour objectif la délégitimation des missions régaliennes d'opérations de combat. Tout comme les industriels ayant bénéficié de contrats d'externalisation, les ESSD mettent à disposition des compétences ou des moyens dont les Armées ne disposent pas en suffisance.

En effet, le contexte des Armées est marqué par la contraction des budgets – la part du PIB consacrée à la défense est passée en une trentaine d'années de 2,75 % à 1,53 % (cf. Jérémie Baruch) – et la réduction des effectifs <sup>(2)</sup>, malgré l'annonce du ralentissement de son rythme. En outre, la multiplication des théâtres d'opérations dont la conséquence est une tension de plus en plus importante sur les effectifs. Le recours à l'externalisation permettrait de garantir une souplesse et une modularité des opérations militaires, ainsi que la maîtrise de leurs coûts globaux. Les ESSD ont ainsi leur place dans ce paysage et peuvent constituer une réelle opportunité de complémentarité et de modularité pour les acteurs de la défense.

La poursuite du processus d'externalisation, notamment par le biais de contrats pluriannuels entre l'État et les acteurs français du secteur, favoriserait également l'émergence d'ESSD françaises de taille critique, capables de rivaliser avec les sociétés anglo-saxonnes et de s'imposer sur un marché mondial. À titre d'illustration, le rapport d'information des députés Christian Ménard et Jean-Claude Viollet fait état de quelque 1 500 ESSD dans le monde dont 30 à 40 en France parmi lesquelles une dizaine d'acteurs majeurs. Le chiffre d'affaires des ESSD

---

(2) La loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013 relative à la programmation militaire pour les années 2014 à 2019 prévoit une diminution totale de 34 000 emplois sur la période.

françaises les plus importantes reste, aujourd'hui, très largement en deçà de celui de leurs consœurs britanniques.

Enfin, dans le cadre de l'externalisation des services de soutien et d'accompagnement, les ESSD deviendraient, grâce à la compétence de leurs personnels, des acteurs privilégiés de la présentation et de la transmission des techniques et d'un savoir-faire « français » notamment lors des actions dans les opérations extérieures.

## Les challenges de l'externalisation

La poursuite d'un processus d'externalisation vers les ESSD devra toutefois relever de nombreux défis à commencer par un dialogue continu et ouvert entre les acteurs institutionnels et les ESSD qui permettrait d'établir clairement les contours d'une externalisation répondant aux réalités de chaque partie.

La définition d'un cadre législatif clair est le défi majeur. En effet, le *corpus* législatif français actuel réprime la participation à une activité mercenaire, définie comme le fait pour un individu d'être « spécialement recruté pour combattre dans un conflit armé sans être ressortissant d'un État parti à ce conflit ni membre de ses forces armées (...) ou de prendre ou tenter de prendre une part directe aux hostilités (...) en vue d'obtenir un avantage personnel »<sup>(3)</sup> mais ne contient pas de texte spécifique définissant les ESSD, le périmètre de leurs activités ainsi que les conditions d'exercice de ces dernières. Le droit français n'identifie en effet que les Sociétés de sécurité privée (SSP)<sup>(4)</sup>, des sociétés dédiées aux activités privées de surveillance, de gardiennage, de transports de fonds et de protection physique de personnes, exercées sur le territoire national. Cette absence de législation spécifique contribue indéniablement à entretenir l'image du « mercenariat » associée aux ESSD.

Néanmoins, l'État a entamé des réflexions sur cette question et a affiché sa volonté de définir un cadre législatif spécifique aux ESSD. Le rapport d'information des députés Christian Ménard et Jean-Claude Viollet souligne que : « La loi de 1983 ainsi que les dispositions complémentaires régissant la sécurité privée offrent un cadre intellectuel sur lequel il est possible de s'appuyer pour organiser l'activité des ESSD proposant des prestations extérieures ». Par ailleurs, la loi n° 2014-742 du 1<sup>er</sup> juillet 2014 relative aux activités privées de protection des navires, bien qu'ayant été votée tardivement au regard de la situation du marché (baisse de la demande), a permis une avancée dans le domaine législatif en autorisant les armateurs à recruter des gardes privés armés par le biais de prestataires français pour protéger les navires battant pavillon français dans des zones géographiques caractérisées par un fort risque de piraterie maritime. La protection des

---

(3) Article 436-1 de la Loi n° 2003-340 du 14 avril 2003 relative à la répression de l'activité de mercenaire.

(4) Loi n° 83-629 du 12 juillet 1983 réglementant les activités privées de sécurité.



navires marchands dans le cadre de missions de type *Atalante* <sup>(5)</sup> coûtait en effet très cher pour des risques diffus sur des zones géographiques très grandes.

La définition d'un cadre législatif devra également prendre en compte de façon plus globale la question générale de l'armement des personnels des ESSD. La législation française sur le port et le transport des armes actuellement en vigueur <sup>(6)</sup> n'autorise pas en effet les ESSD à armer leurs personnels, sauf dans le cas particulier de la lutte contre la piraterie maritime.

Les assimilations fréquentes des activités des ESSD aux activités de mercenariat – et la méfiance inhérente qui en découle – soulèvent deux autres défis majeurs : le respect de la déontologie professionnelle et des principes éthiques stricts par les personnels des ESSD d'une part et, l'habilitation des ESSD par un organisme de tutelle qui exercerait également un pouvoir de contrôle continu d'autre part. Même si les ESSD, comme Geos, sont avant tout des sociétés commerciales, il est bien évident qu'en aucun cas, elles ne mènent ou ne mèneront des opérations contraires aux intérêts nationaux.

Le niveau d'exigence des ESSD en termes de déontologie et des principes éthiques doit en effet être aussi élevé que celui des Armées. Des initiatives telles que le *Code de conduite internationale des entreprises de sécurité privées (IcoC)* <sup>(7)</sup> préparé à l'initiative du gouvernement suisse en 2010 pourraient être transposées à l'échelle nationale avec la préparation d'un code spécifique aux ESSD françaises.

Parallèlement, un système d'habilitation et de contrôle des ESSD devrait être mis en place par l'État, à l'instar de ce qui est pratiqué aujourd'hui pour les SSP avec le Conseil national des activités privées de sécurité (Cnaps) <sup>(8)</sup>. L'habilitation et le contrôle pourraient par exemple relever de la DPSD. Pour être habilitées, les ESSD devraient fournir des preuves de leur solidité financière, d'un organigramme clair, de leur capacité à assurer un niveau de confidentialité élevé dans la réalisation des missions ainsi que du niveau de qualification et d'expérience de leurs personnels. Ces différents outils de validation et d'habilitation pourraient aboutir à une forme de « labellisation » des ESSD françaises et seraient également une opportunité de restaurer la confiance entre ESSD et acteurs de la Défense.

---

(5) Mission militaire et diplomatique mise en œuvre en novembre 2008 par l'Union européenne dans le cadre de la force navale européenne et de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC), dans le but de lutter contre l'insécurité dans le golfe d'Aden et l'océan Indien.

(6) Décret n° 95-589 du 6 mai 1995 relatif à l'application du décret du 18 avril 1939 fixant le régime des matériels de guerre, armes et munitions.

(7) Les ESSD signataires s'engagent à fournir des services de sécurité d'une façon responsable, qui respectent l'État de droit et les droits humains de toutes les personnes, et protègent les intérêts de leurs clients.

(8) Le Cnaps a été créé à la suite d'un amendement à la LOPSI 2 et du décret d'application n° 2011-1919 du 22 décembre 2011 relatif au Conseil national des activités privées de sécurité qui précise ses missions et prérogatives, ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Le CNAPS est entré en fonction le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

L'externalisation vers les ESSD :  
un chantier non achevé, une avancée nécessaire

**Éléments de bibliographie**

Baruch Jérémie : « Le budget français de la défense est-il en baisse depuis trente ans ? » in *Le Monde.fr*, 28 mars 2013 ([www.lemonde.fr/societe/article/2013/03/28/le-budget-francais-de-la-defense-est-il-en-baisse-depuis-trente-ans\\_3149927\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/03/28/le-budget-francais-de-la-defense-est-il-en-baisse-depuis-trente-ans_3149927_3224.html)).

Ménard Christian et Viollet Jean-Claude : *Les sociétés militaires privées* (Rapport d'information n° 4 350) ; Commission de la défense et des forces armées de l'Assemblée nationale, 14 février 2012 ([www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4350.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4350.asp)).

Secrétariat général pour l'administration (SGA) : *Guide de l'externalisation* (2<sup>e</sup> édition) ; ministère de la Défense, septembre 2003 ; 490 pages.

# Éducation et culture : au cœur de la résolution des conflits

Boris Falatar

Conseiller spécial auprès de la directrice générale de l'Unesco (M<sup>me</sup> Irina Bokova), chargé de la coordination des programmes de réponse aux crises.

**Note préliminaire :** Entretien réalisé par les chefs de bataillon Marc-Antoine Brillant et Rémy Hémez, stagiaires de la 22<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (« Maréchal Leclerc »).

« La seule manière de sortir de la violence consisterait à prendre conscience des mécanismes de répulsion, d'exclusion, de haine ou encore de mépris afin de les réduire à néant grâce à une éducation de l'enfant relayée par tous. »  
(Françoise Héritier).

L'éducation, ou plus exactement le défaut d'éducation, est un facilitateur de conflits. En coupant l'accès au savoir, les belligérants créent une situation propice à la poursuite des hostilités. En effet, en l'absence d'une jeunesse consciente et douée d'esprit critique, les idées simplificatrices imprègnent les mentalités et fournissent la main d'œuvre combattante. Ainsi, à la lumière des conflits en Afrique et au Moyen-Orient, la question de l'éducation semble être au cœur de la résolution des crises. Elle s'intègre totalement aux phases de stabilisation puis de normalisation. Pour reprendre le slogan d'une organisation non-gouvernementale (ONG) britannique (*Save the children*), l'éducation permet de « réécrire l'avenir ».

L'éducation est donc bien un facteur clé de la résolution des crises et, à ce titre, mérite d'être prise en compte par les armées.

- **Pouvez-vous nous présenter votre organisation, l'UNESCO ?**

L'UNESCO est une organisation globale qui compte aujourd'hui 195 États-membres. Elle est au service de tous ces États. Nous avons 50 bureaux dans le monde dont certains ont une responsabilité sous-régionale. Nous développons une stratégie à moyen terme (8 ans). Notre budget est validé pour 4 ans et ajusté tous les deux ans si nécessaire. Il représente 653 millions de dollars par biennale. Cela permet d'avoir des projets financés sur le moyen terme grâce à ce budget consolidé et d'envisager sereinement des programmes de reconstruction.

- **À l'évocation des missions de maintien de la paix, chacun pense à l'Organisation des Nations unies (ONU) et ses Casques bleus ou bien encore au**

**Haut-Commissariat aux réfugiés (UNHCR). Or, l'UNESCO s'implique, elle aussi, dans les zones de conflits. Pourriez-vous nous en dire davantage ?**

L'opinion publique est souvent étonnée par l'implication de l'UNESCO dans les zones de conflits. Nous sommes très connus en Afrique pour notre travail dans le domaine de l'éducation. En Europe, on retient surtout notre action dans le domaine du « patrimoine mondial ». Mais nous avons un mandat fort dans le champ de la consolidation de la paix – mandat inscrit dans notre acte constitutif. Nous disposons de compétences dans les domaines clés que sont l'éducation, la science et la culture. Celles-ci sont par ailleurs très utiles dans les zones de guerre. C'est pour cette raison que nous sommes présents aujourd'hui en Syrie, en Irak, au Mali et en Afghanistan.

Dans les zones de conflit, en ce qui concerne l'éducation, nous cherchons essentiellement à assurer les services de base. Nous avons aussi pour objectif la promotion de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle, indispensables durant la phase de reconstruction. Nous faisons également un effort pour sensibiliser les jeunes à la tolérance. Pour la culture, nous sommes la seule agence en charge de la protection du patrimoine et de la promotion de la diversité culturelle. Enfin, notre troisième mandat en période de conflit concerne le domaine de la communication et de l'information qui comprend, entre autres, la promotion de la liberté de la presse, la protection des journalistes, le *media training* et l'accès à l'information.

**• Pourriez-vous nous donner quelques éléments chiffrés sur le volume de vos activités ?**

En 2014, nous avons levé 10 millions de dollars rien que pour notre réponse à la crise syrienne. Nos projets en cours en Irak s'élèvent à 60 millions de dollars. Toutefois, cela doit être mis en perspective avec les autres agences humanitaires comme le Programme alimentaire mondial (PAM) qui avait en 2014 un budget de 5,5 milliards de dollars.

**• Y a-t-il un des trois domaines que vous venez de décrire qui prend plus d'importance que les autres dans les zones de conflit ?**

Oui, l'éducation, car c'est un secteur reconnu comme faisant officiellement partie des onze domaines d'intervention humanitaire d'urgence (cf. « *Cluster approach* »).

**• Comment assurez-vous la sécurité de vos équipes lorsque vous travaillez dans des zones d'insécurité ?**

L'ONU a son propre service pour cela : le département de la sûreté et de la sécurité, qui assure la protection de tous nos personnels. Dans le détail, cela dépend des pays dans lesquels nous travaillons. Les règles sont définies par l'officier de sécurité. Dans plusieurs zones, nous sommes dépendants de la protection offerte

par les forces sous mandat de l'ONU ou les missions multinationales présentes sur place, ne serait-ce que pour l'escorte de nos convois.

• **L'éducation est une arme pour les extrémistes de tous bords. Est-ce une préoccupation pour vous et quelles sont les actions que vous développez pour contrer cela ?**

Nous sommes bien conscients que l'éducation a un énorme pouvoir. Il est vrai qu'elle peut aussi être utilisée pour de mauvaises intentions. Une grande préoccupation de l'*UNESCO* est donc de « promouvoir l'éducation à la tolérance ». Notre organisation a développé des ressources – principes clés et cours (voir le programme « Apprendre à vivre ensemble », ou le manuel *La démocratie pour les jeunes en Tunisie*) – dans ce sens en s'appuyant sur les nombreux accords internationaux que la plupart des pays ont déjà approuvés comme la « Déclaration universelle des droits de l'homme ». Ces outils visent à sensibiliser les responsables politiques, les directeurs d'établissements scolaires, les professeurs et les ONG. Nous travaillons aussi avec certains ministères de l'éducation pour modifier les programmes et les livres scolaires.

• **L'éducation est donc bien une arme clé pour la prévention des conflits ?**

Oui, dans le préambule de notre acte constitutif, il est écrit : « Les guerres prenant naissance dans l'esprit des hommes, c'est dans l'esprit des hommes que doivent être élevées les défenses de la paix ». La paix commence à l'école.

Mais il faut aussi souligner le rôle de l'éducation pour la gestion de l'après-conflit. Avoir une jeunesse éduquée offre un avenir au pays. Je cite souvent le cas du Sud-Soudan où j'ai rencontré des combattants démobilisés qui avaient été soldats toute leur jeunesse. Ils ne savaient rien faire d'autre que la guerre. Une des principales raisons pour lesquelles des conflits renaissent est bien souvent liée à l'absence de perspective pour une jeunesse instrumentalisée. Faute de pouvoir construire un futur, les armes parlent de nouveau. C'est pour cela que dans les programmes de « Désarmement, démobilisation, réinsertion » (DDR), l'*UNESCO* est chargée de la partie enseignement et formation où les combattants démobilisés apprennent non seulement la lecture et l'écriture, mais aussi, dans la mesure du possible, un métier.

• **Dans le passé, l'armée française a eu un rôle direct dans l'éducation. On peut penser par exemple aux soldats qui faisaient la classe dans les écoles primaires (cf. INA) lors du conflit en Algérie. Aujourd'hui, cela est plus difficilement envisageable. Comment voyez-vous cette coopération ? Est-elle possible et souhaitable ?**

Nous coopérons très peu avec les militaires sauf parfois pour la sécurité et le transport, comme c'est le cas au Mali pour la reconstruction des mausolées de Tombouctou et de Gao. Nous faisons aussi beaucoup d'action dans le domaine

culturel pour « sensibiliser » les forces armées. Au Mali, un « passeport culturel » a été distribué à tous les soldats de l'opération *Serval* afin de leur indiquer les sites à protéger.

Nous travaillons davantage avec les forces de police locales. C'est le cas en Afghanistan où nous avons appris à lire à 10 000 policiers ou en Tunisie où nous les sensibilisons sur la liberté de la presse. Cela fonctionne très bien et nous allons essayer de le développer dans d'autres pays.

• **Ne pensez-vous pas qu'une planification commune entre les militaires et les organisations internationales permettrait d'être plus efficace en opérations ?**

Pour tout ce qui est culturel, cela existe déjà. Le grand réveil pour nous a été le pillage du musée de Bagdad sans que les troupes américaines ne réagissent. L'*UNESCO* aurait dû les prévenir qu'il y avait à cet endroit un musée de la plus grande importance. Depuis, systématiquement, nous envoyons aux forces armées toutes les coordonnées des sites protégés selon les conventions internationales de La Haye. Cependant, il n'y a pas réellement de coordination, alors même que le concept d'approche globale répartit les rôles et attributions dans le cadre du *post*-conflit.

En fait, pour les humanitaires et les organisations internationales, il y a un problème de fond : la crainte d'être perçus comme partie prenante au conflit en travaillant en contact direct avec les militaires. Pour nous, le plus important est d'être neutre et impartial. Si c'est un gage d'efficacité, ce n'est pas toujours évident. À ce titre, l'attentat contre la représentation de l'ONU à Bagdad en 2003 a été un choc. Depuis, les attaques contre les humanitaires sont en constante augmentation. À titre d'exemple, 100 employés de l'ONU sont morts entre octobre 2013 et novembre 2014. Je pense que l'affichage aux côtés des militaires, notamment en



Source : *Aid worker security report 2014, Humanitarian outcomes*, p. 2  
([www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/Aid%20Worker%20Security%20Report%202014.pdf](http://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/Aid%20Worker%20Security%20Report%202014.pdf)).

Irak et en Afghanistan, n'est pas étranger à cette triste réalité et a contribué à brouiller l'image de neutralité de l'ONU. Les Nations unies ont depuis adopté des directives concernant les relations avec les militaires en soulignant qu'elles ne doivent être qu'un dernier recours (*Guidelines on the use of foreign military and civil defense assets in disaster relief*).

Il est à noter que ce jugement doit être pondéré lors des catastrophes naturelles, puisque forces armées et humanitaires travaillent de concert.

• **Comment réussissez-vous à dépasser la contradiction entre le caractère d'urgence de la crise et le nécessaire temps long lorsque l'on aborde l'éducation ?**

Beaucoup de gens nous disent que l'éducation n'est pas une urgence, qu'en période de crise il faut d'abord sauver des vies. Pourtant, aujourd'hui, il y a 25 millions d'enfants et 20 millions de jeunes adolescents qui sont hors du système scolaire dans des pays en crise. La durée moyenne d'un conflit est de 12 ans. Les réfugiés restent dans les camps 17 ans en moyenne. Si on ne répond pas au besoin d'éducation de tous ces gens, on va perdre une génération. L'éducation en temps de crise est cruciale car elle redonne de la normalité là où les désordres sont nombreux. L'éducation permet aussi de préparer la reconstruction du pays sur le long terme.

• **À quel moment décidez-vous de quitter un pays ?**

Dans certains pays, nous ne partons jamais. En Afghanistan, nous avons ouvert un bureau national. Dans d'autres, nous n'ouvrons que des bureaux de suivi de projets. La question du départ se pose lorsque nos donateurs ne ressentent plus d'intérêt à financer les dits projets. Alors, nous sommes contraints de fermer ces bureaux. Si les projets en question sont cruciaux pour le devenir d'une crise, nous nous chargeons de trouver les fonds nécessaires.

• **Pourriez-vous nous présenter une action réussie menée par l'UNESCO dans une zone de conflit ?**

En Jordanie, nous avons créé la « Syrian Hour » (voir le reportage de la branche jordanienne de l'UNESCO). En effet, depuis 2011, les flux de réfugiés syriens en direction de la Jordanie sont continus. Une grande majorité d'entre eux ne connaissent pas le contexte du pays qui les accueille. La consommation d'eau, par exemple, est un problème plus prégnant qu'en Syrie. Ainsi, pour répondre à ce besoin d'information, nous avons loué une heure de programme quotidien sur une radio nationale jordanienne. Nous avons aussi formé des Syriens au métier d'animateur radio. Très suivie, cette émission dure depuis près de 4 ans.

Éducation et culture :  
au cœur de la résolution des conflits

Éléments de bibliographie et liens Internet

« Secretary-General remarks at Memorial for fallen staff », New York, 8 janvier 2015  
([www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=8311](http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=8311)).

*Aid worker security report 2014, Humanitarian outcomes*  
([www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/Aid%20Worker%20Security%20Report%202014.pdf](http://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/Aid%20Worker%20Security%20Report%202014.pdf)).

UNESCO Amman : « *Sa'a Suriya Project Video* », 13 octobre 2014  
([www.youtube.com/watch?v=Y8OF2SqMUtl&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=Y8OF2SqMUtl&feature=youtu.be)).

Ministère de la Culture malien avec l'UNESCO : *Passeport pour le Patrimoine, biens culturels à préserver* ;  
4 février 2013 ([www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BPI/EPA/images/media\\_services/Director-General/Passeport-pour-le-Mali.PDF](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BPI/EPA/images/media_services/Director-General/Passeport-pour-le-Mali.PDF)).

Manuel d'apprentissage de *La démocratie pour les jeunes en Tunisie* ; 2011  
(<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002152/215297F.pdf>).

*Oslo Guidelines. Guidelines on the use of foreign military and civil defense assets in disaster relief* ; OCHA, 2007  
([https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Oslo%20Guidelines%20ENGLISH%20\(November%202007\).pdf](https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Oslo%20Guidelines%20ENGLISH%20(November%202007).pdf)).

« Instituteurs militaires en Kabylie », images de l'Institut national de l'audiovisuel, INA  
([www.youtube.com/watch?v=xaY9XhunN2k](http://www.youtube.com/watch?v=xaY9XhunN2k)).

Déclaration universelle des droits de l'homme, 10 décembre 1948 ([www.un.org/fr/documents/udhr/](http://www.un.org/fr/documents/udhr/)).

Acte constitutif de l'UNESCO ; 16 novembre 1945 ([www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/UNESCO\\_F.PDF](http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/UNESCO_F.PDF)).

*Save the children UK* ([www.savethechildren.org.uk/](http://www.savethechildren.org.uk/)).

« *What is the Cluster Approach?* » ([www.humanitarianresponse.info/coordination/clusters/what-cluster-approach](http://www.humanitarianresponse.info/coordination/clusters/what-cluster-approach)).

Programme « Apprendre à vivre ensemble », (<http://fr.unesco.org/themes/apprendre-%C3%A0-vivre-ensemble>).

Article « Promouvoir la tolérance » sur le site de l'UNESCO ([www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/fight-against-discrimination/promoting-tolerance/](http://www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/fight-against-discrimination/promoting-tolerance/)).



# Penser autrement : pour une approche critique et créative des affaires militaires

Né de la volonté de pousser la réflexion sur la pratique de la guerre en dehors des sentiers battus, le comité « Penser autrement » de l'École de Guerre est mû par le désir de remettre en question certitudes et préjugés. Pour cela, il a suivi une démarche constructive visant à aborder les grandes problématiques de l'art de la guerre de façon originale et parfois décalée.

L'activité du comité s'est structurée autour de trois grands piliers : comprendre, créer et décider. Afin de répondre à cette ambitieuse feuille de route, plusieurs séances d'échanges avec des intervenants aussi passionnants que divers ont été organisées ainsi que des temps de réflexion en groupe.

Ce *Cahier de la RDN* est avant tout un recueil de l'ensemble de nos échanges et réflexions menés au cours de cette année. Étant le reflet de ces réflexions très diverses, cette publication ne cherche pas à répondre à une question précise mais tente plutôt une approche critique et créative des affaires militaires. Il a pour modeste ambition de susciter le questionnement et, nous l'espérons, le débat.



Lancée en 1939 par le Comité d'études de défense nationale (Association loi 1901), la **Revue Défense Nationale** assure depuis lors la diffusion d'idées nouvelles sur les grandes questions nationales et internationales qu'elle aborde sous l'angle de la sécurité et de la défense. Son indépendance éditoriale lui permet de participer activement au renouvellement du débat stratégique. La **Revue Défense Nationale** permet de garder le contact avec le monde de la défense et apporte, grâce à ses analyses, la réflexion à l'homme d'action.