

Sigem 2015

*L'officier au service de la Nation
dans le monde du XXI^e siècle*

Préparation
Audrey Hérisson

Mise en page
Jérôme Dollé

Sommaire

Un monde complexe

9 **Évolution de la condition militaire**

XAVIER SALLANTIN (mars 1958/février 2014)

Cette réflexion ancienne révèle la permanence de l'ambiguïté de la place que le pays réserve à la communauté militaire, facteur d'ordre mais aussi de dépassement. L'auteur évoque cette dialectique et montre que malgré les dynamiques qui la bousculent – la technique, la médiatisation – il reste au militaire à développer des qualités spécifiques afin d'assumer la tâche de pacifier les progrès en marche.

16 **Considérations sur l'incertitude**

PIERRE HASSNER (janvier 2014)

L'incertitude stratégique que beaucoup ressentent résulte de fragiles équilibres antérieurs désormais rompus, de l'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles frictions mais surtout de la crise générale du politique qui est la marque d'un monde en transition rapide.

21 **De 1914 à 2014, permanence et ruptures militaires françaises**

FRANÇOIS CAILLETEAU (février 2014)

En prenant de la hauteur, on observe en un siècle quatre grandes révolutions militaires, aux effets majeurs, géostratégiques et géoéconomiques ; on relève trois constantes et deux évolutions qui font de l'appareil militaire français un système bien différent de celui de 1914.

27 **Diplomatie et outil militaire. L'aggiornamento 1992-2015**

MAURICE VAÏSSE (février 2015)

Depuis la chute du mur de Berlin, la France a vu son engagement militaire s'accroître avec de nombreuses interventions répondant à des objectifs politiques ambitieux, alors même que les moyens de sa défense n'ont cessé de diminuer drastiquement au risque de remettre en cause la place de la France

Servir

39 **Sur l'esprit de corps : la sociologie durkheimienne d'Ardant du Picq**

HERVÉ PIERRE (mai 2012)

En mobilisant l'analyse d'auteurs de renom, on peut soupeser les risques d'une réforme qui éclipserait le guerrier et l'esprit de corps qu'il suscite, au profit de l'expert et de la performance fonctionnelle comme modèles d'adhésion. La solidarité organique dans l'action militaire résulte d'un choix assumé du bien commun collectif.

45 **Valeurs et formation des décideurs**

GUILLAUME FAYEIN et PASCAL FORISSIER

(Cahier de la RDN « Nouveau monde, nouveaux décideurs », juin 2013)

Face à la crise actuelle des valeurs, il est nécessaire de s'interroger sur leur mode de transmission, de définir ensuite celles sur lesquelles se fonde la formation des décideurs aujourd'hui, et enfin, d'analyser les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain.

52 **Apologie de la subsidiarité** (1/2)

BERTRAND EPSTEIN (mai 2014)

Libérer les forces de chacun, favoriser la responsabilité et l'initiative, suppléer les défauts, voir large et loin, telles sont les leçons que l'histoire enseigne et que la pratique recommande au chef militaire. L'auteur dans cette première livraison récapitule et illustre les bases de l'autorité mais en rappelle les limites et les nécessités.

57 **Apologie de la subsidiarité** (2/2)

BERTRAND EPSTEIN (juin 2014)

L'auteur propose, en redécouvrant l'autorité, de retrouver l'origine et la finalité de celle-ci, et sa nature subsidiaire. Il pose que le principe de subsidiarité renouvelle sans le révolutionner l'exercice du commandement. Ce principe réalise l'union de la discipline et de la liberté, car la richesse d'une organisation se trouve dans les hommes.

61 **Qu'est-ce que la guerre ?**

ÉRIC POURCEL (Tribune n° 451, décembre 2013)

Si ses effets sont largement étudiés et catégorisés, sa définition reste imprécise et sa nature indistincte ; la guerre est encore un objet stratégique largement non identifié. En mettant cette incongruité en évidence, l'auteur montre que si les règles du droit et celles des intérêts peuvent se contredire, si les cadres normatifs de la guerre restent dispersés, c'est en s'en prémunissant qu'on la contrôle le mieux.

Ces articles sont issus des publications de la *Revue Défense Nationale* : dans son édition mensuelle papier, dans sa version électronique (Tribune) ou dans ses *Cahiers*.

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 - 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

1^{er} 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

L'officier au service de la Nation dans le monde du XXI^e siècle !

Ce thème générique de « l'officier au service de la Nation » demeure une préoccupation, voire une construction permanente qui traverse les époques en se reformulant et en s'inscrivant dans un contexte donné, celui aujourd'hui du monde ouvert et complexe du XXI^e siècle.

Ce thème agrège les finalités du Séminaire interarmées des grandes écoles militaires : une première expérience de brassage interarmées, une réflexion plus approfondie sur le sens de l'engagement de l'officier au service de la Nation, de l'État et de ses forces armées, l'acquisition d'un embryon de culture commune sur l'outil de défense, sur les responsabilités de commandement, sur l'environnement complexe dans lequel les futurs officiers évolueront.

Ce thème s'articule donc autour des notions clefs d'engagement, d'outil de défense, d'interarmées, de commandement, replacées dans la perspective contemporaine, voire prospective, du « monde du XXI^e siècle ».

S'engager

S'engager, c'est se donner soi-même en gage, c'est prendre une décision libre, plus ou moins risquée, et être prêt à en assumer les conséquences. L'engagement repose sur la responsabilité, sur la liberté de choisir de s'exposer pour une relation, une action, un projet, une cause, une collectivité... C'est l'acte humain par excellence, qui procède de la volonté d'un homme et qui le construit, le définit.

S'engager au service de la Nation

S'engager au service de la Nation, de l'État et de ses forces armées, c'est faire le choix lucide et assumé d'exposer jusqu'à sa propre vie et celles de ceux qui nous sont confiés au service d'un collectif, de ses valeurs, de ses intérêts, de ses responsabilités. Cet engagement donne un sens et un repère.

Cet engagement donne un sens à l'existence, soit à la fois une direction et une signification, dès lors que ce choix de se donner en gage, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, procède d'une conviction et s'incarne dans l'exercice d'un métier, d'une responsabilité professionnelle, d'une compétence technique. Le sens de l'engagement de l'officier pose ainsi la question de la synthèse, différente selon

les époques, les milieux, les spécialités, les circonstances entre vocation et métier, entre conviction et crédibilité technique, entre militaire et professionnel.

Cet engagement donne un repère car l'officier exerce ou fait exercer la force légitime et maîtrisée au nom de l'État qui en détient le monopole. Face au chaos de la violence incontrôlée et des multiples avatars de la conflictualité, il mène la guerre, dans un cadre légal et éthique, au sein d'une chaîne le reliant jusqu'aux plus hautes autorités de l'État.

L'outil de défense / l'interarmées

L'engagement de l'officier s'inscrit au sein d'un outil de défense, au sein d'un outil militaire confronté à une exigence d'adaptation et donc de transformation face aux défis stratégiques, techniques, économiques ou encore budgétaires. La dialectique de l'épée et du bouclier reste pertinente !

Cet outil militaire opère en interarmées. Le tout est plus que la somme des parties ! La dimension interarmées est gage de conjugaison optimale, de cohérence d'ensemble des voies et moyens des armées, directions et services. Ces voies et moyens sont intégrés, adjoints ou combinés pour, *in fine*, créer l'effet recherché lors d'un engagement opérationnel, et ce dans l'ensemble des champs de confrontation possibles : terre, mer, air, espace, cyberspace, champ des perceptions...

Cet outil militaire s'intègre le plus souvent dans une approche globale, impliquant les dimensions interarmées, internationales, interministérielles, à l'aune de la globalité des enjeux et des fins fixées par le politique.

Le commandement

L'engagement de l'officier au service de la Nation s'exprime dans la responsabilité de commandement des femmes et des hommes avec lesquels cet engagement se partage. C'est l'officier qui donne du sens à cet engagement partagé, mobilisant et entraînant les énergies, les intelligences et les cœurs vers les objectifs fixés. C'est l'officier qui, *in fine*, dans ce cadre, doit décider et assumer seul la responsabilité de la décision.

Dans le monde du XXI^e siècle

Cette vocation de l'officier à donner du sens et à décider, cœur de son engagement au service de la Nation, ne peut se concevoir en s'abstrayant de l'environnement général, de ce monde ouvert et complexe du XXI^e siècle au sein duquel elle se déploie. S'ouvrir sur le monde et sa complexité s'avère une nécessité incontournable.

S'ouvrir sur le monde permet à l'officier de développer son intelligence des situations et des acteurs, de replacer son action dans le cadre de l'intention de son chef et de l'effet final recherché.

S'ouvrir sur le monde, c'est dépasser l'indispensable compétence technique et l'inclure dans une culture générale pour s'élever « à ce degré où les ensembles apparaissent, sans préjudice des nuances » (Charles de Gaulle).

S'ouvrir sur le monde aujourd'hui, c'est prendre en compte les enjeux, défis, lignes de force d'une planète traversée de flux croissants d'informations, de capitaux, de biens, de personnes. Une planète qui à la fois s'intègre et se balkanise. Une planète où les repères traditionnels se brouillent, où la distribution et la nature de la puissance se modifient, où les acteurs structurants des relations internationales ne sont peut-être plus seulement le Soldat et le Diplomate.

S'ouvrir sur le monde aujourd'hui, c'est se soucier de sa marche non seulement sur les volets défense et stratégique, mais également parce qu'ils sont en interaction, sur les volets démographique, politique, sociologique, culturel, économique, technologique...

*

**

Le choix du thème de « L'officier au service de la Nation dans le monde du XXI^e siècle » vise à marquer durablement les esprits et à initier la transition intellectuelle et mentale de l'élève-officier d'aujourd'hui à l'officier de demain. Le présent cahier constitue un des rouages de cette transition, par la richesse, la diversité et la profondeur des réflexions qu'il propose.

Paul Cesari

Général de brigade aérienne, directeur du Sigem

MARS 1958

Évolution de la condition militaire

Xavier Sallantin

| Capitaine de vaisseau (1922-2013) analyste et chercheur.

Avertissement : voici de larges extraits d'un texte de mars 1958 que le capitaine de vaisseau Sallantin, récemment décédé (voir dans l'édition de janvier 2014 l'hommage qui lui est rendu), avait publié dans la *RDN* sous un pseudonyme que l'on peut aujourd'hui dévoiler. À cette époque, les questions d'action psychologique agitaient les armées dans le cadre des opérations en Algérie et l'auteur, pour les traiter, avait pris de la hauteur et du champ. Ce faisant, la *RDN* veut montrer la continuité de la réflexion militaire sur la relation que la France entretient avec son armée et sa défense. Les sous-titres ont été adaptés et le texte complet est disponible dans la rubrique « Florilège » du site de la *RDN* (février 2014).

Jean Dufourcq

Considérer l'évolution de la condition militaire apparaît d'emblée comme une tâche écrasante : c'est vouloir pénétrer au sein de l'Histoire, comme au cœur de l'Homme, et prétendre connaître leurs lois et interactions. Aussi les réflexions qui suivent ne visent-elles qu'à poser quelques jalons et à susciter d'autres réflexions.

La convergence de toutes les activités humaines sur notre monde trop petit, saturé, « homogénéisé » paraît le trait essentiel de la marche de l'Histoire à retenir pour notre analyse. Les débats politiques, économiques, techniques, humains, retentissent en effet toujours plus profondément à l'Armée ⁽¹⁾ et c'est dans cette perspective totale qu'il faut replacer le fait militaire.

La guerre n'est plus la chasse gardée du militaire ; les conflits n'ont plus les nettes délimitations des francs combats de jadis ; la tâche du militaire s'en trouve moins reluisante et plus complexe. Cette interpénétration n'a pas les mêmes inconvénients pour l'ouvrier, l'homme d'affaires, l'ingénieur, qui ont moins à redouter les échanges et les confrontations toujours plus rapides et intimes des idées, des races, des produits, des techniques, à la surface d'un monde toujours plus peuplé et plus étroit. Le militaire français, qui a parfois tendance à identifier son destin à celui de la Nation et à se croire seul gardien de son patrimoine, craint que

(1) L'Armée, dans le vocabulaire de l'époque (1958), désigne les Forces armées dans le vocabulaire d'aujourd'hui. Ministère de la Guerre, de l'Armée, des Armées, de la Défense nationale, on note les évolutions ; généralissime, chef d'état-major général des armées, chef d'état-major des armées, les qualifications se sont adaptées aux évolutions historiques. À l'heure de la convergence vers le site de Balard de l'ensemble des services et quartiers généraux hier relatifs aux différentes forces armées, on voit revenir sur le devant de la scène le vocable « Armée » pourtant sorti du langage officiel depuis 1965 et la qualification de « soldat » se substituer à celle de militaire dans le but instinctif de retrouver la finalité du combat qu'elle évoque et qui relève de l'inconscient collectif français.

cette évolution convergente ne tende à le détrôner, ou du moins à rabaisser la position privilégiée qui était la sienne tout au long de l'Histoire de France. Il importe donc d'examiner si, (...), le rôle et la mission du militaire, considérés sous le signe de cette convergence, ne se trouvent pas rajeunis et revalorisés.

Pour caractériser le comportement de l'Homme dans l'Histoire, nous posons comme constantes de la condition humaine, deux exigences fondamentales et contradictoires : soucis de sécurité, de stabilité, d'ordre, d'organisation, d'une part ; désirs de dépassement, de découverte, de promotion, d'enrichissement, d'autre part. Le militaire, depuis le guerrier robot jusqu'au héros à l'abnégation totale, n'est pas d'une espèce à part. (...). L'équilibre de la condition militaire est (...) à rechercher sur deux plans.

Au plan de l'Histoire, il faudra le fonder dans le respect des valeurs passées dignes d'être préservées en même temps que dans un lucide et loyal examen des réalités présentes et d'un devenir dont le militaire est un efficace artisan ; c'est en effet à lui qu'il appartient de trancher les contradictions qui ne peuvent être dénouées par le jeu du langage.

Au plan de l'Homme, cet équilibre sera celui de ce couple de forces antagonistes régissant le comportement humain et dont les composantes de « sécurité » et de « dépassement », qui changent de valeur avec les générations, doivent être sans cesse contrôlées.

Les facteurs de sécurité

Il peut paraître paradoxal de parler des facteurs de sécurité dans la vie du militaire préposé à l'emploi de la force et contraint en contrepartie à refouler souvent son instinct de conservation. Il faut bien insister sur ce qui fait la singularité essentielle du métier des armes par rapport aux autres métiers puisque beaucoup aujourd'hui semblent oublier que le rôle du militaire est de combattre, mieux encore de vaincre, en acculant l'adversaire à traiter ou mourir. Il en est pourtant ainsi depuis que les sociétés humaines, et même celles d'insectes évolués comme les termites, entretiennent des soldats. Y a-t-il, au cours des âges de l'humanité, carrière présentant de semblables titres d'ancienneté et de continuité ? Faire la guerre, c'est toujours, hélas !, tuer tant que l'autre n'a pas cédé. Ayons le courage de le reconnaître, la plus juste des guerres implique tôt ou tard la chasse à l'homme, la meurtrissure des chairs ; le seul changement qui se dessine en ce domaine vient peut-être de ce que s'y ajoute aujourd'hui la meurtrissure des esprits par les procédés de guerre psychologique. Pour le soldat les mots « guerre juste » couvrent ces déchaînements humiliants et les transfigurent !

« Heureux ceux qui sont morts », dira Péguy, qui ajoute prudemment « Mais pourvu que ce fût dans une juste guerre ». Toute guerre n'est-elle pas habituellement juste dans l'esprit de ceux qui la décident ?

Évolution de la condition militaire

De nos jours, certains s'efforcent de marquer la distinction entre la force et la violence, précisant que les moyens légitimes sont seulement ceux de la force. Subtile casuistique à offrir à la réflexion de celui qui progresse par bonds sous les balles. Distinction nécessaire cependant en présence des épouvantables moyens de destruction qui sont désormais mis entre les mains des militaires. Nous touchons là au véritable changement qui va marquer de plus en plus toute entreprise militaire. La guerre dans son essence n'a pas changé, mais l'action du militaire sera de plus en plus contrôlée, censurée, gênée, par ceux qui nourrissent de légitimes craintes sur l'avenir de l'humanité.

Aux soucis de sécurité des uns correspondent logiquement les appels des autres vers un accroissement de la conscience et de la dignité humaine par la généralisation de la non-violence. L'esclavage a bien régressé considérablement sur Terre, un jour peut-être, la guerre à son tour ne sera plus qu'une horrible coutume du passé ? L'état militaire aura alors cessé d'exister car on ne saurait ranger sous cette étiquette les forces de police ou les gardes d'honneur.

La scène guerrière

En attendant ces jours heureux, dont rien ne laisse présager l'imminence, il faut en revenir aux hommes qui font ou préparent aujourd'hui la guerre de tous les temps.

À supposer qu'elle l'ait jamais été, la guerre ne peut plus être la guerre fraîche et joyeuse ; tout conflit a un retentissement mondial et les moindres actes des combattants passent au tribunal de l'opinion. Ceux-ci seraient en droit de réclamer de leurs censeurs des démarcations plus nettes, des règles de conduite applicables dans le feu de l'action. Contrôle de soi, respect de l'adversaire ont toujours été la règle du soldat. Livré aux regards inquisiteurs de juges souvent hostiles, il doit y ajouter aujourd'hui un tact et une discrétion, une pleine prise de conscience du prix de la vie humaine, peu conciliables avec les réalités du combat ; pour terrasser un adversaire, il faut le dominer moralement et physiquement, il faut lui donner un complexe de vaincu, lui faire peur. Le moment n'est ni à l'hésitation, ni à l'introspection.

Et le combattant s'indigne de ce que ceux qui lui demandent le sacrifice de sa vie tolèrent à l'arrière, opposition et critique ; il est démoralisé alors que la loi est censée protéger l'Armée contre la démoralisation. Impasse qu'il n'appartient pas aux seuls gouvernants de résoudre ; les militaires ne doivent pas s'y laisser enfermer. Il leur faut constater d'abord qu'ils n'ont plus le privilège de l'holocauste ; guerre révolutionnaire ou guerre atomique, les civils affrontent des risques presque équivalents à ceux de la troupe.

L'unanimité de la Nation derrière ses soldats est certes souhaitable, elle n'est peut-être pas indispensable, et de toute manière elle paraît de plus en plus

improbable par suite de la complexité croissante des causes des conflits, de l'augmentation terrifiante des risques, de l'imbrication des idéologies. La marche des idées et des événements est aujourd'hui trop rapide, des décalages sont inévitables dans les réactions d'une même population ; les uns sont en avance, d'autres s'essoufflent, d'autres refusent de marcher. De ces nécessaires divisions naît l'équilibre. Nous savons aujourd'hui où mène l'unanimité d'un peuple derrière un conducteur « qui a toujours raison ».

Le militaire doit donc s'accommoder de ces contradictions internes et placer son moral hors de leur portée. Tâche difficile, accessible seulement au petit nombre. N'est-ce pas pour le plus grand nombre faire appel à un impossible héroïsme qu'exiger dans ces conditions l'offrande de sa vie ? Pour compenser ces très réelles difficultés, pour réparer ces atteintes graves aux aspirations du militaire vers le sûr, le stable, le simple, l'ordonné, il importe qu'il puisse trouver dans sa condition d'autres satisfactions profondes. (...).

Les facteurs de dépassement

« Rassurer pour promouvoir et promouvoir pour rassurer », l'équilibre de la condition humaine est dans ce balancement. Tandis que les hommes consacrent une partie de leurs efforts à assimiler, asseoir et organiser leurs conquêtes, ils remettent sans cesse en question l'œuvre accomplie par de nouvelles quêtes de dépassement. Sous ces poussées renouvelées, le corps social s'adjoint peu à peu de nouvelles cellules plus développées et, à l'image de l'évolution biologique, la bonne marche de l'ensemble requiert un agencement aussi perfectionné que celui du corps humain.

Le militaire a été, au cours des siècles, tout autant défenseur des situations acquises que promoteur ou agent des changements historiques. À l'origine de ses options, on aime considérer, plus que les impératifs de sécurité, les seuls ressorts de l'« idéal, de l'amour de la gloire, de l'héroïsme, de l'honneur... ».

Le recrutement de l'Armée a longtemps bénéficié de ce que la carrière des armes était jadis l'un des plus sûrs chemins vers le pouvoir ; ainsi (furent) Eisenhower, MacArthur, de Gaulle, Joukov ou Nasser, et tant d'autres qui « brûlent » ou sont déjà aux commandes. La vocation militaire contient en germe plus ou moins conscient cette aspiration à la gloire, et en voie de conséquence, à la domination. Les jeunes officiers s'instruisent pour vaincre, pour imposer à leurs hommes comme à l'adversaire une volonté qui doit être en partie volonté de puissance. Sans même aspirer aux fonctions suprêmes, ils ont encore fréquemment la possibilité de se tailler un royaume : merveilleuses aventures de tant de lieutenants ou capitaines qui, au Laos, au Maroc, au Hoggar ou ailleurs, régnaient ou règnent sur de vastes territoires avec une autorité presque absolue. Souveraineté du commandant sur son bateau, seul maître à bord ! Les plus belles pages de la vie d'un homme sont

Évolution de la condition militaire

souvent écrites durant ces règnes éphémères mais bien propres à donner confiance en soi et en la vie.

Que l'ambition soit noble ou intéressée, il faut reconnaître que la carrière militaire offre de riches possibilités d'ascension personnelle à celui qui désire monter et « ne pas s'arrêter dans une auberge pour la vie ». Elle suppose l'ascèse nécessaire pour acquérir la maîtrise qui fait les chefs, elle revêt chez beaucoup la forme d'un sacerdoce ; mais toute foi suppose un *credo*, surtout lorsque le sacrifice de la vie peut, à la clef, être exigé. Dès lors, si l'on se propose de définir à l'officier ses mobiles d'action, il faut frapper très haut. Le combattant est presque toujours moniste ; il n'accepte d'engager sa vie pour une cause profane qu'à la condition de défendre au travers de cette cause un idéal ou une idéologie. On a pu dire récemment, en ce sens, qu'il fallait laïciser ou « désacraliser » l'Armée, c'est-à-dire instaurer le dualisme entre Armée et idéal personnel, comme on avait séparé Église et État. Mais enlever au militaire cette certitude d'une cause supérieure à défendre, c'est en faire un mercenaire, et nul n'aime confier sa défense à des mercenaires. (...).

L'erreur de beaucoup d'officiers est de croire que des options nettes et définitives sont, en ces matières, possibles et souhaitables de la part d'un gouvernement éclairé. De tels choix ne peuvent procéder que d'une longue gestation ; il faudra les corriger sans cesse ; l'organisation du monde moderne ne pourra se faire que par approximations successives, avec autant de regards vers le passé que vers l'avenir. Il est aussi vain d'espérer recréer le passé que de poursuivre le mythe millénariste d'un avenir totalement « différent ». C'est vouloir échapper à la condition humaine et à ses lois ; sa grandeur est dans cette lutte perpétuelle pour trouver le juste milieu entre fixisme et transformisme. (...).

Au militaire soucieux du confort d'une cause noble et sûre, le (...) siècle n'offre que la marche tâtonnante dans la convergence de tous les problèmes. Là est son combat d'homme ; le récuser comme trop complexe serait lâcheté égale à celle de l'industriel qui fermerait sa maison parce que les problèmes économiques ou sociaux viennent compliquer la seule tâche qui lui plaît, « la fabrication ». On condamne sommairement la jeunesse parce que le patriotisme traditionnel n'éveille plus en elle les mêmes échos qu'en 1914. C'est condamner du même coup tous ceux qui dans l'Histoire, Bretons, Bourguignons ou autres, firent taire par intérêt ou raison leur patriotisme provincial pour se rallier à la couronne de France. (...).

À tort ou à raison, trop de jeunes accusent l'Armée de ne pas envisager avec assez de réalisme les nouvelles formes des conflits futurs, appliquant les vieux procédés à la solution des problèmes nouveaux. Pour ne pas mériter ces jugements souvent sommaires, l'Armée doit s'efforcer de mettre en valeur certaines ouvertures qui s'offrent à elle et qui, dans les trois ordres psychologique, technique et physique, sont esquissées ci-après.

Champs d'action militaire

Dans l'ordre psychologique, l'Armée n'a pas à réinventer son rôle social que souligna Lyautey. Elle reste un cadre remarquable d'action et d'éducation sociale ; la vie des camps, la vie des petits postes, la vie à bord, la vie en équipe dans le coude à coude, font tomber bien des barrières et permettent des communications d'homme à homme qui sont un des privilèges de l'Armée. Mais il faut, pour éduquer, une foi, des certitudes ; le maître doit pouvoir se poser en modèle à ses élèves sans complexe de culpabilité ni d'ignorance. Faute d'une formation sociologique suffisante, trop d'officiers sont aujourd'hui incapables de comprendre et de dominer l'évolution du monde du travail. Que savent-ils des aspirations, des luttes, des espoirs immenses de sécurité et de libération, communs pourtant à tous les mortels, que nourrissent les recrutés. Ils ont trop tendance à voir dans les remous et égarements d'une marche difficile, les prodromes d'une guerre subversive à mater.

Voilà un nouveau rôle social fort éloigné d'un paternalisme de caserne, exigeant une pleine prise de conscience des problèmes du travail et des contingences économiques ou politiques qui conditionnent leur solution : aider ces hommes que l'on commande, dans des conditions exceptionnellement favorables de réceptivité, à franchir le pas de la lutte des classes. L'action, dans l'ordre psychologique, doit être orientée vers l'enrichissement et non vers l'endoctrinement, écueil redoutable sur lequel nous porte la tentation de l'efficacité. Enrichir n'est pas exploiter mais pour enrichir il faut posséder.

La même exigence d'élargissement de la condition militaire apparaît dans l'ordre technique. Toutes les techniques ou presque trouvent à l'Armée un champ d'application. De plus en plus le soldat doit se doubler d'un ingénieur avec, sur l'ingénieur civil, l'avantage d'être moins bridé par les normes de productivité. Mais l'Armée doit se garder de cultiver les techniques pour elles-mêmes et préserver sa mission originale qui est de combattre. Sous peine d'être étouffée par leur développement, elle doit se décharger de plus en plus de ses fabrications sur le secteur civil. L'Armée reproche à la Nation sa désaffection à son égard, mais elle veut garder à tout prix son autonomie. (...).

La condition militaire offre cependant à la jeunesse des possibilités uniques d'épanouissement dans l'ordre physique. Elle demeure, dans un monde qui devient termitière, l'un des derniers refuges pour l'aventure, la vie de compétition, le sport. Le militaire doit être « physiquement » disponible pour son rôle essentiel d'exécutant, de combattant.

Certes, l'homme d'affaires partage aujourd'hui avec le militaire les satisfactions de la vie d'action qui enivra Lyautey arrivant au Tonkin, mais le militaire est davantage préservé de cette tension qui épuise l'industriel moderne. On s'engage encore pour être parachutiste ou pilote d'avion à réaction comme on s'engageait

Évolution de la condition militaire

jadis dans les marsouins ou dans la Marine pour se griser d'espace, de découvertes et éventuellement « de baroud ».

Il faut sauvegarder ce caractère « physique » de la vocation militaire. Demain, comme hier, le combattant doit être jeune, bien portant et en « forme ». Si le corps à corps reste toujours possible, l'utilisation des jouets merveilleux que sont certaines armes modernes peut offrir de nouvelles séductions qu'il faut savoir mettre en valeur auprès des jeunes. (...).

**

(...) Repenser la condition militaire suppose d'abord une prise de conscience de la réalité totale de l'homme et de son insertion dans l'Histoire. Le militaire peut récuser une telle réflexion, prétendant qu'étranger aux contradictions dialectiques, son action commence quand cesse le dialogue. Il succombe alors à la tentation de n'être qu'un outil, à la tentation de la simplicité, fuyant la complexité croissante du monde où est sa tâche.

Certes, si le XIX^e siècle a cru à l'avènement de l'âge d'or grâce aux conquêtes scientifiques, nous savons aujourd'hui que tout « progrès » implique de nouveaux contrôles toujours plus serrés et exigeants. Beaucoup, angoissés par ces nouvelles servitudes et craignant le déclenchement de processus incontrôlables, voudraient prêcher un impossible retour au passé. Le militaire a, plus que tout autre, le devoir de ne pas battre en retraite et d'affronter les réalités d'aujourd'hui et de demain avec le sang-froid et l'énergie propres au combattant. En puisant à l'immense capital accumulé par ses anciens, et en tournant ses regards vers le terme que lui propose sa foi, le militaire trouvera des forces pour dominer ses contradictions intimes et pour continuer à faire l'Histoire.

Xavier Sallantin incarnait, pour Jean Guilton, un homme modeste doté de trois caractères précieux : « Une culture stratégique, mais plus complète que la stratégie classique, celle de Clausewitz, de Jomini et de Foch qui était surtout une stratégie continentale [...] ; le sens politique (au sens ancien de Politique, comme Platon, dans son extension et sa dignité) [...] ; enfin un parcours de philosophe et même de métaphysicien » (L'épreuve de force). Le général Lucien Poirier, quant à lui, qualifiait son ancien compagnon de réflexion de la FEDN d'*Ostinato rigor*. La « rigueur obstinée » et l'extraordinaire constance de cet aventurier de l'esprit forcent en effet le respect : il nous lègue une œuvre considérable.

Il est né en 1922 à Alençon où son père, officier de cavalerie, était en poste. À l'été 1940, alors en classe préparatoire à La Flèche, il dut partir à Valence pour continuer sa préparation au concours de l'École navale, qu'il intègre en 1942. Dans cette période troublée, il encadre des chantiers de jeunesse de la Marine dans la Montagne noire. En 1943, l'ordre est donné de rejoindre le travail obligatoire et il décide d'accompagner les jeunes dont il a la charge en Autriche. Il rejoint finalement l'École navale, réouverte à Clairac (Lot-et-Garonne). Il découvre des professeurs inféodés à Vichy et devient l'un des acteurs d'une véritable mutinerie. Il prendra le maquis et contribuera aux violents combats contre les Poches de l'Atlantique au cours de l'hiver 1944.

En mai 1968, sa réaction face aux événements l'amène à se retirer dans le hameau de Béna, situé à 1 600 m d'altitude en Cerdagne. Il continue néanmoins à travailler à Paris jusqu'en 1978, notamment avec le général Georges Buis. Il décède le 4 novembre 2013. Officier au destin marqué de circonstances exceptionnelles, le commandant Sallantin a démontré qu'il était possible d'exercer son libre arbitre avec conscience et intelligence, sans se laisser influencer par le mouvement général.

Considérations sur l'incertitude

Pierre Hassner

Directeur de recherches honoraire et chercheur associé
au CERI-Sciences Po.

Les équilibres rompus

La situation actuelle est caractérisée par une multiplication des dimensions géostratégiques, des acteurs et de leurs relations. Cela aboutit à deux résultats opposés mais également fâcheux. D'une part, il y a un brouillage généralisé entre l'intérieur et l'extérieur des sociétés et, à l'intérieur de chacune d'elles, les frontières entre le privé et le public, entre le civil et le militaire, etc., sont de plus en plus floues. D'autre part, la tendance est à la séparation entre des instances dont le dialogue est la base du lien social : État et citoyen, élites technocratiques ou internationalisées invoquant la contrainte des marchés ou les opportunités lointaines et, en face, des mouvements populistes, protestataires et protectionnistes tentées par la fermeture ou le repli. S'y ajoute l'affaiblissement des instances de médiation (partis politiques, syndicats, autorités judiciaires et administratives), le tout aux dépens de l'autorité, de la réciprocité et de la confiance. C'est une évolution qui vient de loin.

L'ordre westphalien était miné par l'inégalité des grands et des petits États, par les conflits des empires entre eux, par la révolte des nationalités et des révoltes sociales, par l'interdépendance économique et la contagion des crises.

L'ordre de Yalta, imposé par la force, était miné par les volontés d'indépendance nationale, par les contacts entre les sociétés et leur évolution du temps de la guerre froide que le général Beaufre décrivait ainsi : « La grande guerre et la vraie paix sont peut-être mortes ensemble ». Il l'appelait la « paix-guerre » et Raymond Aron « la paix-belligère ». L'ordre de Yalta (qui n'avait régné qu'en Europe) se fissurait déjà lorsque Kissinger, en 1968, écrivait : « Nous vivons une époque où les non-alignés demandent autant de protection que les alliés et les alliés autant de liberté d'action que les non-alignés ».

Ces paradoxes sont devenus beaucoup plus spectaculaires avec la fin de la guerre froide mais, tout autant, avec le changement des équilibres politiques, économiques et militaires résultant de l'apparition et de la montée des pays du Sud. L'équilibre bipolaire était certes dynamique mais prévisible. L'émancipation et la montée des « trois continents » anciennement dominés par l'Occident font apparaître d'une part de nouvelles puissances, dont l'une, la Chine, devient en quelques

Considérations sur l'incertitude

dizaines d'années un rival des États-Unis, et de l'autre extrémité, des États faillis ou fragiles en proie à des guerres civiles, ethniques ou religieuses. Entre ces deux extrêmes, des rivalités prennent forme entre des puissances comme l'Inde et le Pakistan, l'Iran et l'Arabie saoudite, dont l'issue est très difficile à prévoir et à l'égard desquelles la stratégie à adopter par les pays occidentaux est de plus en plus incertaine. D'autant que les pays du Sud, devenus les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), combinent le plus souvent une méfiance envers les pays qui les ont envahis ou dominés dans le passé et des rivalités qui les amènent à faire appel à leurs anciens colonisateurs ou dominateurs ; et ceux-ci, dès lors, oscillent entre l'intervention et l'abstention.

Nouvelles dimensions, nouvelles armes, nouveaux acteurs

L'incertitude inhérente à un monde interétatique qu'on peut considérer comme multipolaire ou apolaire est considérablement accrue par un certain nombre de transformations sub et trans-étatiques qui à la fois modifient le jeu des États et le dépassent.

Il s'agit avant tout des révolutions qui concernent les moyens de communication et de destruction. Elles modifient le rôle d'acteurs non-étatiques sub et transnationaux, le tout sur fond de crise économique et de crise du politique, au niveau national comme au niveau régional et au niveau global, ces niveaux étant eux-mêmes en interpénétration constante.

La vitesse sans cesse accrue des communications, la télévision et surtout l'*Internet*, le téléphone portable et les réseaux sociaux, ont rendu souvent illusoire l'isolement des guerres locales par rapport au reste du monde et, en particulier, par rapport aux populations des pays dont les soldats combattent au loin. Les images et les messages circulent instantanément avec des effets souvent imprévisibles. Souvent grossis, ils suscitent l'indignation ou l'irritation, la solidarité ou la réaction préventive à l'autre bout de la planète. Les peuples des métropoles sont aux premières loges, soit par le sort de leurs soldats, soit par des conséquences comme les flux de réfugiés ou les vengeances terroristes, souvent confondus dans leur perception. La circulation des idées et des passions se combine avec la circulation de l'argent, de la drogue, et celle des pirates ou des terroristes, pour donner parfois une dimension mondiale aux conflits qui, dans d'autres cas, se déroulent dans l'indifférence.

Ce que l'expérience permet de prévoir, c'est le choc des temporalités : entre celle du terrain qui demande des décennies pour donner ses fruits, s'il s'agit de transformer un pays en proie à la violence et au chaos, et celle des métropoles dont la patience s'épuise beaucoup plus vite.

Quant à la révolution des moyens de destruction, elle a des effets allant à la fois dans le sens de l'asymétrie et de la symétrie. Si la plupart des États ont de la

peine, en temps de crise économique, à soutenir une course aux armements et voient leurs budgets militaires diminuer, ce n'est pas le cas de ceux de la Chine et de la Russie qui augmentent régulièrement. Mais surtout certains armements deviennent plus accessibles financièrement et des groupes ou des individus qui sont ou seront capables d'infliger des destructions ou une « désorganisation massive » (selon la formule de D. Mongin) dont on croyait les États seuls capables.

À leur tour, les États sont tentés, et parfois obligés, d'employer dans la lutte antiterroriste les méthodes des terroristes eux-mêmes. Face à des renseignements sur la préparation d'un attentat, les États ne peuvent s'en remettre à la dissuasion par menace de représailles en seconde frappe, ils doivent prendre les devants pour essayer d'arrêter le suspect, voire s'il le faut, de l'éliminer. Mais la présidence de George W. Bush a étendu cette méthode sous le nom de « guerre préemptive » aux États suspectés de détenir des armes de destruction massive. La violence des États et celle des terroristes ou des insurgés tendent à se nourrir et à s'influencer mutuellement.

Cependant, un élément spectaculaire de dissymétrie apparaît et se maintient pour l'instant : c'est celui de la préférence pour la technique et pour la minimisation du risque, d'un côté, et de l'autre, le fanatisme et la recherche du risque, voire du suicide. L'évolution socioculturelle et morale prend ici tout son sens, dont l'importance est aussi incontestable que celle de l'évolution de l'art militaire et de ses instruments.

D'un côté, il y a la montée du fanatisme religieux, qui radicalise des conflits territoriaux ou ethniques. Il oppose des adeptes fondamentalistes de religions différentes, comme dans le conflit israélo-palestinien ou des versions d'une même religion comme entre Sunnites et Chiites au Moyen-Orient, ou encore les minorités persécutées ou révoltées face à des majorités d'une religion différente comme entre Hindouistes, Bouddhistes ou Musulmans en Asie. Le fanatisme introduit, ressuscite ou répand une arme redoutable : celle de la « bombe humaine » ou de l'attentat-suicide. Celle-ci, à la limite, fragilise la dissuasion ; le risque du suicide mutuel, sur laquelle repose celle-ci, perd de sa valeur lorsque le suicide est au contraire, recherché. De l'autre, inversement, les sociétés occidentales, individualistes et pacifiques, tendent à préférer confier leur sécurité à des mécanismes lointains, comme la dissuasion nucléaire assurée par des sous-marins ou, invention plus récente, à des drones actionnés à distance et sans risque immédiat, voire, un jour, à des robots. Dans les deux cas, la réciprocité du risque assumé est mise en cause.

Un point commun entre les deux types de protagonistes est le rôle de l'argent. Les sociétés bourgeoises ou individualistes qui ont renoncé à la conscription font volontiers appel à des mercenaires ou à des contractuels. C'est particulièrement le cas des États-Unis, où la moitié des combattants en Irak étaient des contractuels, de même que la majorité des employés de la *National Security Agency* (NSA) procédant à des milliards d'écoutes dans le monde. Les tortionnaires

Considérations sur l'incertitude

d'Abou-Grab étaient des contractuels tout comme Snowden, l'employé de la NSA, qui a révélé et détaillé les activités de celle-ci. Dans les deux cas, on peut se demander si l'absence d'un code d'honneur et d'une discipline militaire n'ont pas joué un rôle déterminant devenu au minimum un vrai facteur d'imprévisibilité. Réciproquement, les insurrections et le terrorisme sont souvent alimentés, soit par les millionnaires acquis à leur cause ou voulant éviter de devenir leurs cibles (comme certains milieux, parfois dirigeants d'Arabie saoudite ou du Qatar), soit par le recours à la prise d'otages pour l'extorsion d'une rançon, au pillage, aux trafics de toute sorte ou à la piraterie.

L'une des difficultés stratégiques les plus importantes tient à ce que le même groupe peut avoir une dimension de banditisme, une dimension ethnique ou nationaliste, et une dimension religieuse et suicidaire. Entre gangs et milices, entre *jihad* et insurrection nationale, les stratégies des États visant à rétablir l'ordre et la paix hésitent sur la nature de l'adversaire et sur la manière de le combattre, de le diviser ou de l'isoler.

Incertitude stratégique et crise du politique

L'incertitude stratégique nous ramène, dès lors, aux controverses classiques datant des guerres d'Indochine et d'Algérie, entre la primauté à la recherche et à la destruction de l'adversaire, ou à la protection de la population et à son organisation défensive. On retrouve aussi les débats sur le rôle des différentes armes et des différents services. À la suite de l'expérience des guerres coloniales, et, en dépit de victoires initiales, des expéditions menées par les États-Unis ou l'Otan, au Vietnam, en Irak et en Afghanistan, on assiste à la montée d'une nouvelle triade, celle des forces spéciales, des drones et de la cyberguerre. Leur caractéristique commune est de s'exercer dès le temps de paix, d'agir clandestinement ou par surprise, d'avoir une fonction de renseignement en même temps que de désorganisation de l'adversaire et surtout, pour les opérations de cyberguerre, d'opérer clandestinement et anonymement. Bien que particulièrement ciblées par rapport aux batailles ou aux bombardements classiques, elles peuvent se tromper d'objectifs, susciter des réactions hostiles dans la population des régions visées et surtout, là aussi pour les opérations de cyberguerre, avoir des effets collatéraux incontrôlables au-delà des cibles visées et concerner les communications des pays émetteurs eux-mêmes ou de leurs alliés. Ce fut le cas du virus « stuxnet » visant les installations iraniennes mais infectant aussi nombre d'ordinateurs américains.

On assiste ainsi à une véritable guerre préventive permanente en temps de paix, à coups d'attentats ciblés, de virus ou d'opérations coup-de-poing. Dans une interview récente, le général Vincent Flynn, directeur de la *Defense Intelligence Agency* américaine et ancien directeur du renseignement pour les opérations spéciales en Irak et en Afghanistan affirme que : « Les opérations spéciales (en temps de paix)

nous éviteront les guerres » (*cf. Defense.one.com*, 28 octobre 2013) et plaide pour une fusion du renseignement et des forces spéciales.

On peut, à l'inverse, craindre que les opérations en temps de paix ne finissent par provoquer de vraies guerres. On relève aussi que, quelles que soient leur efficacité et leur importance, ce type d'armes et d'opérations peut apporter le désordre chez l'ennemi mais non y établir la paix fondée sur un ordre légitime. Il n'y a pas de substitut à la présence régulière au sol mais celle-ci, comme le montrent les exemples cités plus haut, se heurte au problème de la durée : pour éviter à la fois un départ trop rapide, comme en Libye, ou un enlèvement insupportable aux populations du pays occupé comme de l'occupant comme on l'a vu en Afghanistan, l'intervention tient souvent de la quadrature du cercle.

*

**

La solution, quand elle existe, passe par la recherche d'une vraie paix et, dans certains cas, d'une vraie guerre exigeant patience, solidarité et sacrifice non seulement de la part des armées mais aussi des populations civiles et, éventuellement, de celles des pays alliés. Comme nous le suggérons en commençant, l'incertitude stratégique tient pour une grande part à la crise du politique.

FÉVRIER 2014

De 1914 à 2014, permanence et ruptures militaires françaises

François Cailleteau

| Contrôleur général des armées (2S).

Entre les armées du début du XX^e siècle avant la Grande Guerre et celles d'aujourd'hui, on peut, me semble-t-il, analyser le changement sous trois rubriques : les révolutions, les constantes et les évolutions.

Quatre révolutions sont intervenues

Les deux premières sont d'ordre général mais pèsent sur les armées, les autres sont plus spécifiquement militaires.

La première, c'est bien sûr la pacification du continent européen. Bien que le nombre des pays ait beaucoup augmenté ⁽¹⁾, le recours aux armes pour régler les conflits n'est plus de saison en Europe. Il n'y a pas eu de guerre en Europe depuis 1945, si l'on excepte la guerre civile grecque (1946-1949) et, plus récemment, les affrontements qui ont accompagné l'éparpillement des nations de la Yougoslavie, événements qui n'ont jamais menacé la paix européenne, au contraire de ce qui s'est passé il y a un siècle. Et comme il n'y a pas de menaces proprement militaires extra-européennes (nous ne sommes pas en 732 ni en 1453) ⁽²⁾, la paix paraît garantie à vue humaine aux Français comme à la plupart des Européens. C'est un fait sans précédent dans l'histoire de notre continent ⁽³⁾. Les Français de moins de trente ans n'ont connu qu'une Europe en paix et ceux qui ont entre trente et cinquante ans n'ont vécu qu'une guerre froide matinée de coexistence pacifique.

Moins souligné est le changement de paradigme des sociétés européennes. En 1914, au terme d'un renversement des priorités commencé au milieu du XIX^e siècle, on est passé du primat des valeurs individualistes (dont l'essor date des Lumières et le triomphe de la révolution industrielle) à celui des valeurs collectives. Une conséquence de ce bouleversement des mentalités collectives fut l'acceptation du devoir militaire jusqu'au sacrifice, acceptation tragiquement démontrée par la Grande

(1) Au centre et à l'Est du continent, on est passé de 10 à 26, l'Irlande et Malte ayant été ajoutés à l'Ouest.

(2) Bataille de Poitiers et siège de Constantinople.

(3) La quarantaine d'années qui sépare Waterloo de la guerre de Crimée n'a certes pas vu d'affrontements majeurs en Europe. Mais de nombreux conflits y ont eu lieu. Pour la seule armée française, expédition d'Espagne, expédition de Morée (Péloponnèse), siège d'Anvers, expédition de Rome.

Guerre. Depuis le dernier tiers du XX^e siècle, nos sociétés sont revenues au primat de l'individu dont les conséquences sur la chose militaire sont évidentes : fin de la conscription, refus des pertes, réticence marquée envers l'usage de la force des armes.

Dans le domaine militaire proprement dit, le fait nucléaire a conforté les deux révolutions précédentes. Désormais, faire la guerre à un pays nucléaire ou appartenant à une alliance disposant du feu nucléaire n'est plus la continuation de la politique par d'autres moyens mais un acte irrationnel. L'Europe, continent où l'on compte trois pays nucléaires ⁽⁴⁾, est donc totalement engagée dans le mécanisme de la dissuasion stratégique, ce qui renforce la stabilité pacifique du continent et la volonté de ses habitants de ne pas exposer leur vie dans des aventures militaires.

La dernière révolution est celle de l'intensité capitalistique des armées, c'est-à-dire du rapport entre le coût des hommes et celui des matériels qu'ils servent. Prenons un exemple dans la Marine nationale où, pourtant, l'importance du capital militaire a toujours été forte. Le cuirassé *Courbet*, l'un des derniers de l'avant-guerre, a coûté environ 200 millions de nos euros et comptait un équipage d'environ 1 000 hommes. Les frégates *Horizon* (récemment entrées en service et les dernières pour lesquelles nous ayons des données de coût à peu près certaines) ont coûté huit fois plus cher mais n'ont besoin que de 200 hommes. Cette évolution se retrouve dans tous les secteurs de l'activité militaire, y compris ceux où la part de l'homme paraît la plus irréductible : comparez une section d'infanterie de 1914 dont l'équipement se résumait à un *Lebel* par homme et celle d'aujourd'hui, nettement moins nombreuse mais dotée de véhicules blindés, d'armes automatiques, d'armes antichars, de lance-grenades, de matériels de transmissions et de vision nocturne, etc. Les dépenses d'équipement et d'entretien des matériels forment aujourd'hui la part majoritaire des dépenses militaires alors qu'elles ne pesaient guère que le huitième du budget avant 1914 et même moitié moins dans celui de l'Armée d'alors (à comparer à l'ensemble actuel Armée de terre, Armée de l'air).

Face à ces révolutions, trois constantes

La première est celle de ce qu'on appelle aujourd'hui les opérations extérieures mais que l'on retrouve tout au long de notre histoire militaire depuis la fin du XV^e siècle ⁽⁵⁾.

Les campagnes du début du XX^e siècle ont pour objectif la constitution de l'Empire colonial (la plus importante est celle du Maroc). Celles du début du XXI^e siècle ont un autre objet, celui d'imposer le respect de l'ordre international ou de soutenir l'aspiration des peuples à la liberté ⁽⁶⁾. Mais elles ont en commun de se

(4) Et de plus, 25 pays européens sont, dans l'Otan, les alliés des États-Unis.

(5) Les guerres d'Italie de Charles IX, Louis XII et François I^{er}.

(6) Ce n'est pas une nouveauté. L'expédition d'Espagne, celle de Rome, le siège d'Anvers avaient pour but le respect de l'ordre international, l'expédition de Morée, celui d'aider le peuple grec à se libérer de la domination ottomane.

De 1914 à 2014, permanence
et ruptures militaires françaises

passer loin du territoire national, de n'employer que des militaires volontaires et de recourir largement au personnel local (qu'il soit incorporé dans nos rangs ou qu'il s'agisse de contingents des armées locales qu'il faut souvent soutenir et former). Cette permanence de l'action extérieure continue à façonner les armées françaises, à les différencier de celles qui n'ont pas cette habitude (comme l'armée allemande), à les rapprocher de celles qui la partagent (comme l'armée britannique). On peut toutefois noter une différence entre les deux périodes.

Avant 1914, seule une partie des officiers participait à ces opérations, beaucoup d'autres estimant devoir se consacrer à la préparation d'un nouveau conflit européen. On le voit bien parmi les maréchaux de la Grande Guerre : Foch, Pétain et Fayolle ne sont pas sortis de France ; Joffre, Gallieni et Lyautey ont au contraire beaucoup servi outre-mer. Cette situation avait perduré jusqu'à la fin de la guerre froide et l'on en retrouve des traces (assez navrantes en général) en parcourant les discussions sur les *blogs* militaires. Mais la réduction du nombre des unités et leur professionnalisation font que désormais, toutes ont vocation à participer à l'action extérieure.

Autre constante, la compétence du travail d'état-major. On peut, et c'est même une banalité quelque peu répétitive, critiquer les doctrines militaires en vigueur en 1914. On peut discuter la pertinence de certains choix techniques, comme le tout 75 de l'artillerie (d'ailleurs remis en cause par Joffre dès son arrivée aux responsabilités). Mais on ne peut que reconnaître le savoir-faire des états-majors dans la mobilisation et la concentration des troupes et plus encore dans la conduite des opérations où l'on a su, dès le début de la guerre, assurer d'énormes mouvements de troupes de l'Est à l'Ouest du dispositif qui ont permis d'arrêter la progression de l'ennemi et de le refouler en partie. Ce savoir-faire était le fruit d'une réforme de la formation des officiers entreprise après la défaite de 1870 et qui avait transformé un corps d'officiers plus caractérisé par son courage que par sa compétence en un corps où le travail intellectuel était la règle sans que le courage ait disparu. Les outils de cette transformation sont connus : l'importance du recrutement des grandes écoles militaires (dont Polytechnique qui fournissait chaque année quelque 150 officiers à l'Armée de terre et quelques-uns à la Marine)⁽⁷⁾ où la scolarité était sérieuse⁽⁸⁾, et la forte compétition pour entrer à l'École de Guerre et à en sortir en bon rang⁽⁹⁾. On retrouve aujourd'hui, après une certaine éclipse, une situation analogue. La revalorisation des études dans les grandes écoles militaires au début des années 1980, la transformation de l'Enseignement militaire supérieur avec une École de Guerre désormais interarmées, le retour dans l'Otan et donc la nécessité de faire bonne figure dans le travail d'état-major allié, tout cela a

(7) Le plus illustre des marins du XIX^e, Courbet, est polytechnicien. Il est à l'origine de la carrière de Joffre pour avoir demandé un officier du génie (donc polytechnicien) pour fortifier Kilung, à Formose, que nous avions occupé en 1885.

(8) Y compris à Saint-Cyr grâce à l'action réformatrice du général Hanrion qui la commanda de 1871 à 1880.

(9) Ce rang déterminait le niveau des états-majors auxquels étaient affectés les nouveaux brevetés.

permis aux armées françaises de disposer d'un savoir-faire reconnu dans l'Alliance et prouvé *in vivo* dans les plus récentes opérations extérieures.

La troisième et dernière constante est moins satisfaisante. C'est la persistance d'une certaine indifférence à la question des conditions de montée en puissance de l'industrie d'armement. Avant 1914, la mobilisation avait été très soigneusement étudiée : on a su rassembler en quelques jours des millions d'hommes, des centaines de milliers de chevaux, des milliers d'automobiles et de camions, des dizaines d'avions. Mais, partant de l'idée d'une guerre inéluctablement courte, rien n'avait été prévu pour organiser la fabrication en masse de munitions et de matériels. Il faudra plus d'une année pour pallier cette imprévoyance, heureusement partagée par notre ennemi. Malgré les enseignements de la Grande Guerre, la situation se reproduisit en 1939 où la production n'atteint le volume souhaité qu'au moment de l'offensive allemande de mai 1940.

Les problèmes ne sont certes plus les mêmes aujourd'hui. Il ne s'agit plus de multiplier instantanément par huit ou dix l'armée du temps de paix. Il s'agit plutôt d'être capable de faire face à la réapparition d'une menace militaire majeure contre notre pays ou contre nos voisins et alliés. Une telle mutation a très peu de chances de se passer brusquement mais, compte tenu de la fréquente cécité des dirigeants civils et militaires face à ce genre de phénomène ⁽¹⁰⁾, il faut être matériellement prêt à y faire face assez rapidement.

Compte tenu de l'étiage actuel de nos forces à peine adapté aux exigences d'opérations extérieures somme toute assez modestes, il faudrait être capable de passer du format actuel à un format plus ambitieux, par exemple un doublement en trois ou quatre ans. L'existence d'un certain volume de réservistes, d'un encadrement de qualité et d'un ensemble d'écoles performantes assure sans doute, du côté des hommes, la possibilité d'une remontée à cette échelle. Cela ne nous paraît pas être le cas pour les matériels, les rechanges, les munitions. Par exemple, pour doubler en quatre ans notre potentiel d'avions de combat, il faudrait être capable de multiplier immédiatement par cinq le rythme de fabrication du *Rafale* : avons-nous pris conscience de ce que cela suppose de préparation dès aujourd'hui ?

Enfin, on peut noter deux évolutions, l'une claire et positive, l'autre ambiguë

L'armée de 1914 était fort pauvre en sous-officiers, quantitativement et qualitativement. Elle en comptait moitié moins que son adversaire principal ; ils étaient formés sur le tas et peu considérés alors que les sous-officiers allemands bénéficiaient d'écoles de formation et d'un statut social très convenable. Dans les Armées de terre

(10) Voir l'entre-deux-guerres : il a fallu 4 ans pour prendre conscience du danger hitlérien et 4 ans pour que notre industrie parvienne aux cadences nécessaires.

De 1914 à 2014, permanence
et ruptures militaires françaises

et de l'air d'aujourd'hui, qui ont succédé à l'Armée d'autrefois, le nombre et la qualité des sous-officiers sont à un standard tout à fait satisfaisant. Pour l'Armée de l'air, cela s'est fait dès l'origine ; cela a été plus progressif dans l'Armée de terre mais c'est en place depuis des décennies. La Marine partait de plus haut mais le mouvement a été de même sens. Par ailleurs, la professionnalisation a doté les armées, particulièrement l'Armée de terre, de nombreux militaires du rang convenablement recrutés malgré l'appétence toujours assez faible de la population française, aujourd'hui comme il y a cent ans, pour le métier des armes. Bien formés, dotés d'une expérience opérationnelle réelle, ils forment un vivier abondant de sous-officiers ⁽¹¹⁾. Le progrès est donc fort sensible par rapport au début du XX^e siècle.

On n'en dira pas autant de l'évolution du soutien des armées par la société française. Il ne faut certes pas imaginer qu'avant 1914, ce soutien était parfait. Il existait des antimilitarismes parfois virulents : une partie de la gauche et du mouvement ouvrier voyait dans l'Armée un suppôt du capitalisme et un fauteur de guerre ; une partie de la bourgeoisie était ulcérée d'avoir à envoyer ses fils au service militaire. Et parmi les plus zélés thuriféraires de l'Armée, certains n'étaient pas dénués d'arrière-pensées, voyant dans les chefs militaires des alliés possibles pour le renversement du régime. Le vote des crédits militaires ne se faisait pas dans l'allégresse. Entre 1901 et 1913, 37 % des crédits d'équipement de l'Armée sont refusés et c'est encore plus net dans la période 1902-1906, période où la menace de guerre est faible : c'est la moitié des demandes qui sont refusées.

Aujourd'hui, les attitudes vis-à-vis des armées sont tièdes : moins d'antimilitaristes virulents, moins de soutiens forts. Sur la question des crédits militaires, gouvernements et opinion sont en harmonie : c'est là qu'il faut porter les efforts de réduction. Si l'on mesure l'effort de défense par rapport au PIB par habitant ⁽¹²⁾, on observe que dans les périodes assez éloignées de la guerre, avant les crises marocaines et balkaniques, le coût des armées était de l'ordre de 1 à 1,1 million de PIB par habitant de l'époque et qu'il est aujourd'hui, en l'absence de menaces militaires contre le sol et la population de la France, de 0,9 à 0,95 million de PIB par habitant de 2013. Évolution assez faible mais négative, beaucoup moins que celle de la répartition interne de ces crédits opérée au détriment de l'Armée de terre (en considérant celle-ci comme l'héritière unique de l'Armée, ce qui est historiquement et opérationnellement faux quand bien même ce serait sociologiquement vrai).

Mais cette comparaison masque une certaine marginalisation de la chose militaire puisque si l'effort budgétaire n'a guère baissé en le rapportant à la richesse de chaque Français, il a baissé d'un bon tiers si l'on prend en compte l'augmentation de plus de moitié de la population. La part de PIB est une donnée qui n'a pas grand sens pour évaluer la réalité de la dépense militaire mais elle est significative

(11) Qui serait précieux en cas de remontée en puissance.

(12) C'est-à-dire en tenant compte de l'enrichissement des Français mais pas de l'augmentation de leur nombre (les besoins de nos armées sont indépendants du volume de la population).

de l'importance de la chose militaire dans le pays. C'est ce qui donne toute son ambiguïté à cette évolution : une certaine constance en volume de l'effort militaire mais une forte réduction en part de la richesse nationale totale ; moins d'antimilitarisme mais un soutien beaucoup plus compté.

*

**

Quatre révolutions, trois constantes et deux évolutions pour décrire un siècle de changements, c'est sans doute trop pour les esprits vraiment synthétiques et c'est sans doute trop peu pour décrire la complexité des transformations. Il nous semble toutefois que ce cadre permet de décrire une évolution de très long terme complexe, caractérisée à la fois par des adaptations positives aux changements du monde et par les faiblesses inhérentes à une longue situation de temps de paix dans une société peu portée aux disciplines collectives.

FÉVRIER 2015

Diplomatie et outil militaire *

L'aggiornamento 1992-2015

Maurice Vaïsse

Professeur émérite des universités à Sciences Po (CHSP-CERI). Président du conseil scientifique pour la recherche historique au ministère de la Défense.

En 1991, la France était arrivée à l'heure des choix : la chute du mur de Berlin le 9 novembre 1989, la dissolution du pacte de Varsovie le 1^{er} juillet 1991 marquaient la fin d'une période des relations internationales, celle de la guerre froide, dans laquelle la France tout en étant clairement membre d'un des deux blocs avait trouvé sa voie pour manifester sa différence au sein de l'Alliance atlantique. Le choc suscité par le nouveau contexte international ne bouleverse pas dans l'immédiat l'outil militaire français, malgré les constats de carence observés lors de la guerre du Golfe (2 août 1990-24 février 1991) sauf sur certains points, sous l'impulsion du ministre Pierre Joxe (février 1991-mars 1993). Il en est tout autrement à partir du milieu des années 1990, car face à un environnement international bouleversé et fluctuant, l'*aggiornamento* est non seulement nécessaire mais permanent, d'autant plus que la priorité est désormais donnée à la projection et à l'engagement des troupes, malgré des moyens de plus en plus limités en raison de la contrainte budgétaire.

Un environnement bouleversé et fluctuant

Avec la chute de l'Union soviétique et la fin du monde bipolaire, on a cru voir advenir « la fin de l'histoire » et les États ont tôt fait de vouloir profiter des dividendes de la paix (la contraction des budgets de la défense entre 1993 et 1998 a été d'environ 14 % pour la France et le Royaume-Uni, de 16 % pour l'Allemagne, de 35 % pour l'Italie). Dans les années 1990, on voit d'abord se dessiner un monde unipolaire dominé par les États-Unis, avec des conflits ethniques, religieux, territoriaux qui, longtemps étouffés, éclatent, même en Europe (désintégration de la Yougoslavie, implosion de la Tchécoslovaquie, revendications identitaires en Europe centrale). Mais au fur et à mesure le monde devient multipolaire, et à la guerre froide se substitue une nouvelle conflictualité faite d'une

* NDLR : ce texte, publié avec l'aimable autorisation des Éditions du Seuil, sera le chapitre XVI du livre *Diplomatie et outil militaire*. La première version de cet ouvrage, période 1871-1969, a été éditée par l'Imprimerie nationale en 1987 dans sa collection « Politique étrangère de la France », écrit en collaboration avec Jean Doise. Ce livre a été repris par les Éditions du Seuil dans sa collection « Points-Histoire » (n° 153) en 1992 pour y ajouter la période 1969-1991 (chapitre XV). La nouvelle édition de *Diplomatie et outil militaire* paraîtra donc prochainement, couvrant la période 1871-2015.

succession de crises régionales, de guerres civiles entraînant des conflits interétatiques et des interventions militaires. Au cauchemar de l'apocalypse nucléaire et au rêve d'un monde pacifié, se substitue une instabilité généralisée : fragilité des constructions étatiques, ambition de certains États désireux d'acquérir des capacités nucléaires ou balistiques, menaces de fondamentalismes religieux, comme les groupes djihadistes qui rejettent les valeurs occidentales. Le réveil d'un Islam de combat prônant la guerre sainte renforce la thèse du choc des civilisations, tout en la contredisant en raison des antagonismes internes du monde arabo-musulman (entre sunnites et chiites, entre riches puissances pétrolières et États à la démographie galopante). Si les conflits majeurs ont disparu, on voit se multiplier des « petites guerres », des guerres asymétriques opposant des bandes armées, des groupes terroristes à des États, souvent incapables de faire face avec des moyens militaires classiques, sans parler de leur arsenal nucléaire. D'où la nécessité d'adapter l'outil militaire à ce contexte international.

Et le choc des attentats du 11 septembre 2001 remet la sécurité intérieure des États au premier plan. Pour manifester sa solidarité au sein de l'Alliance atlantique, la France s'engage en Afghanistan dans la coalition dirigée par les États-Unis. En revanche en 2003, elle ne participe pas à la guerre américaine contre l'Irak, soupçonné de détenir des armes de destruction massive depuis 1991 et de soutenir des réseaux terroristes, ce qui entraîne une crise grave entre les membres de l'Otan qui soutiennent l'Administration Bush junior (Royaume-Uni, Italie, Pologne) et ceux qui expriment leur désaccord (France, Allemagne, Belgique). L'intervention américaine aboutit à la prise de Bagdad (15 avril 2003) mais la victoire militaire est suivie d'un enlèvement des troupes de la coalition et laisse le pays dans une situation désastreuse, au point qu'après avoir réalisé en 2011 le retrait total des forces américaines de l'Irak, le président Obama est contraint (été 2014) d'apporter une aide militaire aérienne à l'armée irakienne et aux Kurdes contre des groupes de « l'État islamique », avec le soutien de la France.

C'est dire que du point de vue français, la menace ne pèse plus sur les frontières du pays : le *Livre blanc* de 1994 précise d'emblée que la France « ne se connaît pas aujourd'hui d'adversaire désigné ». En réalité, la menace a changé : des événements qui ont lieu à une distance respectable peuvent avoir des répercussions pour les citoyens français et le terrorisme affecte la sécurité intérieure : la France est de nouveau le théâtre d'attentats dans les années 1990 (le plan *Vigipirate*, créé en 1978, est mis en place la première fois en 1991), en particulier à Paris, en 1994-1995, et à plusieurs reprises depuis lors ; après New York (2001), c'est le tour de Madrid (2004), de Londres (2005) et de Paris (2015) ⁽¹⁾. Face au terrorisme, il est impossible de se protéger isolément. À l'heure de Schengen (accords d'ouverture des frontières européennes entrés en application en 1995), l'image du soldat montant la garde aux frontières du pays est complètement dépassée, et la sanctuarisation

(1) Le Premier ministre déclare : « La France est en guerre contre le terrorisme ».

du territoire ne peut pas être une fin en soi. D'où la nécessité de passer d'un outil militaire fondé sur la dissuasion nucléaire, construit en parfaite cohérence avec le contexte de la guerre froide et la politique d'indépendance nationale, à un système d'armes fondé sur l'action extérieure, en fonction d'une conflictualité diversifiée et d'une politique de coopération internationale, tout en préservant l'arme nucléaire. Le *Livre blanc* de 2008 introduit le nouveau concept de « stratégie de sécurité nationale » : il s'agit de « parer aux risques ou menaces susceptibles de porter atteinte à la vie de la nation ».

Les conséquences de cette situation sont évidentes : du fait du rôle jugé moins prioritaire du nucléaire militaire, la France – qui reste l'un des membres du club – voit son poids diminué, et son outil militaire paraît inadapté à la nouvelle conflictualité et à l'engagement d'une opération extérieure d'une certaine ampleur, la poussant à se joindre à des coalitions et même à l'intégration, nettement rejetée depuis le général de Gaulle. Dans le même temps l'Otan, dont la raison d'être consistait dans la défense contre l'adversaire soviétique, a survécu à la fin de la guerre froide ; et si la suprématie militaire des États-Unis reste totale, la volonté de l'Administration américaine est de ne pas intervenir partout et de soutenir l'action de ses alliés, comme la France. Bref, comme le dit Louis Gautier, la France doit passer « de l'impératif de l'indépendance à la logique de l'interdépendance ».

L'aggiornamento nécessaire

C'est dire combien l'*aggiornamento* de l'outil militaire était nécessaire. Il est amorcé sous François Mitterrand, avec la création de la Force d'action rapide (Far) et surtout après la guerre du Golfe, la création du Commandement des opérations spéciales (Cos), de la Délégation aux affaires stratégiques (Das) et l'accent mis sur le renseignement et l'acquisition d'une capacité d'appréciation autonome (par les satellites). Dans le même temps, on note une baisse des effectifs, une réduction de la durée du service militaire à dix mois et surtout le moratoire des essais nucléaires en 1992. La réforme est menée tambour battant par Jacques Chirac, et n'est pas interrompue par la période de cohabitation (1997-2002) qui est plutôt favorable à une étroite concertation en matière de défense ; elle doit être constamment poursuivie en raison d'un contexte international en évolution permanente et des contraintes budgétaires. Depuis la fin de la guerre froide, l'effort financier consacré à la défense s'est constamment amenuisé : supérieur à 3 % du PIB au début des années 1990, il descend en dessous de 2 % après 1998 et il tourne actuellement autour de 1,7 %.

En témoignent les *Livres blancs* et les lois de programmation militaire qui se succèdent : alors que, de 1959 à 1989, en trente ans, il y avait eu seulement un *Livre blanc*, trois lui succèdent en vingt ans, de 1994 à 2014. Celui de 1972, qui avait théorisé les trois cercles de la défense française : le sanctuaire national, espace d'indépendance ; l'Europe, espace de solidarité, les Dom-Com (comme Mayotte

dans l'océan Indien ou la Guyane, qui abrite la base spatiale de Kourou) où la France doit maintenir des forces de souveraineté ; enfin, les États africains avec lesquels existent des accords de défense, espace d'intervention. Le deuxième *Livre blanc* en 1994 vise à adapter la politique de défense aux nouveaux impératifs stratégiques, en particulier la nécessité d'une projection à distance. Le *Livre blanc* de 2008 définit une stratégie de sécurité nationale prenant en compte l'interpénétration entre les menaces et les risques, liés au terrorisme et à l'extrême instabilité de la situation internationale ; d'où (outre les contraintes liées à la *Revue générale des politiques publiques*) l'adaptation des implantations militaires avec la disparition des garnisons au profit de la création de bases de défense. Un nouveau *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, publié en 2013, à la demande du nouveau président de la République, met l'accent sur les capacités spatiales et le renseignement ainsi que sur les forces spéciales et la cyberdéfense, devenue une nécessité.

La réforme concerne tous les secteurs : la conscription, la politique nucléaire, la défense européenne, l'attitude à l'égard de l'Otan, enfin l'industrie de défense.

La professionnalisation, qui résulte de la décision prise par le président Chirac le 22 février 1996, est fondatrice de la nouvelle armée française avec la suspension de la conscription. Depuis la fin du XIX^e siècle, le service militaire obligatoire était considéré comme un dogme, reflétant la conviction en la nation armée. Le seul vocable d'armée de métier était tabou. En réalité, la France était sous le régime d'une armée mixte. À l'aube du XXI^e siècle, la conscription est considérée comme inadaptée. Fini le mythe du citoyen-soldat. Il s'agit de disposer d'unités plus souples et rapidement projetables, et à l'horizon 2015, de mettre au point un modèle d'armée, à effectifs réduits, mais aux capacités opérationnelles améliorées. Cette réforme majeure est alors mise en œuvre par le gouvernement socialiste de Lionel Jospin.

Confrontés à la nécessaire adaptation de la force nucléaire consistant à conserver la crédibilité de la dissuasion, les présidents successifs ont réaffirmé les fondamentaux de la conception française : dissuader toute agression contre les intérêts vitaux du pays (notion élargie par Jacques Chirac en 2006). Néanmoins, la place du nucléaire n'est plus la même que pendant la guerre froide : à la suite de la décision de François Mitterrand instaurant un moratoire sur les essais nucléaires en avril 1992, son successeur J. Chirac rompt le moratoire en juin 1995 et reprend les essais dans une campagne (de septembre 1995 à janvier 1996) qui suscite un concert de protestations dans le monde. Puis une série de décisions limitent la capacité nucléaire française : interruption définitive des essais nucléaires, signature du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires (Tice), démantèlement des installations de production de matières fissiles, fermeture du Centre d'essais du Pacifique, fermeture et démantèlement des sites du plateau d'Albion ; la place de l'armement nucléaire est restreinte, avec la suppression des armes préstratégiques *Hadès*, sans oublier la réduction de la force nucléaire à deux composantes : une composante sous-marine avec 4 SNLE de nouvelle génération (équipés de missiles

M51) et une composante aéroportée avec deux escadrons (60 *Mirage 2000N* remplacés progressivement par les *Rafale*) au lieu de trois et un arsenal de moins de 300 têtes nucléaires. Parallèlement, afin de remédier à l'absence d'essais, le programme de simulation lancé en 1996 confère à la France une avancée technologique importante. Mais la marginalisation stratégique de la dissuasion nucléaire se reflète aussi dans les contestations qui ne sont plus le fait de minorités mais portées par d'anciens responsables politiques et militaires de la Défense. Malgré les incantations du président Obama (lors de son discours de Prague en avril 2009) appelant à un monde délivré des armes nucléaires, on observe le maintien ou l'augmentation des arsenaux nucléaires et des menaces provenant de pays proliférants (Corée du Nord, programme iranien), inversant du même coup la traditionnelle posture française « du faible au fort ».

L'autre grand chantier de la politique de défense est la question de son autonomie stratégique : là aussi, des changements considérables ont eu lieu sous l'effet d'une triple évolution. D'abord celle de la guerre, qu'on ne fait plus seul : dans l'opération *Tempête du désert* (janvier-février 1991), l'armée française est partie prenante à une coalition internationale, la première fois depuis Suez ; ensuite, celle de l'Europe : la France, comme membre fondateur d'une communauté européenne, s'est trouvée intégrée dans un mouvement d'approfondissement et d'élargissement : la CEE est devenue Union européenne ; l'Europe est passée de 12 membres en 1994 à 28 en 2014. Si, sur beaucoup de plans, l'Europe est devenue une réalité, sur celui de la défense elle reste une déception pour la France, qui a toujours préconisé de conférer à l'intégration européenne une dimension militaire. Le troisième facteur d'évolution concerne l'Otan, dont on pouvait penser que la fin de la guerre froide et la dissolution du pacte de Varsovie signifieraient la disparition. Or, non seulement l'Otan a survécu mais elle s'est élargie à d'autres pays européens de l'ex-bloc soviétique et surtout, lors du Sommet de Rome (novembre 1991), s'est attribué de nouvelles missions comme la gestion des crises, y compris à l'extérieur de son champ traditionnel d'intervention, ce qui a permis sa survie. Cette évolution a amené la France à revoir progressivement sa place à l'égard de l'Otan d'autant plus que les opérations menées dans l'ex-Yougoslavie avaient placé les forces françaises sous le contrôle opérationnel de l'Otan, sans pour autant pouvoir disposer d'un droit à la parole.

Pour rendre compatibles l'Otan et une identité européenne de défense, on se tourne vers l'Union de l'Europe occidentale, dont les tentatives de revitalisation échouent les unes après les autres. C'est ainsi que dans le sillage du Traité de Maastricht (7 février 1992) qui annonce une politique européenne de sécurité commune, l'UEO est chargée de la mise en œuvre de cette politique. Cependant, le projet (mai 1992) d'un Corps d'armée franco-allemand voit son rôle restreint aux missions définies en juin 1992 à Petersberg (missions humanitaires, d'évacuation, de maintien de la paix et de gestion des crises pour le rétablissement de la paix). Il donne naissance à l'Eurocorps, corps de réaction rapide multinational (Allemagne,

Belgique, Espagne, France, Luxembourg) susceptible d'assumer des missions au profit de l'Otan. Le précédent créé par l'engagement de ses forces en particulier dans l'ex-Yougoslavie aboutit à légitimer son rôle dans la gestion des crises. Le président Mitterrand accepte que le Chef d'état-major des Armées participe au comité militaire de l'Otan, dès lors que l'emploi des forces est évoqué. Son successeur est convaincu que la seule voie consiste à travailler dans le cadre atlantique, tout en cherchant à constituer un pilier européen de l'Otan, par le biais de l'UEO. Jacques Chirac tente de réaliser cette réintégration en affirmant la complémentarité entre la Politique européenne de sécurité et de défense (PESD) et l'Otan pour obtenir plus d'autonomie pour la défense européenne. Dès décembre 1995, il choisit de faire participer la France au comité militaire de l'Otan ; et le ministre de la Défense, Charles Millon, qui reprend sa place au conseil des ministres de l'Alliance en juillet 1996, demande qu'un grand commandement (en particulier de la zone Sud implantée à Naples) soit attribué aux Européens. Du fait du refus américain, la France (passée alors sous le régime de la cohabitation) déclare en juillet 1997 au Sommet de Madrid que les conditions d'un rapprochement avec l'Otan ne sont pas réunies.

Même si certains indices peuvent accréditer la progression de l'idée d'une défense européenne : réunion franco-britannique de Saint-Malo en décembre 1998, désignation de Javier Solana, ancien secrétaire général de l'Otan comme responsable de la politique étrangère et de sécurité commune, Traité de Nice (décembre 2001), qui crée plusieurs organes de coordination, d'importantes divergences persistent sur la complémentarité entre cette défense européenne et une Alliance atlantique dominée par les Américains et qui a actualisé son concept stratégique à l'occasion du 50^e anniversaire de l'Alliance atlantique, en avril 1999 : à la défense collective s'ajoutent de nouvelles missions, comme la prévention des conflits et les opérations de gestion des crises, et à Prague (novembre 2002), de nouvelles adaptations interviennent, dans lesquelles la France s'implique, d'autant plus qu'elle a participé à des opérations militaires de l'Otan lors de la crise du Kosovo (mars-juin 1999), où le président Chirac a tenu à conserver sa liberté en ce qui concerne le choix des cibles à bombarder. L'UE met l'UEO en veilleuse en novembre 2000 et structure les organismes chargés de suivre les questions de défense : comité politique et de sécurité, comité militaire, état-major, agence européenne d'armement. Désormais, la PESD devient opérationnelle et peut accomplir des missions en toute autonomie : c'est le cas de l'opération *Artemis* (juin-septembre 2003) en République démocratique du Congo, avec la France comme nation-cadre. L'UE a aussi assuré la relève de l'Otan en Bosnie, sous le nom d'*EUFOR*.

Malgré le retrait partiel des forces américaines d'Europe et la moindre importance accordée au rôle militaire de l'Alliance atlantique, les Américains entendent affirmer leur autorité et encadrer la naissance d'une Europe de la défense. À la suite du 11 septembre 2001, la France participe à la force internationale d'assistance et de sécurité (*ISAF*) chargée de pourchasser les terroristes en Afghanistan, mais les

effectifs français sont encore limités (1 300 hommes) et ne sont pas regroupés au sein de l'opération *Enduring Freedom* ; quand l'Otan est amenée en avril 2003 à prendre en main le maintien de la paix en Afghanistan, Paris – qui s'était opposé résolument à l'intervention américaine de mars 2003 en Irak – l'accepte, bien que cette mission soit clairement en dehors de la zone euro-atlantique et sous commandement américain, c'est-à-dire à l'exact opposé de la conception française. L'exécution des missions repose sur les moyens mis à disposition par les États-membres au cas par cas, et la plupart des pays européens non seulement manifestent peu d'enthousiasme pour ces missions, mais en outre elles n'en ont pas les moyens ; de fait, l'essentiel des forces sont fournies par cinq pays : le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne ; seules les deux premiers sont en mesure de projeter des forces pour intervenir au loin. Lors du Sommet de l'Otan à Riga (novembre 2006), plusieurs États européens, dont la France, acceptent de lever les restrictions au déploiement de leurs troupes en Afghanistan hors des zones d'attribution relativement calmes, afin de pouvoir apporter un soutien aux soldats de l'Otan engagés dans de violents combats au sud de l'Afghanistan. Et en avril 2008, au Sommet de l'Otan à Bucarest, la France accepte d'envoyer des troupes supplémentaires en Afghanistan, ce qui porte le contingent français à plus de 3 000 hommes.

Bien que le Traité de Lisbonne (décembre 2007) prévoit l'évolution de la politique de défense commune vers une défense commune, il précise aussi que celle-ci n'est concevable que dans le cadre d'une complémentarité avec l'Otan. Force est de reconnaître que le bilan de la PESD reste très modeste et que, dans la course de vitesse entre l'Union européenne et l'Alliance atlantique, celle-ci l'a emporté.

Cette analyse est prise en compte par le président Sarkozy qui mène avec succès le rapprochement de la France avec l'Otan : à la suite du *Livre blanc* de 2008 qui envisage la construction d'un partenariat stratégique entre l'Europe et les États-Unis, il annonce le 17 juin 2008 sa volonté de faire participer la France aux structures militaires de l'Otan dans un objectif de complémentarité et non de rivalité, ce qui se concrétise lors du 60^e anniversaire de l'Otan au Sommet de Kehl-Strasbourg en avril 2009. En contrepartie, la France obtient l'accord des États-Unis pour que des commandements-clés soient attribués à des officiers français. Ce retour de la France dans l'Otan est-il une rupture avec la politique gaullienne ? Pas vraiment, car il conclut une série de tentatives de rapprochement, et prend en compte une situation complètement modifiée par rapport à 1966 : la guerre froide n'est plus, le gros des troupes américaines a quitté l'Europe, les menaces sont différentes. Néanmoins, ce rapprochement de la France avec l'Otan est symbolique : on met l'accent sur l'autonomie stratégique plus que sur l'indépendance nationale. Reste que l'influence acquise par la France grâce à cette réintégration semble encore mince, et que la défense européenne n'y a rien gagné. En 2012, le rapport de l'ancien ministre Hubert Védrine ne remet pas en cause le retour de la France dans le commandement intégré de l'Otan.

Enfin un autre chantier a concerné l'industrie de défense, développée comme un des instruments de l'indépendance nationale, mais concernée comme tous les autres secteurs par la nouvelle donne géostratégique et la nécessaire européanisation, avec une série de restructurations : ainsi de la création d'EADS (à partir de l'Aérospatiale de Daimler Chrysler, et de DASA) en 2000, de la transformation de Thomson CSF en Thales qui regroupe en 2007 ses activités avec la Direction des constructions navales (devenue DCNS) dans le domaine naval ; en 2005, Safran est né de la fusion par absorption de la Snecma (motoriste) par Sagem (électronique) ; en 2006, Giat (qui fabriquait le char *Leclerc*) devient Nexter. Parmi les fleurons de cette industrie d'armement, en partie française, il faut noter le succès des filiales : Ariespace, Eurocopter et Airbus avec l'*A400M*, avion de transport militaire pour remplacer les *Transall*. L'industrie d'armement (165 000 emplois en France) reste un des atouts à l'exportation : pour les années 2006-2011, elle est au 4^e rang mondial des exportations d'armement derrière les États-Unis, la Russie et le Royaume-Uni, mais elle est condamnée à vendre à des pays à risques, sans compter les affaires de corruption (Pakistan).

Une priorité donnée depuis les années 1990 à la projection et à l'engagement des forces

Cela ne signifie pas qu'avant 1991 l'armée française n'intervenait pas du tout à l'extérieur : outre les opérations menées en Afrique dans le cadre des accords de défense, depuis le septennat de Valéry Giscard d'Estaing des soldats français ont servi dans des théâtres d'opérations extérieures au service des Nations unies par exemple. Ces missions ont connu un accroissement considérable du temps de François Mitterrand, correspondant en cela à un triple facteur : la nouvelle conflictualité de l'après guerre froide, le rôle et la place de la France comme membre permanent du Conseil de sécurité à honorer, enfin la mission que s'attribue la France, principalement en Méditerranée, au Proche-Orient et en Afrique. En tant qu'ancienne puissance coloniale, la France, dans ces années, intervient en Afrique subsaharienne (Tchad depuis 1969, Rwanda en 1994-1995, Côte d'Ivoire, depuis 2001, République centrafricaine, depuis 2003) : la présence de la France en Afrique est réaffirmée dans les *Livres blancs*, mais le nombre de bases est restreint à quatre (Abidjan, Dakar, Libreville et Djibouti) et une base implantée dans le golfe Arabo-Persique, à Abu-Dhabi. En tant que membre du Conseil de sécurité de l'ONU, la France joue un rôle important dans les opérations de maintien de la paix ; de 1991 à 1996, la France s'engage massivement dans des opérations onusiennes : Cambodge en 1991, Somalie en 1992, Yougoslavie de 1992 à 1995, Rwanda en 1994. Ces opérations sont loin d'être toutes concluantes. La Forpronu est incapable d'empêcher les massacres en Yougoslavie, et l'opération *Amaryllis* (9-17 avril) assiste impuissante au génocide rwandais, avant que *Turquoise* (22 juin-22 août 1994) crée une zone humanitaire.

De la fin des années 1990 aux années 2000, les opérations multinationales se font dans le cadre de l'Otan (Kosovo, 1999) ou de l'UE (RCA, Congo : *Artemis*). Avec l'opération *Liberté immuable*, en Afghanistan, il s'agit d'une véritable coalition sous le commandement de l'Alliance atlantique, engagée dans une contre-insurrection et d'une guerre contre les *taliban*, où la France engage 3 000 hommes et subit des pertes (au total 89 hommes) vivement ressenties par l'opinion jusqu'au retrait français en décembre 2012. En Côte d'Ivoire, en crise depuis 1999, l'opération *Licorne* est déclenchée en 2003 pour faire appliquer le cessez-le-feu. En Libye, à la suite de la résolution 1973 adoptée par le Conseil de sécurité le 17 mars 2011, des forces aériennes françaises interviennent pour protéger les populations de l'Est du pays menacées par l'armée du colonel Kadhafi et empêcher l'occupation de Benghazi. Si l'opération *Harmattan* (19 mars-31 octobre 2011) est couronnée de succès grâce au concours d'une coalition reprise en main par l'Otan, elle dure sept mois et laisse le pays (délivré de la dictature du colonel Kadhafi) dans un état de délabrement institutionnel et social qui rend le pays incontrôlable. Si la France n'intervient pas en Syrie pour arrêter les massacres dus à la dictature du régime Assad en 2013, elle participe par des bombardements à la coalition contre les groupes islamiques qui sèment la terreur en Irak. Malgré les efforts faits dans le cadre du programme de Renforcement des capacités africaines de maintien de la paix (Recamp), destiné à renforcer les armées africaines, la France doit toujours intervenir en Afrique : en janvier 2013, avec 4 500 hommes engagés, *Serval* au Mali déstabilisé par un coup d'État en mars 2012 réussit à faire barrage aux groupes terroristes et à les empêcher de s'emparer de Bamako ; en 2014, elle est remplacée par *Barkhane*, une opération plus large et permanente de lutte contre le terrorisme dans le Sahel en coopération avec les pays voisins ; et à partir de décembre 2013 *Sangaris*, en RCA, État en pleine déliquescence, pour sécuriser la capitale Bangui.

Le bilan de ces opérations est mitigé. D'un côté, elles ont mis un coup d'arrêt à certaines menaces terroristes, souvent permis de rétablir la paix civile et elles ont constitué un facteur d'équilibre régional en Afrique ; de l'autre, les risques d'enlèvement, les difficultés rencontrées au Rwanda (où les forces françaises sont accusées de n'avoir pas su éviter le génocide), en Côte d'Ivoire (incident de Bouaké en novembre 2004), en République centrafricaine (où les risques d'affrontement entre catholiques et musulmans n'avaient pas été bien mesurés), aboutissent à renforcer l'image du gendarme de l'Afrique, alors que les autres pays de l'UE manifestent peu de goût pour y coopérer. Enfin, ces interventions, parfois moralement justifiées, ne sont pas toujours légales au regard de l'ONU et surtout, elles sont souvent des échecs politiques (Irak, Libye, etc.).

Avec des résultats qui sont donc loin d'être toujours probants, le risque de surexposition de l'outil militaire a été perçu par le *Livre blanc* de 2008 qui réagit contre l'éparpillement des actions militaires et entend le limiter à un arc de l'Atlantique au golfe Persique. D'où le rôle indispensable du porte-avions *Charles-de-Gaulle*, du groupe aéronaval (malgré l'absence d'un second porte-avions) et

de la nouvelle base d'Abu Dhabi. En 2014, les forces sont réparties comme suit : 6 000 hommes pour les Opex françaises (*Licorne*, *Barkhane*, *Sangaris*), 2 100 pour les Opex multinationales (*Fias*, *Finul*, *Atalante*), 6 500 comme forces de souveraineté (Dom-Com) et 5 000 dans les forces de présence : Dakar, Gabon, Djibouti, Abu Dhabi. Il paraît aussi nécessaire de mieux encadrer ces Opex, et la réforme du 23 juillet 2008 prévoit que le Parlement soit informé au plus tard trois jours après le déclenchement d'une opération et qu'il en autorise le prolongement au-delà de quatre mois. Sans compter que leur coût pèse sur le budget des armées, et est toujours sous-évalué : en 2014, le surcoût dépasse 1 milliard d'euros.

La multiplication des engagements opérationnels pèse d'autant plus sur l'armée qu'elle a subi cette série de réformes en profondeur et une extraordinaire cure d'amaigrissement. On peut distinguer trois grandes orientations de réformes : l'interarmisation, qui a eu pour effet de diminuer le rôle des états-majors d'armées et d'accroître celui du Chef d'état-major des Armées (singulièrement à la suite du décret du 21 mai 2005, amoindri néanmoins en 2013). Parallèlement, les organes transversaux de la Défense sont montés en puissance : l'État-major des Armées (EMA) précisément, mais aussi le Secrétariat général pour l'Administration (SGA) et la Délégation aux affaires stratégiques, qui devient en 2014 la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS). Quant à l'aspect budgétaire, les lois de programmation militaire successives (1997-2002, puis 2003-2008, 2009-2014 puis 2014-2019) ont considérablement réduit les moyens des armées. Le budget de la Défense 2014 est plafonné à 31,4 milliards d'euros (environ 1,5 % du PIB) De 1996 à 2006, les effectifs du personnel de défense passent de 573 081 à 432 314 et de 314 670 hommes à 265 853 en 2014 : ils doivent atteindre 235 940 hommes en 2019, entraînant la dissolution de nombreux régiments et la fermeture de plusieurs bases aériennes ⁽²⁾. L'impératif budgétaire amène à la réorganisation des implantations, y compris celle de l'administration parisienne, de l'îlot Saint-Germain à Balard. Les problèmes d'entretien du matériel, d'équipements vieillissants, auxquels il faut ajouter un coût toujours plus élevé des matériels perfectionnés et des grands programmes (char *Leclerc*, hélicoptère *Tigre*, avion de transport *A400M*, avion *Rafale*, au coût unitaire de 150 millions d'euros), l'insuffisance des crédits pour acheter des drones (en raison du retard français) et des avions ravitailleurs *MRTT* (*Multi Role Tanker Transport*) provoquent une certaine grogne (accentuée par la défaillance du système informatique *Louvois*) dans les armées, et même des manifestations du personnel de la Gendarmerie en 2001-2002.

En conclusion, on est frappé par la coexistence de deux phénomènes : d'un côté, l'activisme militaire de la France qui est sur tous les fronts (à la mesure de sa présence sur tous les continents et de son rôle au Conseil de sécurité certes, mais

(2) Aux termes du discours du président de la République (14 janvier 2015) : « Le rythme de réduction des effectifs doit être revu et adapté dans le cadre de la LPM ».

Diplomatie et outil militaire

aussi d'un interventionnisme tous azimuts), d'un autre côté, le maintien d'un modèle d'armée, susceptible théoriquement de tout faire, avec les mêmes missions quelquefois élargies, mais avec des capacités réduites. Certes, des efforts considérables ont été accomplis par une armée qui a accepté de relever le défi de la modernisation et grâce au développement (encore trop timide) de la mutualisation dans le cadre européen. Mais en voulant conserver la panoplie complète des moyens, la France ne risque-t-elle pas d'avoir une armée en peau de chagrin ? Comme en 1991, nous serions tentés de poser la question du choix indispensable de l'outil militaire dont la France a besoin pour ses ambitions politico-diplomatiques et qu'elle peut se permettre, en fonction de ses possibilités financières.

Éléments de bibliographie

- Frédéric Bozo : *La France et l'Otan, de la guerre froide au nouvel ordre européen* ; Masson, 1991.
- Patrice Buffotot : *Europe des armées ou Europe désarmée* ; Michalon, 2005.
- Claude Carré : *Histoire du ministère de la Défense* ; Lavauzelle, 2001.
- Samy Cohen : *La monarchie nucléaire, les coulisses de la politique étrangère sous la V^e République* ; Hachette, 1986 ; *La défaite des généraux, le pouvoir politique et l'armée sous la V^e République* ; Fayard, 1994.
- Marcel Duval et Yves Le Baut : *L'arme nucléaire française : pourquoi ? Comment ?* ; SPM, 1992.
- Louis Gautier : *Mitterrand et son armée* ; Grasset, 1999 ; *La défense de la France après la guerre froide* ; Puf, 2009.
- Jean Guisnel : *Histoire politique des services secrets français* ; La Découverte, 2012.
- Bastien Irondele : *La réforme des armées en France* ; Les Presses de Sciences Po, 2011.
- Jean-Charles Jauffret : *Afghanistan 2001-2010, chronique d'une non-victoire annoncée* ; Autrement, 2010.
- Jean Klein : *Vers une politique européenne de sécurité et de défense* ; Economica, 2003.
- Jérôme de Lespinois : *De la défense du sanctuaire à la projection. L'Armée de terre française 1974-1996* ; L'Harmattan, 2001.
- André Martel (dir.) : *Histoire militaire de la France, tome 4, de 1940 à nos jours* ; Puf, 1994.
- Jean-Dominique Merchet : *Défense européenne, la grande illusion* ; Larousse, 2009.
- Dominique Mongin : *La bombe atomique française 1945-1958* ; Bruylant, 1997.
- Pierre Pascallon (dir.) : *Les interventions extérieures de l'armée française* ; Bruylant, 1997 ; *La dissuasion nucléaire française en question* ; L'Harmattan, 2006 ; *La V^e République, 1958-2008, 50 ans de politique de défense* ; L'Harmattan, 2008.
- Pierre Pascallon : « La France et sa défense » in *Regards sur l'actualité* n° 321, mai 2006.
- Georges-Henri Soutou ; *L'alliance incertaine, les rapports politico-stratégiques franco-allemands, 1954-1996* ; Fayard, 1996.
- Bruno Tertrais : *L'arme nucléaire* ; Puf, 2008.
- Maurice Vaïsse, Pierre Mélandri, Frédéric Bozo (dir.) : *La France et l'Otan (1944-1996)* ; Complexe, 1996.
- Maurice Vaïsse : *La puissance ou l'influence ? La France dans le monde depuis 1958* ; Fayard, 2009 ; *Les relations internationales depuis 1945* ; Armand Colin, 14^e édition, à paraître en 2015.
- Hubert Védrine : *Les mondes de François Mitterrand* ; Fayard, 1996.

MAI 2012

Sur l'esprit de corps

(la sociologie durkheimienne d'Ardant du Picq)

Hervé Pierre

Colonel (infanterie de Marine), breveté de l'*US Marines Command and Staff College*, diplômé en histoire (La Sorbonne) et en science politique (IEP de Paris). A servi sur de nombreux théâtres d'opération et notamment en Afghanistan (Kapisa 2009, Helmand 2011). Auteur de *L'intervention militaire française au Moyen-Orient 1916-1919* (2001) ; *Le Hezbollah, un acteur incontournable de la scène internationale ?* (2009).

**Au caporal-chef Anthony Bodin,
Mort au combat le 1^{er} août 2009 en protégeant ses camarades.**

« Voyez d'abord, docteur, ce qu'a ce brave homme, moi j'ai le temps ».
Colonel Ardant du Picq, mortellement blessé le 15 août 1870.

E *sprit de corps*. La formule est magnifique. La formule est magique. Magique dans la forme puisqu'elle a traversé les siècles pour s'imposer aujourd'hui comme une expression consacrée par l'usage. Son champ d'application dépasse désormais le simple cadre de la science militaire. L'expression, forgée par le colonel Ardant du Picq, est couramment utilisée dans le milieu sportif ou dans le monde de l'entreprise. Consécration suprême, elle est admise – en français dans le texte – dans le prestigieux *Oxford Dictionary* qui la définit comme « *feelings of pride, care and support for each other that are shared by the members of a group* »⁽¹⁾ ; « *from French* », la formule est au cœur du style de commandement du corps des *US Marines* tel qu'inscrit dans le marbre de la doctrine⁽²⁾.

Magique également, au sens propre, car elle décrit un indescriptible, un impalpable, un irrationnel : à y croire, le collectif serait capable de produire un supplément d'âme rendant le groupe plus fort que la somme de ses parties. Ce qui ressemble aujourd'hui à un lieu commun était loin de l'être dans les années qui précèdent la guerre de 1870. Le colonel Ardant du Picq fait à l'époque figure d'original qui comprend notamment que « ce qui doit croître avec la puissance des engins, c'est la force de l'organisation, la solidarité des combattants »⁽³⁾. En comparant « combat antique » et « combat moderne », l'officier oppose la solidarité mécanique naturellement produite par les unités homogènes engagées en rangs serrés à une solidarité nouvelle que doivent impérativement développer avant l'épreuve du feu les combattants modernes, plus spécialisés donc plus dispersés sur le terrain. Cette solidarité fraternelle, voulue et partagée, est fondée sur la fierté d'appartenir à un groupe soudé par des valeurs communes ; chacun est reconnu pour la place spécifique qu'il

occupe et sait pouvoir compter sans réserve sur les autres. L'esprit de corps, ciment à prise rapide, est un puissant démultiplicateur d'efficacité collective.

Solidarité mécanique et solidarité organique

La comparaison fondamentale antique-moderne – qui structure *Études sur le combat* – ne manque pas de faire penser à celle, proposée trente ans plus tard par Émile Durkheim dans sa célèbre thèse, *De la division du travail social* ⁽⁴⁾. La portée de cette somme est toute autre. En opposant sociétés traditionnelles et sociétés modernes, le sociologue n'aboutit rien de moins qu'à la définition de concepts clefs qui posent durablement les bases de l'école sociologique française. La démonstration du professeur est beaucoup plus élaborée mais l'intuition de l'officier, qui ne fonde son raisonnement que sur sa connaissance empirique de l'organisation militaire, n'en est que d'autant plus remarquable.

Durkheim distingue la solidarité mécanique, ou par similitudes, de la solidarité organique. La première forme serait caractéristique des sociétés archaïques juxtaposant des hommes semblables les uns aux autres sous une autorité fondée à agir par recours quasi exclusif au droit répressif. L'individu, interchangeable, qui « ne s'appartient pas », s'efface totalement devant le groupe omnipotent. La deuxième forme de solidarité serait propre aux sociétés modernes profondément marquées par la différenciation sociale résultant « de la combinaison de ces deux phénomènes du volume et de la densité matérielle et morale » ⁽⁵⁾. Indispensable au bon fonctionnement de l'ensemble, l'individu est reconnu comme « l'organe d'un autre organisme » ; sa fonction spécifique, en lui conférant un caractère unique, développe chez lui l'aspiration à plus de liberté. Cette tendance centrifuge, produite par la spécialisation, est équilibrée par l'acte de solidarité à effet centripète qui s'exprime par le désir de vouloir vivre ensemble. Loin de diviser les membres du groupe, la division du travail les oblige finalement à coopérer. Paradoxalement, conclut Durkheim, « l'unité de l'organisme est d'autant plus grande que cette individuation des parties est plus marquée ». Toute la force de la démonstration est dans ce constat : la solidité du lien n'est pas fonction de la rigidité mais de la résistance ; la solidarité organique offre une « plasticité » qui rend la relation librement choisie beaucoup plus solide que celle arbitrairement imposée par le collectif.

Obéir d'amitié

Ces deux modèles théoriques sont à considérer comme des idéaux-types, la réalité étant bien entendu beaucoup plus contrastée. Durkheim reconnaissait d'ailleurs qu'une forme puisse contenir l'autre dans un segment social particulier ; admettant en outre l'existence de configurations intermédiaires, il concluait simplement, non au remplacement brutal de l'une par l'autre, mais à « la prépondérance progressive de la solidarité organique ». Or, c'est cette transformation vers une forme de solidarité plus complexe, composite, qu'Ardant du Picq appelle de

ses vœux. En 1868, à la lumière des évolutions du combat moderne, l'officier la juge indispensable pour une institution considérée comme archétypique d'un mode de fonctionnement autoritaire. L'image d'Épinal fait d'ailleurs long feu aujourd'hui, l'adjectif « militaire », détourné de son sens propre, étant communément utilisé pour désigner dans un sens figuré péjoratif tout comportement jugé excessivement rigide.

À contre-courant des conceptions de l'époque, Ardant du Picq défend donc l'idée que les conditions d'engagement modernes – puissance effrayante de l'armement, étendue du champ de bataille et éparpillement des combattants – imposent de fortifier le soldat. Celui qui demeure l'« instrument premier du combat » doit trouver la force de dominer sa peur instinctive par un acte de volonté qui ne peut plus être le simple produit de la discipline (n'en déplaise au général Trochu – contemporain d'Ardant du Picq – qui écrit en 1867 dans *L'Armée française*, « l'armée doit être un instrument de moralisation publique puisque la discipline de l'armée crée la discipline de la nation »). « Formez d'avance l'esprit de corps », écrit-il. En développant à l'entraînement la connaissance mutuelle, le groupe construit une cohésion et se forge une identité qui, en s'imposant à tous comme référence, exerce par rétroaction une forme de contrôle social. Durkheim n'explique pas autre chose qui écrit qu'« il faut que notre société reprenne conscience de notre unité organique ; que l'individu sente cette masse sociale qui l'enveloppe et le pénètre, qu'il la sente toujours présente et agissante, et que ce sentiment règle toujours sa conduite »⁽⁶⁾. Le lien social n'est jamais aussi résistant que lorsqu'il est librement consenti ; l'autorité est d'autant plus importante qu'elle n'a pas recours à la force pour s'affirmer⁽⁷⁾. Si la discipline militaire au sens strict relève d'une forme de solidarité qui peut être qualifiée de mécanique, l'esprit de corps en est manifestement l'indispensable contrepoids organique. La discipline collective sans adhésion individuelle engendre un lien rigide qui casse aux premières épreuves du combat. En comprenant « que ses actions ont une fin en dehors d'elles-mêmes », le combattant prend conscience de sa place et de son rôle dans le groupe ; cette adhésion explique des actes de courage, parfois aussi extrêmes qu'inattendus, qui témoignent de la résistance du lien de solidarité.

Du risque d'anomie

« La division du travail ne peut s'effectuer qu'entre les membres d'une société déjà constituée ». Développer l'esprit de corps suppose au départ l'existence d'un corps, d'un groupe humain identifié et reconnu dans sa spécificité. La répartition des fonctions en son sein (division) n'est paradoxalement rendue possible que parce que chacun de ses membres a conscience d'appartenir à un même ensemble (union). Les rôles au sein d'un régiment sont distribués *a priori*, de façon réglementaire ; à ceux qui les occupent de faire converger leurs efforts pour optimiser le fonctionnement du système. Dans ce cas particulier, la solidarité que produit le collectif militaire, explique Ardant du Picq, n'est alors jamais aussi forte

que lorsque le groupe est, en situation de combat, confronté à l'adversité ; les armes de contact – au premier rang desquelles l'infanterie – sont donc naturellement celles où se développe plus facilement l'esprit de corps. Cependant, ajoute l'officier, les situations de combat étant de moins en moins courantes, les liens de solidarité qui feront la résistance du groupe dans le choc de la bataille sont à tisser impérativement avant l'engagement.

Or, si nombre d'activités – au rang desquelles l'aguerrissement, la cohésion et le culte des traditions – participent dès le temps de paix du développement d'une solidarité de corps, les liens qui la sous-tendent peuvent se déliter jusqu'à provoquer une disparition totale des valeurs communautaires. Cette anomie⁽⁸⁾, décrite par Durkheim comme une pathologie propre aux sociétés modernes, aurait pour le sociologue trois explications possibles : la crise économique, l'insatisfaction au travail liée aux dissensions entre classes sociales ou les discontinuités de la production industrielle. La première de ces trois hypothèses est particulièrement intéressante parce que d'une étonnante actualité. La situation de crise économique aurait pour conséquence de pousser trop loin la division du travail. Les fonctions n'étant plus ajustées les unes aux autres, le collectif ne recevrait plus qu'une infime partie de l'énergie produite par chacun de ses membres ; le tout deviendrait alors moins que la somme de ses parties et cet appauvrissement du groupe provoquerait une crise d'identité. Chacun de ses membres serait alors tenté, soit par la fuite individualiste soit par le repli communautariste.

Appliqué aux réformes profondes que conduisent actuellement les armées dans le cadre de la RGPP (révision générale des politiques publiques), ce modèle explicatif n'est pas dénué d'intérêt. Sans remettre en cause la nécessité des transformations en cours, il éclaire sur les risques potentiels à démembrer les structures génératrices d'esprit de corps, au premier rang desquelles le régiment. Dépossédé de fonctions auparavant intégrées, ce dernier est concurrencé par des organisations agissant en parallèle avec lesquelles il n'entretient plus que des relations de « service ».

La notion de « gouvernance » se substitue dans le langage courant à celle de « commandement » – qui n'en représente plus qu'une facette – pour tenter de rendre compte de l'émergence de liens nouveaux tels que la « maîtrise d'ouvrage », le « management », la « responsabilité financière », la « relation client-fournisseur »... Pour atteindre des objectifs économiquement rationnels d'économie d'échelle, la spécialisation des fonctions est poussée le plus loin possible : l'organisation prend le pas sur l'institution et l'intégration verticale se fait au détriment de la cohérence horizontale. Les ajustements entre fonctions deviennent plus difficiles à mesure que les liens de solidarité se distendent entre « prestataire » et « bénéficiaire », physiquement et moralement éloignés l'un de l'autre.

En s'accroissant, la division du travail conduit à l'individualisme et, à son contraire, le repli communautariste, voire aux deux à la fois. En écrasant la dimension « commandement » de son hyperspécialisation, « l'expert », pousse « le guerrier » à

Sur l'esprit de corps

exagérer les traits spécifiques de son identité, donc, en s'arc-boutant excessivement sur la communauté, à recréer une forme de solidarité par similitudes, donc de solidarité mécanique.

**

Ces réflexions ne sont en rien une condamnation du processus de réforme en cours. Elles prétendent simplement attirer l'attention sur les risques induits par une hyperspécialisation fonctionnelle. Ardant du Picq et Durkheim, dans des registres différents et avec une portée inégale, témoignent dans leurs écrits de la nécessité de développer une forme de solidarité choisie dans laquelle s'équilibrent aspirations individuelles et attendus collectifs. La proximité de leurs conclusions ne manque pas de surprendre ; cette convergence, qui ne doit pas être attribuée au seul caractère contemporain de leurs écrits, devrait nous inciter à davantage réfléchir sur les bénéfices à attendre d'une force centripète suffisamment puissante pour contrebalancer les effets centrifuges des turbulences actuelles.

La remarque est vraie pour les armées qui, bien qu'en pleine transformation, doivent continuer à remplir leurs missions opérationnelles. Les soldats, par destination appelés à connaître l'épreuve du feu, ne peuvent faire l'économie d'une préparation morale au combat. La remarque s'applique également, plus généralement, à la société dans son ensemble. Les effets sociaux destructeurs de la crise économique ne peuvent être encaissés qu'à renfort d'intelligence et de volonté en osant un modèle alternatif de solidarité.

À condition qu'elles parviennent à conserver « l'esprit de corps » cher à Ardant du Picq, les armées pourraient modestement venir en aide à la société dont elles sont une partie, non pas en la « militarisant » dans un sens mécanique mais en témoignant au contraire d'un modèle de solidarité organique, fondé sur le respect de l'individu et la recherche du bien commun, qui fait sa force dans le chaos des combats.

Depuis la publication de cet article, le colonel **Hervé Pierre** commande le 3^e Régiment d'infanterie de marine (Rima) avec lequel il a été engagé au Mali dans le cadre de l'opération *Serval* (2013-2014). Il est actuellement commandant du GTIA (Groupement tactique interarmes) *Korrigan* en République Centrafricaine dans le cadre de l'opération *Sangaris*.

Sur l'esprit de corps

Éléments de bibliographie

- (1) « Esprit de Corps » in *Oxford Advanced Learner's Dictionary* ; Oxford, Oxford University Press, 2000.
- (2) *Leadership*, US Marine Publication.
- (3) Charles Ardant du Picq : *Études sur le combat. Combat antique et combat moderne* (1880) ; Paris, Économica, 2004. Le texte est paru une première fois en 1868 sous le titre *Études du combat d'après l'antique* ; Besançon, impr. de Vve Valluet et fils, 1868.
- (4) Émile Durkheim : *De la division du travail social* (1893) ; Paris, Puf, 2007.
- (5) Raymond Aron : *Les étapes de la pensée sociologique* (1893) ; Paris, Gallimard, 2006.
- (6) Émile Durkheim : *La science sociale et l'action* ; Paris, Puf, 1987.
- (7) Chantal Delsol : *L'autorité* ; Paris, Puf, Que sais-je ?, 1994.
- (8) Dictionnaire *Le nouveau Petit Robert* : « Anomie, n.f. – 1885 ; gr. *anomia* : absence d'organisation ou de loi, disparition des valeurs communes à un groupe ».

JUIN 2013

Valeurs et formation des décideurs

Guillaume Fayein (ENA)
Pascal Forissier (EdG)

La crise financière et économique débutée en 2008 semble avoir, par beaucoup d'aspects, dénoté une perte manifeste du sens des valeurs de la part des élites dirigeantes, et remis en cause une partie des hypothèses et des comportements sur lesquels s'était construite l'économie globalisée des dernières années. La très récente « Affaire Cahuzac » a ainsi soulevé une critique de fond sur l'absence de sens moral et de responsabilité individuelle chez certains décideurs.

Face aux enjeux qui se posent, les décideurs de demain vont avoir un besoin accru de pouvoir se référer à des valeurs dans l'exercice quotidien de leur métier, qu'il s'agisse des dirigeants politiques ou administratifs, des managers du monde économique ou des hauts commandants militaires.

En effet, les valeurs représentent un enjeu fondamental de gouvernance aujourd'hui, dans toutes les sphères de la société. Dans un rapport de 2000, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) soulignait déjà que l'éthique dans le service public y est présentée comme « nécessaire à la confiance du public » et comme constituant « la clé de voûte d'une bonne gouvernance »⁽¹⁾. Il convient dès lors de s'interroger sur le mode de transmission des valeurs en général, mais aussi de définir celles sur lesquelles se fondent la formation des décideurs aujourd'hui et les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain.

« Il n'y a pas d'éducation sans valeurs »

Toute forme d'éducation consiste à permettre à celui qui en bénéficie d'acquérir les connaissances et les fondements moraux afin de pouvoir exercer un esprit critique qui lui permettra de choisir et donc de parvenir à une certaine autonomie. C'est d'ailleurs le sens premier du mot « éducation » qui signifie étymologiquement « conduire hors de » (*ex ducere*), c'est-à-dire conduire hors de l'enfance, hors de l'ignorance pour être en mesure d'agir de manière autonome.

(1) OCDE : *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE* ; septembre 2000 ; 6 pages (www.oecd.org/fr/gov/ethique/1899469.pdf).

Les connaissances académiques seules ne suffisent pas pour cela, car une éducation pleinement équilibrée repose sur un deuxième pied constitué par les valeurs. Car « il n’y a pas d’éducation sans valeurs. [...] Apprendre, c’est parvenir à mieux faire, à mieux comprendre, à mieux être. Or qui dit “mieux” dit valeur »⁽²⁾. En effet, pour prendre une décision, il faut mener successivement deux types de réflexions : d’abord un jugement dit de connaissance, puis un jugement de valeur. Il s’agit, selon Hume, de séparer ce qui relève de la raison (les connaissances) de ce qui relève du désir ou du devoir (les valeurs). Seule l’articulation pratique entre les deux permet de poser une décision réellement réfléchie, partant de « ce que je peux faire » à « ce que je veux ou dois faire ».

La formation initiale est donc le creuset de l’acquisition de ces valeurs et ce rôle revient aujourd’hui quasiment exclusivement à l’école. En effet, le phénomène de sécularisation de notre monde moderne a entraîné l’affaiblissement du rôle intégrateur des Églises. Par ailleurs, le service national a disparu avec la professionnalisation des armées, ce qui fait que les valeurs essentielles du monde militaire (rigueur, courage, discipline, don de soi...) ne sont plus inculquées à l’ensemble de la société. Si la famille, malgré ses nombreuses mutations, reste aujourd’hui encore un lieu privilégié de la transmission des valeurs fondatrices de l’humain, l’école n’en demeure pas moins la dernière grande institution d’intégration culturelle et sociale fréquentée par tous les membres d’une même génération.

Mais face à une individualisation poussée, son positionnement devient délicat. En effet, l’école doit faire face à la culture de masse dans laquelle sont immergés les élèves depuis un âge de plus en plus précoce, avec ses puissantes valeurs hédonistes – l’immédiateté, la séduction, l’avidité. L’apprentissage de principes plus exigeants comme le sens de l’effort, la rigueur ou l’intégrité, est donc rendu d’autant plus difficile. Le débat récent sur l’introduction de cours de « morale laïque » à l’école pose ainsi la question de la place des valeurs et de leur transmission au sein de notre société. Il s’agirait de recréer du sens commun autour de valeurs partagées, en adoptant un nouveau moyen de lutter contre cet individualisme croissant.

Le rôle de la formation initiale aux valeurs est primordial et l’école a, dans ce cadre-là, une mission fondamentale pour permettre à l’ensemble de la population d’acquérir les mêmes bases du savoir « vivre-ensemble ». Pour autant, ces valeurs suffisent-elles pour devenir responsable d’une collectivité humaine ?

Des valeurs pour décider

La spécificité des valeurs des décideurs peut apparaître comme une nécessité. Dirigeants, managers et chefs militaires doivent en effet décider dans un univers

(2) Olivier Reboul : *Les valeurs de l’éducation* ; Puf, 1992 ; 264 pages.

incertain et arbitrer des situations caractérisées par leur complexité tout en étant soumis à un grand nombre d'injonctions contradictoires. Appelés à devenir des *leaders*, ils doivent porter une attention particulière au facteur humain, notamment en ce qui concerne les chefs militaires dont les actes peuvent décider de la vie ou de la mort de leurs subordonnés. En raison des responsabilités qui leur sont confiées, les décideurs doivent bénéficier d'une formation d'excellence dans laquelle les valeurs doivent irriguer l'ensemble des enseignements. Aujourd'hui plus que jamais, dans les entreprises comme dans l'administration ou les armées, le pays a besoin de cadres dirigeants capables de décider, lorsqu'elle est nécessaire, une véritable rupture et de la mettre en œuvre. Un jugement vacillant ou mal inspiré, un projet incertain ou fondé sur des valeurs erronées seraient le meilleur chemin vers la perpétuation d'un immobilisme condamnable car insupportable économiquement et socialement. Les décideurs doivent être à la fois extrêmement orientés vers l'action, tout en étant des individus très réfléchis. Leurs valeurs sont alors un outil de discernement nécessaire, un *corpus* de référence qui doit inspirer leurs actes, voire les justifier. Les valeurs doivent permettre d'éviter l'arbitraire, l'automatisme de la décision, le jugement froid que la machine peut engendrer. Elles sont donc la part d'humanité dans la décision, qui permet notamment sa légitimation.

Dans le cadre particulier de l'action publique, on est également en droit d'attendre que les décideurs soient dotés de valeurs morales fortes dès lors que l'argent dépensé est celui des contribuables, que les nominations sont faites ou validées par le gouvernement, et que la décision peut avoir des implications fortes sur la cohésion de la société. De même, le décideur public, parce qu'il jouit d'une certaine visibilité et qu'il incarne régulièrement l'État, doit être doté de valeurs fortes d'exemplarité et de service public.

La légitimité des décideurs ne peut finalement se baser uniquement sur des critères d'une compétence professionnelle ou technique acquise durant leur formation, elle doit également être fondée sur la reconnaissance d'une compétence sociale, éthique et morale, issue de l'adhésion à des valeurs, dont le caractère socialement positif fait généralement consensus, et de leur mise en pratique.

Dans ces conditions, quelles valeurs doivent aujourd'hui porter les décideurs et comment les institutions s'adaptent-elles pour former demain des décideurs adaptés à ce monde en pleine évolution ?

Formation actuelle des décideurs publics : quelles valeurs ?

Les écoles de formation des nouveaux décideurs ont fait l'objet d'attaques nombreuses et répétées ces dernières années concernant le contenu de leur formation relative à l'éthique, à la déontologie, bref aux valeurs en général. Pour beaucoup en effet, elles auraient formé les responsables de la crise actuelle en formatant intellectuellement leurs élèves et en les rendant trop sûrs d'eux-mêmes, incapables

d'esprit critique et sourds aux menaces que leurs décisions faisaient peser sur la société, l'économie, la politique ou l'administration.

De nombreuses initiatives montrent cependant que la prise de conscience de la nécessité de réviser la formation morale et la transmission des valeurs au sein de ces grandes institutions de formation est quelque peu antérieure à la crise et que cette dernière n'a fait que généraliser cette question, en particulier à la sphère des écoles de commerce.

Ainsi, au Canada, le « Profil simplifié des compétences clefs en *leadership* » de 2005 identifiait déjà les valeurs et l'éthique comme des socles du *leadership* parmi les 14 compétences clefs identifiées.

En France, le *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* d'avril 2008, a établi une typologie des valeurs de service public que le Réseau des Écoles du service public (RESP) a repris à son compte dans son enquête de 2012 consacrée à la transmission des valeurs de service public afin de déterminer 17 valeurs clefs du service public. Les valeurs républicaines sont désignées comme « valeurs de références », tandis que les valeurs le plus souvent citées comme étant les plus représentatives du service public sont l'intérêt général, la continuité, la loyauté, l'égalité de traitement et la neutralité. Le RESP a formalisé ces engagements avec la rédaction d'une déclaration commune des valeurs (juillet 2012) qui souligne également la nécessité de promouvoir l'universalité d'accès à ces écoles, en se donnant les moyens de « lever toutes les formes de barrières, économiques, sociales, culturelles, linguistiques et intergénérationnelles », et « une adaptation permanente tenant compte notamment des mutations technologiques et sociétales ». L'ouverture à la diversité et la confrontation à l'altérité semblent ainsi faire partie du nouveau *corpus* de valeurs propres aux futurs décideurs.

En ce qui concerne les élites militaires, la réforme de la scolarité de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr offre également un bon exemple des nouvelles valeurs qu'il est jugé comme souhaitable d'inculquer aux futurs décideurs. Conscientes de la transformation des conditions d'exercice du métier militaire, du nouveau visage des opérations qui se multiplient, de la place croissante des droits et besoins d'information dans les conflits modernes, les autorités militaires ont mené deux réformes majeures dont l'ouverture sur le monde contemporain et le renforcement de la formation professionnelle centrée sur la formation des chefs ont été les fils conducteurs (introduction de stages internationaux, priorité à l'interdisciplinarité, création du pôle « Éthique et environnement juridique » en 2004, etc.).

Les contacts avec le monde civil ont d'ailleurs été à double sens, avec la multiplication des stages militaires à destination des publics civils. Ainsi, Sciences Po Paris a commencé, dès 2004, à envoyer certains de ses élèves volontaires en stage d'immersion complète pendant plusieurs mois à Saint-Cyr, tandis que HEC (suivie par de nombreuses entreprises pour leurs cadres) a ouvert à ses

étudiants, tous les ans depuis 2006, un séminaire « *leadership* et esprit d'équipe » de quelques jours, fondé sur le commandement des hommes et l'apprentissage de la cohésion en milieu hostile, censé apporter des compétences, certes, mais surtout développer les valeurs de partage, de sens du collectif, d'attention au facteur humain et de responsabilisation. Autant de valeurs qui semblent aujourd'hui faire l'unanimité dans la formation des décideurs et dans la transmission desquelles les militaires font figure d'experts dans un contexte marqué par l'absence de l'expérience du service national pour les décideurs en formation.

Le management privé en mouvement

Une vision simplificatrice pourrait laisser penser que la principale différence avec le décideur privé réside dans le fait que celui-ci ne s'attacherait qu'à la productivité et aux résultats alors que le décideur public privilégierait l'intérêt général. En réalité, le décideur privé ne peut non plus se désintéresser de l'impact social de son action et agir dans un système de valeurs indépendant et égoïste.

Une étude de l'association « Grandes écoles au féminin »⁽³⁾ montre ainsi que certaines valeurs occupent une place croissante dans les mentalités des élèves en formation : « l'intégration de critères moraux ou éthiques dans les modalités de nomination et de rémunération des dirigeants », de même que la « transparence des critères de nomination des dirigeants », soutenus respectivement par 79 et 75 % des sondés, traduisent ainsi une exigence de moralisation des fonctions de décision et de changement radical dans le mode d'exercice du pouvoir, tandis que « l'accession des femmes aux postes de top *management* et de pouvoir » et la « volonté de diversification du recrutement » semblent faire de l'ouverture sociale une nouvelle valeur fondamentale.

L'Institut de l'entreprise a lui aussi publié une étude exhaustive sur la formation des managers⁽⁴⁾ dont il ressort notamment que cette fonction « requiert aujourd'hui une extrême souplesse d'adaptation, un grand sens des repères, un mélange subtil d'obéissance et d'esprit critique, un sens affirmé de l'écoute et du dialogue, ainsi qu'une conscience claire de son impact sur la collectivité, de ses responsabilités et de ses devoirs ». L'Institut se prononce aussi pour une plus grande transversalité des enseignements et une promotion de la culture générale dans les enseignements des écoles de commerce afin de favoriser l'émergence d'un esprit critique, et même l'introduction de l'éthique dans l'ensemble des enseignements, considérant que « c'est uniquement à la condition que l'habitude de considérer chaque problème sous un angle moral imprègne la totalité de l'enseignement que

(3) Grandes écoles au féminin : *Quel dirigeant, quelle dirigeante pour demain ?* ; 5^e étude, 2011 (www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/Presentation-5eme-Etude-GEF-21022012.pdf).

(4) Institut de l'entreprise, Cercle de l'Entreprise et du *Management* et FNEGE : *Repenser la formation des managers* ; Les notes de l'Institut, juin 2010 ; 74 pages (www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/Repenser-la-formation-des-managers_201006.pdf).

les représentations des futurs managers pourront être modifiées et que cesseront les comportements déplorables ».

L'idée que les entreprises ont une responsabilité non seulement économique mais également sociale et environnementale est de fait désormais couramment admise : la « responsabilité sociale d'entreprise » est un volet à part entière de la stratégie d'entreprise au XXI^e siècle. Au titre de celle-ci figure notamment « l'éthique verte », c'est-à-dire les valeurs d'écologie et de développement durable qui servent désormais régulièrement de support à toute stratégie *marketing* visant à donner au grand public l'image d'une entreprise « éthiquement responsable ».

Quelles valeurs pour le décideur de demain ?

Notre monde *post*-moderne a délaissé les valeurs traditionnelles (liées à l'autorité, à la famille, à la religion...) pour des valeurs rationnelles (démocratie, innovation...) couplées à des valeurs d'expression (bien être, qualité de vie, créativité...). Les nouvelles aspirations du développement humain sont l'émancipation, en lien avec la recherche d'une sagesse personnelle (quête de sens, développement personnel, ressourcement...) et l'interdépendance, en lien avec un nouvel ordre mondial à bâtir collectivement (partage, don, solidarité, gratuité, service...) ⁽⁵⁾. C'est ainsi que certains considèrent que la formation actuelle des décideurs ferait l'impasse sur une notion essentielle : la sagesse. Celle-ci serait en effet la capacité pour un décideur à prendre régulièrement du recul par rapport à son action, à en vérifier l'alignement avec ses valeurs essentielles, à rechercher sans cesse l'action et la pensée juste, avec la conscience de « plus grand que soi ». Elle serait une sorte de retour à une certaine forme de transcendance qui, « en faisant appel à l'intuition profonde, [permettrait] de prendre des décisions avec plus de justesse et de clarté » ⁽⁶⁾.

Les débats sur la nouvelle génération montante, fille de l'immédiateté et de la facilité offertes par *Internet*, sont nombreux ; pédagogues comme recruteurs regardent de près les évolutions de leurs étudiants comme de leurs jeunes cadres. Souvent, ces jeunes sont moins enclins que leurs aînés à accepter les responsabilités, les contraintes qui en résultent – notamment en termes de temps – et les soucis inévitables qu'elles engendrent. Préparer à la responsabilité devient ainsi un défi intéressant et délicat pour les institutions de formation.

Par ailleurs, un nouveau regard sur le monde, plus conscient, plus écologique, plus respectueux des droits de l'homme, se manifeste. Les limites du *management* moderne sont pointées par un certain nombre de sociologues (*cf.* l'affaire France Télécom), et on retrouve dans ces critiques les oppositions entre compétitivité et

(5) Brian Hall : *Values shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation* ; Resource Publications, 2006 ; 286 pages.

(6) Sébastien Henry : *Quand les décideurs s'inspirent des moines : 9 principes pour donner du sens à votre action* ; Dunod, 2012 ; 264 pages.

service public, logique du contrat et logique de l'honneur, entre recherche de la valeur et sens des valeurs. La primauté de la personne est contestée, ainsi que la coupure entre des élites technocratiques et des employés considérés comme des inférieurs. Remettre l'Homme au centre des préoccupations du décideur est donc le défi de demain, qui passera à travers un renouvellement des valeurs de solidarité ou de fraternité et de respect.

Enfin, la double prise de conscience actuelle, portant sur les limites de la nature d'une part, et celles de l'accumulation des désirs de tous ordres produits par les systèmes en place qu'elle n'a plus les moyens de satisfaire d'autre part, conduira nécessairement le décideur de demain à s'attacher à deux valeurs fondatrices. Tout d'abord la sobriété, qui permet la distinction entre l'essentiel et le superflu. Mais aussi la créativité, dont le champ devra s'élargir et porter davantage sur l'écologie, la coopération et les relations interpersonnelles.

*

**

« Dans une société donnée, plus on parle d'une valeur, d'une vertu, d'un objet collectif... plus c'est le signe de son absence. Si on proclame très haut la liberté, c'est que le peuple est privé de liberté, etc. Et plus la réalité est sombre, plus le discours est lumineux »⁽⁷⁾. Pour certains effectivement, la crise des valeurs que notre monde *post*-moderne connaît, à travers notamment l'effacement de toute transcendance dans les repères collectifs, conduirait obligatoirement au chaos et à l'anarchie⁽⁸⁾.

Le futur décideur ne peut s'en tenir à ce sombre constat et doit réfléchir à la place réelle des valeurs d'aujourd'hui ainsi qu'à celles qui lui permettront de construire le monde de demain. Si les écoles, qu'elles soient primaires ou supérieures, publiques ou privées, participent pleinement à l'enseignement des valeurs de la République, l'évolution du monde actuel rend cela insuffisant et doit conduire à remettre au cœur de la formation du décideur l'Homme et son environnement, le sens des responsabilités et celui du *leadership* ainsi que la conscience des conséquences de son action. Car l'illusion de ressources ou de gains illimités doit désormais faire place à la conscience de la finitude de ce qui nous entoure.

Officier breveté de l'enseignement supérieur, le capitaine de frégate **Pascal Forissier** est actuellement affecté à l'État-major des armées, au centre de planification et de conduite des opérations ; il est notamment en charge de la conduite des opérations (J3 Afrique) dans le Golfe de Guinée (mission *Corymbe*) et de l'Afrique Centrale (opération *Sangaris*).

Guillaume Fayen est issu de la promotion « lieutenant Brunbrouck » de Saint-Cyr (2007), puis de la promotion « Jean Zay » de l'ENA (2012-2013) ; il est actuellement chef du bureau du droit international public général à la Direction des affaires juridiques du ministère de la Défense.

(7) Jacques Ellul : *Le bluff technologique* (préface de Jean-Luc Porquet) ; Pluriel, 2004 ; 748 pages.

(8) Cf. Paul Valadier : *Anarchie des valeurs : le relativisme est-il fatal ?* ; Albin Michel, 1997 ; 220 pages.

Apologie de la subsidiarité (1/2) *

Bertrand Epstein

| Officier de l'Aviation légère de l'Armée de terre (Alat).

« **L**e plus dur, pour moi, c'est de ne rien faire, je suis terriblement tenté d'intervenir, mais c'est aux hommes qui sont sur le terrain de se battre et ils le font bien » ⁽¹⁾. Patton ne confie pas ici à son journal son aversion pour la vie de bureau mais rappelle que l'action du chef n'est efficace et légitime qu'à condition de favoriser l'autonomie du subordonné.

La véritable nature de l'autorité est d'être subsidiaire. S'approprier cette réalité est sans doute une tâche ardue ; c'est aussi une chance pour des armées en mutation constante. Car la subsidiarité offre au décideur la clef d'une autorité vertueuse. Libérant des énergies laissées au repos, les armées pourront renouveler leurs modes de penser et d'agir sans les travestir. L'évidence ayant sans doute disparu en matière d'autorité, il nous faut faire l'effort de remonter au conceptuel afin de tirer des enseignements concrets.

Qu'est-ce que l'autorité ?

Depuis deux générations au moins, l'image erronée d'une autorité liberticide nous empêche de voir que l'autorité est au cœur de la notion de dignité humaine.

Les sociétés démocratiques développent souvent l'image d'une autorité ennemie des libertés humaines. Dans le monde des loisirs et des plaisirs, l'autorité politique, policière ou paternelle est avant tout une puissance qui bride, encadre, contraint les libertés individuelles. L'exercice de l'autorité s'accompagne en outre d'une hiérarchie somme toute inconvenante : il classe des hommes qui naissent pourtant libres et égaux. Au bout du compte, nous sommes invités à admettre que l'autorité, supposée liberticide et inégalitaire, avilirait la nature humaine. Il devient alors « interdit d'interdire », et urgent de s'engager dans la désobéissance civile. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant qu'apparaissent des masses d'indignés, parce que « se révolter, c'est décider de rester vivant ». Finalement, « nous ne

* La subsidiarité est un principe selon lequel la conduite d'une action incombe à la plus petite autorité capable de la mener d'elle-même.

sommes plus en mesure de comprendre ce que l'autorité est réellement » ⁽²⁾ écrivait Hannah Arendt en 1968, marquant la confusion des esprits sous les assauts des idéologies et des modes.

Pourtant, les notions d'autorité et de dignité sont loin d'être opposées. Conceptuellement, la dignité se comprend d'abord comme une haute fonction, une charge donnant à celui qui la porte un rang éminent. On dit d'un individu qu'il a été « élevé à la dignité de » ; par cette qualité reconnue, on dit aussi de lui qu'il « fait autorité » dans tel domaine. La deuxième signification de la dignité est la gravité ou la retenue dans les manières. L'attitude expressive fait partie des besoins de toute autorité. Le cérémonial militaire en est une belle preuve. On aurait peine à imaginer de respect durable envers une autorité délurée et bouffonne. Si le chef militaire reçoit son autorité de la loi, la cérémonie au cours de laquelle il se voit investi de sa fonction, par sa grandeur et ses symboles, montre le respect qui est lié à l'autorité. « Sans le cérémonial, tout meurt », disait Cocteau, y compris l'autorité elle-même.

Enfin, la dignité marque le respect dû à une personne. Si le respect s'attache d'abord à la fonction de chef, ce dernier doit s'atteler à mériter ce respect, en acquérant les qualités qui feront de lui non pas une représentation mais une incarnation de l'autorité. Pour reprendre finalement la définition de Freund, l'autorité est « l'aptitude à se montrer à la hauteur des tâches que comporte la fonction que l'on occupe » ⁽³⁾. Par ces qualités, on dit donc d'un chef qu'il est digne de l'autorité qui lui a été confiée.

L'autorité est surtout un des fondements de la dignité humaine. Car au fond, les qualités qui font qu'un chef est respecté (compétence, volonté, loyauté...) sont les mêmes qui rendent également digne de respect tout homme vertueux. Tout homme possédant potentiellement les attributs de l'autorité, tout homme possède donc potentiellement la dignité qui y est attachée. « La dignité est au fond la valeur de la personne humaine considérée en tant qu'autorité » ⁽⁴⁾, personne dotée d'un libre arbitre et d'une capacité de créer inaliénables.

Cette capacité intime – « Je suis le capitaine de mon âme, je suis le maître de mon destin » dit le poème – fonde la valeur de la personne humaine : sa dignité.

C'est parce qu'il est un monde en lui-même, insondable dans ses hauteurs et la profondeur de ses abîmes, que chaque homme demeure un mystère. On ne peut le saisir et l'embrasser dans son intégralité. Au bout du compte, il garde sa part. La souveraineté de l'homme est le cœur de sa valeur.

Caractère second de l'autorité

« Le chef, c'est celui qui a besoin des autres ». L'autorité est seconde, parce qu'elle n'a pas de sens en elle-même et parce que sa nature est d'abord d'être tournée

vers un autre. Le chef, comme son nom l'indique, est en tête. Il a le pouvoir de décider et d'orienter l'action. À ce titre, il est souvent par simplification le symbole du groupe qu'il dirige. Sa fonction et l'influence de ses actes le placent donc communément « au dessus ». Edmond Rostand a raison d'écrire : « Dans le livre au sublime chapitre, Majuscules, c'est vous qui composez les titres, Et c'est sur vous toujours que s'arrêtent les yeux » ⁽⁵⁾. Car la première figure que l'on retient du groupe qui conduit l'action est la figure du chef.

Est-ce à dire pour autant que l'autorité est première ? Certainement pas, car l'autorité n'existe pas par elle-même. Que certaines prérogatives accompagnent l'autorité est une chose. Mais l'origine du pouvoir n'est pas dans le pouvoir lui-même. Sans ses parents, l'enfant meurt. Le pouvoir d'un père est profondément concret et supplétif. Son autorité ne dure que tant que dure la tâche de protection qui est la sienne. Chez Hobbes, l'autorité puissance naît d'un contrat social qui reste un choix délibéré. Sans un Autre libre qui est son point d'application, l'autorité est une simple violence ou bien n'existe pas. Nous savons bien que le chef n'est rien sans la troupe. Rares sont les chefs efficaces qui pensent seuls l'action ; ceux qui la conduisent seuls n'existent pas. A-t-on vu un roi sans sujet ni royaume ailleurs qu'en Patagonie ?

Surtout, l'autorité n'existe pas pour elle-même et trouve dans le déploiement de l'autre la finalité de son action. Lorsque le chef ne s'oriente qu'à renforcer son propre pouvoir, son autorité devient illégitime car elle n'a pas de sens en elle-même. Elle est littéralement insensée, car elle n'a pas de finalité propre ; elle ne fait que concourir à un but qui la précède et la dépasse. En ce sens, le chef assure toujours une tâche de service : il n'élabore pas de finalité, mais assume, comprend, promeut, unifie. Il permet le développement de la perfection, qui n'est pas l'invention du bien qu'un chef ne saurait inventer, mais le déploiement de l'être. La finalité de l'autorité s'inscrit dans son étymologie. En latin « *augere* » signifie « faire grandir, faire croître ». L'objet de l'autorité, c'est l'autonomie déployée de l'Autre.

Finalement, l'autorité n'existe ni par elle-même, ni pour elle-même. Sa raison d'être, c'est l'Autre. Quelles conséquences en tirer sur le commandement et le fonctionnement des organisations hiérarchisées ?

Puissance des organisations subsidiaires

Le caractère subsidiaire de l'autorité fixe au chef le principe d'un commandement légitime et efficace : l'action dans la modestie.

La réalité de l'autorité ne s'éprouve que dans l'action. C'est dans l'action que l'autorité quitte l'habit conceptuel pour se matérialiser, prendre corps. L'autorité n'est pas une idée pure ; elle existe quand elle s'éprouve. À moins de se perdre, le chef ne peut pas désertier le terrain de l'action. C'est vrai dans une entreprise comme sur le champ de bataille. Subsidiaire ne veut donc pas dire effacé. Si

l'échelon supérieur intervient, c'est pour suppléer l'inadaptation de l'échelon inférieur. Cette suppléance correspond dans l'esprit à un état d'exception, au sens de temporaire. Suppléer ne signifie pas supplanter, et l'individu a vocation à recouvrer son autonomie. Il en est capable. Les pleins pouvoirs sont confiés à l'autorité politique pour répondre à une situation d'urgence qui n'a pas vocation à durer. « Si les pouvoirs d'exception étaient permanents, ils n'auraient pas été inventés » ⁽⁶⁾. Au fond, le but de l'autorité dans l'action est de faire cesser au plus vite la nécessité de sa mise en œuvre. Les armées, orientées vers l'action en situation exceptionnelle, déploient naturellement une sémantique de l'autorité plus marquée. La figure d'une autorité s'adapte à son milieu. Sa nature ne s'en trouve pas modifiée.

Pour les armées comme ailleurs, la légitimité de l'autorité dépend de sa capacité à laisser le subordonné déployer son autonomie dans le cadre fixé par sa mission. Nul ne conteste qu'un chef ait à composer avec les limites de subordonnés tous compétents différemment, selon leur fond propre. Le chef doit donc désigner proportionnellement aux compétences de ses subordonnés. Quoi qu'il en soit, n'attendons pas du chef qu'il règle par ses ordres chaque instant de la vie militaire. « Un ordre doit contenir tout ce qu'un subalterne ne peut décider, mais rien que cela » ⁽⁷⁾. Sans exclure le compte rendu, c'est l'autonomie et l'initiative qu'il faut promouvoir en culture. S'il exerce un commandement qui compresse, le chef militaire trop volontariste ne sert pas l'institution. Dénier dans le temps de paix au subalterne le droit à l'autonomie la plus grande possible, c'est prendre le risque de commander des masses inertes aux jours difficiles. C'est surtout agir à la place du subordonné. Ce faisant, le chef devient un usurpateur et délégitime son autorité. Non seulement il prend son subordonné pour un incapable mais il le prive aussi d'une action qu'il lui revient de penser et de mener. Par conséquent, il comprime la volonté de son subordonné et l'empêche d'y ajouter par l'expérience les deux ingrédients qui forgent les visionnaires, la connaissance et l'intuition. Veiller à sa propre mesure ; ne pas accaparer ni désertier l'action : la qualité d'un *leader* est peut-être dans cet entre-deux, mais il est vaste.

Au combat, l'efficacité d'une force dépend de sa capacité d'adaptation, qui repose plus sur les initiatives des subordonnés que sur les incantations déclaratoires du chef, aussi prophétique soit-il. Nous autres militaires savons bien que les chefs ne peuvent pas tout gérer en temps de crise. Ils le peuvent d'autant moins au combat, lorsque la réalité de la violence s'ajoute à l'aléatoire des événements. On comprend que le général Desportes écrive que « le succès à la guerre relève davantage du commandement indirect – par l'esprit, le sens de la mission et la liberté d'action – que du commandement direct » ⁽⁸⁾. Du reste, les plus heureuses innovations émanent davantage de l'ingéniosité des combattants que des décisions d'état-major. Citons par exemple l'adaptation du canon de 75 mm anti-aérien en arme anti-char durant la Seconde Guerre mondiale ou, dans un autre registre, la création du SAS britannique.

Lorsque la réalité du terrain reprend ses droits, les ordres multiples s'avèrent parfois superflus. Comme l'explique le colonel Goya ⁽⁹⁾, le général Wood parcourut en 1944 près de 3 000 kilomètres à la tête d'une division (la 4^e DB) de plus de 11 000 hommes en commandant ses subordonnés à la voix. Lorsqu'il eut à intervenir, les ordres qu'il produisait n'excédèrent jamais une page, carte comprise. Il traversa pourtant l'Europe, causant à l'ennemi des pertes dix fois supérieures à ses propres effectifs ! Cette efficacité tient sans doute à la qualité de l'entraînement. Elle tient aussi très certainement au type de *management* et à la façon d'inciter chacun à l'initiative, au bénéfice de tous. Certaines circonstances ou certaines spécialités encouragent naturellement la décentralisation ; les campagnes coloniales des corps expéditionnaires, les débuts de l'aviation... Aujourd'hui, il est singulier de constater, toutes choses restant relatives par ailleurs, que les unités remarquées pour leurs solutions originales sont aussi celles dont la culture de commandement est la plus subsidiaire. *Tsahal*, ou encore d'une certaine façon la Légion étrangère, sont subsidiaires par culture. Les forces spéciales sont subsidiaires par nature.

Finalement, on ne demande pas au chef de régler le petit et d'orienter le normal, mais de voir grand et de permettre le retour à la normale. Son rôle premier n'est pas de trouver des solutions, mais de créer les conditions d'émergence d'une solution. Cette perspective nous incite à penser notre culture du commandement sous un jour, non pas nouveau, mais renouvelé.

(À suivre)

Éléments de bibliographie

- (1) Martin Blumenson : *Les carnets secrets du général Patton (1885-1945)* ; Plon, 1975.
- (2) Hannah Arendt : *La crise de la culture* ; Gallimard, 1989.
- (3) Julien Freund : *L'essence du politique* ; Dalloz, 2003.
- (4) Henri Hude : *L'éthique des décideurs* ; Presses de la Renaissance, 2004.
- (5) Edmond Rostand : *L'aiglon* ; Eugène Fasquelle Éditeur, 1900.
- (6) Chantal Millon-Delsol : *L'État subsidiaire* ; Puf, 1992.
- (7) Général Von Moltke, cité dans *Le testament de Moltke*, Sigismund Von Schlichting, ISC, 2002.
- (8) Général Vincent Desportes : *Décider dans l'incertitude* ; Economica, 2004.
- (9) Colonel Michel Goya, post du 18 septembre 2012 du blog « La Voie de l'Épée » (<http://lavoiiedeleepee.blogspot.fr/>).

JUIN 2014

Apologie de la subsidiarité (2/2) *

Bertrand Epstein

| Officier de l'Aviation légère de l'Armée de terre (Alat).

Le principe de subsidiarité au cœur des armées

La subsidiarité ne remet en cause ni la hiérarchie, ni sa responsabilité. Au contraire, le poids d'une autorité est d'autant plus fort que ses interventions sont rares, voire sollicitées. Elles deviennent alors une évidence pour le subordonné et apportent un nouveau souffle à l'action. Lorsque tout va mal, les regards se tournent vers le chef nous dit-on ; il devient alors un secours, une réserve (*subsidium* en latin !), et apporte une vraie plus-value. C'est ainsi dans l'adversité que se réalise le pacte de confiance entre chef et subordonné. Le commandant n'est pas directement visible dans l'action mais on sait qu'il ne se dédouanera pas. Car un chef peut tout déléguer excepté sa responsabilité, qui précisément ne se délègue pas. On peut lire dans les manuels que le commandement est fondé sur la confiance alors que, simultanément, se renforce le poids des indicateurs, des directives de gestion et des emplois du temps à destination de l'autorité supérieure. Si *co-mandare* signifie bien confier et transmettre, il faudra bien un jour accepter une certaine dépossession. En ce sens, la transparence que l'on exige chaque jour est le contraire de la confiance. Elle décapite, par des indicateurs automatiques froids et informatisés, le dialogue du commandement. Elle rend l'autorité insensée et illégitime, en lui ôtant *de facto* le privilège de pouvoir répondre, littéralement de sa responsabilité.

La subsidiarité réalise en revanche l'union de la discipline et de la liberté. Le maréchal Foch soulignait l'importance de la discipline active, « conséquence de l'appel constamment adressé à l'initiative » ⁽¹⁾. L'exercice d'un commandement subsidiaire n'invite pas à être « petit bras ». Lors des actions les plus éclatantes, les grands chefs constatent qu'ils sont dépassés par leurs troupes. Ils ne portent pas le soldat à bout de bras mais règlent, régulent une troupe qui adhère déjà et par principe. Il est instructif d'observer la grande liberté dont jouissaient les grands chefs militaires du XX^e siècle. C'est peut-être cette liberté qui, sans remettre en cause la nécessité de l'obéissance aux ordres, confère aux figures de l'histoire l'autorité qu'on leur prête aujourd'hui. Guderian, Rommel, MacArthur ou Leclerc se sont aussi construits par leur capacité à souvent dépasser, et disons-le, parfois outrepasser

* La subsidiarité est un principe selon lequel la conduite d'une action incombe à la plus petite autorité capable de la mener d'elle-même.

les ordres reçus. Il arrivait au maréchal Leclerc de dire : « Ce que j'ai fait de mieux dans ma carrière, je l'ai fait en désobéissant » (cité par le général Alain de Boissieu en 1994 dans la revue *Espoir*). Les règlements militaires étaient pourtant exigeants et les cours martiales siégeaient encore. S'approprier systématiquement leurs ordres fut leur honneur et leur grandeur. Mais ils disposaient pour cela d'un espace de liberté à la mesure des enjeux. Ils ajoutaient ainsi aux ordres reçus leur propre volonté, leur capacité créatrice, exploitées jusqu'à l'épuisement de leurs compétences. Si nul ne conteste que la force des armées repose sur la discipline, l'histoire et la raison nous invitent aussi à admettre que la discipline n'est pas exclusive de la grandeur. On peut attribuer une part de l'autonomie et de l'autorité de Leclerc ou de Lyautey aux circonstances, au prestige de l'armée à leur époque. Force est de constater aussi que la culture du commandement était alors différente et sans doute plus subsidiaire.

Libérer les forces

La richesse d'une organisation se trouve dans ses hommes. Comment donc optimiser la richesse du capital humain, libérer ses potentialités ? Inspiré du modèle managérial XY de McGregor, le schéma en annexe illustre le cercle vertueux qu'enclenche le principe de subsidiarité. À la source du choix se trouve la croyance profonde qui règne au sommet de la hiérarchie. L'homme est-il capable en lui-même ? En tant que chef, soyons conscients que notre réponse à cette question conditionne les attentes que nous exprimons envers nos subordonnés, et donc la façon dont nos subordonnés s'adaptent à notre « style de commandement ». La bonne nouvelle, c'est que notre réponse à cette question est libre. Elle ne dépend pas des contraintes du temps, ni de la pression financière, ni des médias. Voilà pourquoi le *leader* est au cœur de l'efficacité d'une organisation. Loin de reléguer le chef au second plan, la subsidiarité le place à l'origine d'un cercle vertueux, puissant moteur de valorisation des ressources humaines. Au fil de sa carrière chacun de nous a pu constater la distorsion, parfois cocasse, entre les responsabilités d'un officier de vingt-cinq ans à la tête de son unité ou de son bâtiment, et celles qu'il porte une fois promu commandant ou lieutenant-colonel en état-major. La répartition des tâches par en haut conduit par effet d'éviction à minimiser l'action des subordonnés en permanence. Avec le temps, c'est à un vrai gâchis de compétence que sont conduits nos cadres, quelle que soit par ailleurs l'efficacité des avancements successifs. Si l'on renverse la pyramide, chacun se trouve valorisé sans menacer les qualités supérieures reconnues au chef.

Une telle organisation ouvre des perspectives insoupçonnées et offre à ses membres la possibilité de se révéler. C'est à cette condition que s'unissent vers un but commun la richesse de l'expérience de ce qui est vieux, le dynamisme de ce qui est jeune, l'importance de la vision globale qui est le privilège du grade, et celle de la vision de terrain qui est le privilège du soldat. Et cela indépendamment de tout jugement de valeur.

Apologie de la subsidiarité (2/2)

*

**

En redécouvrant l'autorité, nous retrouvons finalement l'origine et la finalité de celle-ci, et sa nature subsidiaire. Le principe de subsidiarité renouvelle sans révolution l'exercice du commandement. Cette découverte porte néanmoins pour corollaire incontournable une double exigence : envers soi-même et envers son subordonné. Envers soi-même, l'exigence permet la remise en cause porteuse de progrès. Envers son subordonné, elle est pour le chef « une manière de manifester l'estime qu'il lui porte en lui reconnaissant la capacité à se dépasser » (2). Il nous faut alors accepter les erreurs de nos subordonnés, et conserver la force d'assumer l'échec éventuel de décisions contingentées parce qu'humaines, avec les limites que cela suppose. Ainsi, plus qu'à la compétence technique, c'est à la vertu et au courage qu'il faut éduquer les futurs chefs. On pourrait dire, en d'autres termes, que le courage et la droiture sont la compétence des chefs. Cette vérité d'hier est renforcée par la sensibilité outrancière des médias à une époque où l'on ne valorise pas le risque. Voilà qui éclaire d'un jour nouveau le processus qui doit présider à la formation et à la sélection des élites militaires.

Si nous acceptons de relire l'organisation des armées à l'aune de ce principe, nous y trouverons la clef d'une autorité plus juste, d'une défense plus dynamique et efficace. En revanche, si les restructurations et les mutualisations conduisaient à centraliser davantage les leviers de l'action et de la décision, nous passerions à côté de cette chance. Ne nous sommes-nous pas dangereusement approchés de ce point ? À trop éloigner les fonctions supports du lieu de l'action concrète, on retire au subordonné les leviers de son commandement, on vide de sa substance l'autorité qu'on lui confie. Sa responsabilité devient essentiellement virtuelle. De ce point de vue, la rationalisation n'est pas forcément raisonnable. Elle le deviendrait à condition de placer la subsidiarité au centre des réformes.

Organisation subsidiaire

Organisation non subsidiaire

Croyance anthropologique profonde :

L'Homme est capable. Il est naturellement doué de potentialités. Il peut produire une action adaptée.

L'autorité permet à l'autre d'exprimer ses capacités.

Le chef est : celui qui permet. Son rôle est de permettre le développement des potentialités dans un cadre protecteur.

Adaptation de l'individu : propose et utilise des espaces de libertés à des degrés divers selon ses compétences.

Conséquences : l'individu fait des propositions et prend des responsabilités ; il est proactif. Le chef constate la réaction de son subordonné et sa croyance est renforcée.

Croyance anthropologique profonde :

L'Homme n'est pas capable en lui-même. Il est par nature prisonnier de ses passions et faiblesses.

L'autorité apprend à l'autre et contrôle.

Le chef est : celui qui sait. Son rôle est d'élaborer puis d'engendrer le mouvement, de sanctionner en + ou -.

Adaptation de l'individu : reçoit la règle et cherche à la respecter au rythme assigné indépendamment de ses propres compétences.

Conséquences : l'individu cherche à respecter la règle pour éviter la sanction. Pas de propositions, engagement minimaliste, attentisme. Le chef constate la réaction de son subordonné et sa croyance est renforcée.

Privilégier l'exercice d'une autorité subsidiaire, c'est enfin accepter de prendre le risque de valoriser la parole des subordonnés. Au-delà des débats sur la condition du personnel, l'armée y trouvera une vraie force dans un dialogue du commandement renouvelé. Elle fera alors l'expérience de sa propre richesse et de la capacité de ses cadres à penser et faire autrement.

Le chef de bataillon **Bertrand Epstein** a servi comme officier chef de patrouille sur *Gazelle* et *Tigre* puis comme officier traitant au cabinet du ministre de la Défense. Il a participé à plusieurs opérations en Afrique et en Afghanistan, dans un cadre national et multinational. Il est actuellement en scolarité au sein de l'*US Army Command and General Staff College* de Fort Leavenworth.

Éléments de bibliographie

- (1) Maréchal Foch : *Des principes de la guerre* ; Économica, 2007.
- (2) *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre, commandement et fraternité*, EMAT, septembre 2003.
Chantal Delsol : « Les fondements anthropologiques du principe de subsidiarité » (www.chantaldelsol.fr).

Qu'est-ce que la guerre ?

Éric Pourcel

| Docteur en droit, aspirant commissaire (R) de la Marine.

L'évidence du sens des mots contient ce paradoxe que les mots-clefs sont souvent indéfinis parce que, peut-être, allant de soi, à moins qu'ils ne soient indéfinissables. Il en est ainsi du mot « guerre », mot-clef, s'il en est un, le plus structurant de l'histoire de l'humanité, puisque « la guerre est de tous les temps historiques et de toutes les civilisations » ⁽¹⁾.

Le mot « guerre » est pourtant devenu un terme générique, galvaudé, voire abusé, employé pour désigner des situations politiques, économiques et sociales très diverses auquel on accole, souvent, un adjectif qui lui fait perdre jusqu'à son essence même : ainsi, par exemple, de l'expression de « guerre économique » qui n'a rien d'une guerre puisque la concurrence des opérateurs économiques se fait dans le cadre de règles du marché, sans violence physique et sans destruction matérielle et que les litiges se règlent par la voie du juge ou de l'arbitrage.

La guerre recouvre depuis tout temps des réalités très diverses, neuf selon Henri de Jomini ⁽²⁾, neuf réalités intemporelles mettant en jeu l'opposition violente de groupes humains constitués dont seule la dénomination évolue allant de la conquête à l'invasion, en passant par les guerres irrédentistes et coloniales, sans oublier les convulsions internes, guerre d'opinion et de religion hier, révolution, crises intérieures dites guerres civiles aujourd'hui. Ni l'étymologie du mot « guerre » ⁽³⁾, ni son *alter ego* grec *polemos* ne nous donnent d'informations sur l'acception qu'il faut retenir du mot alors même que cette éventualité est au fondement du sens de toute politique de défense.

À la recherche d'une définition littéraire...

Carl von Clausewitz pose la question « qu'est-ce que la guerre ? » ⁽⁴⁾ et propose non de la définir, ni de la justifier à l'instar de Saint Thomas d'Aquin ⁽⁵⁾, mais de se borner à son essence, c'est-à-dire au duel, « la guerre n'est rien d'autre

(1) Raymon Aron : *Paix et guerre entre les nations*, chapitre VI, p. 157 ; Calmann Lévy, 1992.

(2) Henri de Jomini : *Précis de l'Art de la guerre*, présentation de Bruno Colson, p. 48 ; Éditions Le Club.

(3) Selon le *Dictionnaire étymologique et historique du français*, Éditions Larousse, 1993, le mot guerre trouverait sa source dans le mot francique *werra* qui supplanta le mot latin *bellum* en raison de la confusion de ce dernier avec le mot *bellus* (beau).

(4) *De la guerre*, Chapitre I, p. 51 et suivantes ; Les Éditions de Minuit, 1992.

(5) Saint Augustin, *La cité de Dieu*, puis Saint Thomas d'Aquin consacre la notion de « guerre juste ».

qu'un duel à plus vaste échelle ». Prétextant de l'exemple des lutteurs, il affirme que « la guerre est donc un acte de violence destiné à contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté », sachant qu'elle est ensuite « une simple continuation de la politique par d'autres moyens » ⁽⁶⁾.

Dans *Le contrat social*, Jean-Jacques Rousseau considère pour sa part que « la guerre n'est point une relation d'homme à homme mais une relation d'État à État dans laquelle les particuliers ne sont ennemis qu'accidentellement non point comme hommes ni même comme citoyens, mais comme soldats ; non point comme membres de la patrie, mais comme ses défenseurs » ⁽⁷⁾.

Pour Carl Schmitt, ainsi que le rappelle feu le professeur Hervé Coutau-Bégarie, « la guerre est une lutte armée. La caractéristique essentielle d'une arme est d'être un moyen de provoquer la mort physique d'êtres humains » ⁽⁸⁾.

Au final, la guerre semble toujours l'expression extrême d'un différend (jusqu'à la mort) opposant deux groupes de personnes.

On ajoutera que la guerre a son antonyme, la paix, ce qui est une autre manière efficace de la définir : la paix, du latin *pax*, se caractérise par la concorde, ce qui suppose que les différends ne se règlent pas par la force mais par le droit. L'État de droit est par suite un État se caractérisant par un système interne élaboré de règles qui écarte l'idée de guerre civile et réduit, normalement, la violence à sa part congrue, les crimes et délits.

Au niveau international, la paix suppose le règlement pacifique des différends ce que la Charte de l'ONU tend à organiser, complétée en cela par l'ensemble des conventions internationales régissant un domaine considéré, par la Cour internationale de justice (CIJ), enfin, par les juridictions pénales internationales, en particulier la Cour pénale internationale (CPI) qui est compétente, notamment, pour juger du crime de guerre.

À la recherche d'une définition juridique

Au plan national, ni notre Constitution, qui n'évoque qu'incidemment la guerre ⁽⁹⁾, ni le Code de la défense qui ne fait que l'effleurer ⁽¹⁰⁾ ne donnent une quelconque définition de ce qu'est l'état de guerre alors même que ses conséquences sur le fonctionnement des institutions et l'organisation de la République ne seraient pas anodines.

(6) *De la guerre*, § 24, p. 67.

(7) Jean-Jacques Rousseau : *Le contrat social*, p. 357, œuvres complètes ; La Pléiade, Gallimard 1970.

(8) *Traité de stratégie*, p. 78 ; Économica, 1999.

(9) L'article 35 de la Constitution du 4 octobre 1958 régit la question de l'autorisation par le Parlement de la déclaration de guerre sans pour autant définir l'état de guerre.

(10) Code de la défense, articles L2112-1, L2113-1 et L2113-2, R2112-1.

Qu'est-ce que la guerre ?

De la guerre comme notion juridique pivot

Aucun traité international dont l'objet est pourtant axé sur la guerre afin de la continger, puis de la condamner, ne semble vouloir définir en soi le mot « guerre ».

Ni la Convention de La Haye concernant les lois et coutumes de la guerre sur terre de 1899, pas plus que la Clause Martens ⁽¹¹⁾ qu'elle contient dans son préambule, ni la Convention de La Haye de 1907. Ni le Pacte Briand-Kellogg du 24 juillet 1929 dont l'objet même est pourtant de condamner le recours à la guerre (Pacte art. I) en tant qu'outil de politique nationale et de consacrer le règlement de tout différend par des moyens pacifiques. Ni la Charte des Nations unies du 26 juin 1945 qui, à l'exception des résolutions de son préambule qui évoque le « fléau de la Guerre », préfère parler de menace contre la paix, de rupture de la paix, d'interdiction de recourir à la force ⁽¹²⁾ et d'acte d'agression ⁽¹³⁾, enfin du droit naturel de légitime défense individuelle ou collective, plutôt que de guerre. Ni même les Conventions de Genève, leurs annexes et leurs protocoles additionnels dont l'objet est de fixer les règles du droit international humanitaire applicables en cas de conflit armé ⁽¹⁴⁾ et non de définir la guerre, même si par voie de conséquence, elles définissent naturellement le contexte donnant lieu à l'application desdites règles du droit international humanitaire.

De la guerre entendue comme combinaison de différentes formes de conflits armés

Les Conventions de Genève ont donc le mérite de vouloir définir ce qu'est un conflit armé en distinguant deux types de conflits : les conflits armés internationaux (CAI) et les conflits armés non internationaux (CANI).

Si le conflit armé international semble aisé à définir ⁽¹⁵⁾ puisqu'il est, évidemment, au principal celui qui oppose deux États souverains, il faut aussitôt

(11) « En attendant qu'un Code plus complet des lois de la guerre puisse être édicté, les Hautes Parties contractantes jugent opportun de constater que, dans les cas non compris dans les dispositions réglementaires adoptées par elles, les populations et les belligérants restent sous la sauvegarde et sous l'empire des principes du droit des gens, tels qu'ils résultent des usages établis entre nations civilisées, des lois de l'humanité et des exigences de la conscience publique ».

(12) Art. 2 § 4 de la Charte des Nations unies et résolutions 2120 (XXI) et 2625 (XXV) posant le principe de l'interdiction de l'emploi de la force dans les relations internationales.

(13) L'agression a été définie par la résolution 3314 (XXIX) comme étant « (...) l'emploi de la force armée par un État contre la souveraineté ou l'indépendance politique d'un autre État ou de toute autre manière incompatible avec la Charte des Nations unies (...) ». La notion d'agression présuppose un acte d'antériorité (emploi de la force armée en premier) par opposition à la légitime défense mais cette condition est relative car réfragable.

(14) Conventions de Genève du 12 août 1949 (I) sur les blessés et malades des forces armées sur terre (II) sur les blessés, malades et naufragés des forces armées sur mer (III) sur les prisonniers de guerre (IV) sur les personnes civiles.

(15) Les Conventions de Genève du 12 août 1949 disposent qu'« en dehors des dispositions qui doivent entrer en vigueur dès le temps de paix, la présente Convention s'appliquera en cas de guerre déclarée ou de tout autre conflit armé surgissant entre deux ou plusieurs des Hautes Parties contractantes, même si l'état de guerre n'est pas reconnu par l'une d'elles. La Convention s'appliquera également dans tous les cas d'occupation de tout ou partie du territoire d'une Haute Partie contractante, même si cette occupation ne rencontre aucune résistance militaire. Si l'une des Puissances en conflit n'est pas partie à la présente Convention, les Puissances parties à celle-ci resteront néanmoins liées par elle dans leurs rapports réciproques. Elles seront liées en outre par la Convention envers ladite Puissance, si celle-ci en accepte et en applique les dispositions ».

souligner que le protocole additionnel I du 8 juin 1977 aux Conventions de Genève du 12 août 1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés internationaux bouscule quelque peu cette évidence puisqu'il a pour conséquence de considérer aussi que « les conflits armés dans lesquels les peuples luttent contre la domination coloniale et l'occupation étrangère, et contre les régimes racistes dans l'exercice du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes doivent être considérés comme des conflits armés internationaux ». Les troubles à l'ordre public sous la IV^e République dans les départements d'Algérie seraient, aujourd'hui, indubitablement qualifiés de conflit international et non comme une opération de maintien de l'ordre intérieur ⁽¹⁶⁾. Un tel dispositif est à l'extrême d'une grande perversion puisqu'il ne peut qu'inviter les mouvements politiques indépendantistes à choisir l'action militaire plutôt que l'action politique, bref, préférer le fusil au bulletin de vote. En 1988 le mouvement indépendantiste Kanak revendiquait le droit des peuples à disposer d'eux-mêmes. Les indépendantistes corses dénoncent « l'État colonial » quand ils contestent l'autorité du gouvernement français. *Ibidem* pour les basques espagnols, etc.

L'état de guerre, du point de vue du droit international humanitaire, couvre aussi des situations de crises internes aux États sous réserve d'un certain niveau d'intensité dans la lutte qui oppose les différents acteurs qui seront alors qualifiés de belligérants. Ainsi, l'article 1 § 2 prévoit qu'il « (...) ne s'applique pas aux situations de tensions internes, de troubles intérieurs, comme les émeutes, les actes isolés et sporadiques de violence et autres actes analogues, qui ne sont pas considérés comme des conflits armés ». Or, le paragraphe 1 du même article du Protocole, développe et complète l'article 3 commun aux Conventions de Genève du 12 août 1949 sans modifier ses conditions d'application actuelles, et prévoit qu'il s'applique à « tous les conflits armés qui ne sont pas couverts par l'article premier du Protocole additionnel aux Conventions de Genève du 2 août 1949 relatif à la protection des victimes des conflits armés internationaux (Protocole I), et qui se déroulent sur le territoire d'une Haute Partie contractante entre ses forces armées et des forces armées dissidentes ou des groupes armés organisés qui, sous la conduite d'un commandement responsable, exercent sur une partie de son territoire un contrôle tel qu'il leur permette de mener des opérations militaires continues et concertées et d'appliquer le présent Protocole ».

Du fait délictuel au phénomène de conflit armé non international

En clair, au regard du droit des conflits armés, la guerre suppose, lorsque les acteurs font partie d'un même État : une opposition armée continue entre les forces légales (loyales) et des forces rebelles « armées » ; un commandement « responsable »

(16) En opposition avec le gouvernement français, l'ONU interprète déjà la crise algérienne comme une guerre de libération en application du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes. Le Parlement français a voté une loi le 18 octobre 1999 reconnaissant l'état de « guerre en Algérie », au lieu de l'expression « opérations effectuées en Afrique du Nord ».

Qu'est-ce que la guerre ?

des forces rebelles, soit un commandement identifié, voire reconnu, par des États tiers, et qui organise les opérations ; un contrôle sur une partie du territoire, ce qui signifie clairement un état de conquête avancée.

Ainsi, une manifestation, même violente, tout mouvement social sporadique est un trouble à l'ordre public. Ainsi, une émeute isolée, même extrêmement violente, est aussi un trouble à l'ordre public. Ainsi une action armée, telle qu'un attentat à la bombe ou un mouvement insurrectionnel ⁽¹⁷⁾ isolé sont des situations de crime de droit commun qui relève, en France, du Livre IV du Code pénal français relatif aux « crimes et délits contre la nation, l'État et la paix publique » ⁽¹⁸⁾. Mais l'évolution, c'est-à-dire le glissement de ce mouvement ou de cette émeute, vers une rébellion qui dure dans le temps et s'étend géographiquement constitue une révolution, embryon d'un conflit armé non international sans être encore une guerre. Il suffit qu'un *leader* apparaisse et que les moyens d'opposition à l'ordre établi se durcissent *via* le recours à des armes et les faits changent progressivement de nature pour s'installer incidemment ou volontairement, mais assurément, dans les critères du conflit armé non international.

De l'intensification des moyens révolutionnaires afin de créer des conditions juridiques du conflit armé

Si des États extérieurs se mettent à soutenir ce qui est à l'origine un mouvement d'opposition politique, ils peuvent aussi vouloir aider ce mouvement à créer les conditions juridiques du conflit armé non international *via* l'envoi d'argent, l'envoi de conseillers techniques, la transmission d'informations, la livraison d'armes de guerre...

Le droit humanitaire définirait ainsi les modalités de son application mais aussi, involontairement, les critères juridiques de la guerre, celle qui autoriserait la communauté internationale *via* ses États-membres à inférer dans ses affaires intérieures au nom d'un risque pour la paix et la sécurité internationales et au vu de la violation de règles du droit international humanitaire.

Dans un monde où l'ethnique et le religieux sont exacerbés au moment même où le libre-échange mondial accentue les convoitises sur les ressources des territoires, on peut intimement se demander si la multiplication des guerres « civiles » est un phénomène spontané et, dans l'affirmative, si ce n'est pas à tout

(17) L'article 412-1 du Code pénal dispose que « Constitue un attentat le fait de commettre un ou plusieurs actes de violence de nature à mettre en péril les institutions de la République ou à porter atteinte à l'intégrité du territoire national ». L'article 412-3 dispose que « Constitue un mouvement insurrectionnel toute violence collective de nature à mettre en péril les institutions de la République ou à porter atteinte à l'intégrité du territoire national ».

(18) Le livre IV du Code pénal comporte, notamment, des dispositions relatives à l'attentat et au complot (articles 412-1 et 412-2), au mouvement insurrectionnel, à l'usurpation de commandement (articles 412-3 à 412-6), à la levée de forces armées et de la provocation à s'armer illégalement (articles 412-7 à 412-8).

le moins un phénomène accompagné, pour ne pas dire alimenté, afin que le désordre ainsi créé ne devienne propice aux intérêts vitaux de quelques États tiers.

Ce qui est certain, c'est qu'à aucun moment, ces critères ne permettent de considérer comme étant un conflit armé, international ou non international, un attentat terroriste perpétré par quelques individus, en leur nom ou au nom de groupuscules transnationaux ou encore une attaque exclusive de toute autre forme d'action d'ensemble sur le système d'information et de communication d'un État dont l'auteur n'est pas identifié ⁽¹⁹⁾.

Au final, si le conflit armé est identifiable, la guerre n'est pas définie. Elle reste, dans sa composante interétatique, qu'elle soit offensive ou défensive, préemptive ou préventive, illégale ou légale, un acte d'appréciation politique souverain de l'État au regard de ses intérêts vitaux. Si l'acte d'agression armée ou encore la violation du droit international humanitaire relève de la compétence d'appréciation de l'ONU au vu de sa mission de maintien de la paix et de la sécurité internationales, cette dernière ne fait pas la guerre : elle décide, *ultima ratio, via* le Conseil de sécurité, des actions ciblées ou généralisées, terrestres, navales et aériennes ⁽²⁰⁾ pouvant aller jusqu'à la formation d'une coalition armée qui intervient dans une guerre existante avec pour seul objectif la paix.

De la guerre et des autres situations susceptibles d'engager nos forces

Quant à la France, en particulier, et aux États-membres de l'Union européenne en général, ils doivent intégrer cette idée qu'on ne peut définir une politique de défense nationale et coordonner nos politiques de défense nationales sans distinguer clairement au préalable entre trois types de situation qu'il faut nécessairement hiérarchiser.

La guerre internationale dont nous serions l'un des acteurs, éventualité toujours possible, le brouillard de l'histoire étant là pour nous le rappeler, qui suppose de prévoir et définir des moyens précis, adaptés, gradués et en nombre crédible au regard d'un ou de plusieurs ennemis potentiels et de leurs capacités présentes et futures afin de défendre le territoire, le peuple et les intérêts vitaux d'une nation. De ce point de vue, nulle autre nation aussi bien que la France ne peut se garantir du fléau de la guerre qu'en évitant les carences capacitaires.

La participation à des opérations de maintien de la paix ou à des actions armées limitées afin de protéger des populations, voire encore la participation à des opérations armées collectives qui ne sont pas la guerre mais la cause d'une guerre,

(19) La notion de « cyberguerre » n'a pas vraiment de consistance en soi : une attaque du cyberspace peut, par contre, être considérée comme un acte d'agression si l'auteur étatique est identifié, ce qui signifie, techniquement, la volonté de l'être, soit *via* une déclaration de guerre, soit parce que cette attaque s'inscrit dans un plan stratégique d'ensemble d'une vaste agression armée engagée par un État.

(20) Charte des Nations unies, article 42 à 51 du Chapitre VII.

Qu'est-ce que la guerre ?

ce qui explique que la France n'était pas en guerre contre l'Irak en 1990-1991. Les opérations se traduisent par des actions ou interventions armées visant à respecter nos engagements internationaux et l'idéal de paix et d'humanité sans que nos intérêts vitaux ne soient nécessairement en jeu. De ce point de vue, l'ONU doit rester l'enceinte par excellence de la décision de l'action de force au regard de conflits armés non internationaux et internationaux auxquels nous ne sommes pas partis, un simple accord de coopération militaire entre pays européens ou la mise en œuvre, à défaut du Traité de Washington de 1949, pouvant répondre à la répartition des rôles au niveau du commandement et à l'emploi des moyens (entrée en premier pour les uns, stabilisation et reconstruction pour d'autres).

La participation à des opérations de secours ou à des opérations de lutte contre la piraterie maritime, contre les trafics en tout genre, contre le terrorisme qui sont respectivement des opérations d'assistance humanitaire ou de police judiciaire employant ici des moyens médicaux et de reconstruction, là des moyens militaires de sécurisation de zone ou de répression d'actes de droit commun. En ce domaine, la coopération interétatique suffit largement comme le démontre, par exemple, l'opération *Atalante* qui, adoptée par le Conseil européen, est venue en appui des résolutions de l'ONU ⁽²¹⁾.

*

**

La guerre a ceci de particulier qu'elle se paye du prix du sang. La dépense de défense est comme l'assurance, toujours trop chère à courte vue, toujours utile quand l'événement se réalise, jamais assez étendue quand on aime la Liberté.

Au final, « *si vis pacem para bellum* » est un adage qu'il faut répéter, répéter et répéter encore.

(21) Décision du Conseil européen du 10 novembre 2008 en appui des résolutions 1814, 1816, 1838, 1846, 1851.

