



La prise de décision opérationnelle dans l'armée de Terre

Systèmes et postes de commandement

André Maurois et l'armée

Relations public-privé

Notes de lecture :

Les mots et la guerre. Autour du livre *Le Soldat XX^e-XXI^e siècle*.



53
2019

Revue
militaire générale

Revue
militaire générale

Éditorial du directeur du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement par le Général de division Pascal Facon




« Nourris, gavés parfois, pendant les premières années de notre vie dans nos familles et dans les écoles civiles puis militaires, nous sommes ensuite entraînés dans la "vie active" sans plus guère prendre le temps de penser. Paresse ? Inertie ? Habitude ? Conformisme ? Sans doute tout cela à la fois. Mais l'action souffre de cette indigence car le monde est mobile, les hommes changent, les techniques évoluent ; aucun problème où l'humain a une part ne se repose jamais dans les mêmes termes que la veille, aucune

recette n'est applicable à coup sûr en guise de solution. Il faut penser l'action. »

C'est en ces termes que le général de corps d'armée Dominique Chavanat introduit son ouvrage *Pour réflagir*, diffusé à tous les élèves-officiers à partir de 1984 aux écoles de Coëtquidan, dans le cadre de leur formation à l'exercice de l'autorité. La réflexion se définit comme un retour de la pensée sur elle-même en vue d'examiner plus à fond une idée, une situation. L'action désigne en philosophie un mouvement corporel volontaire et intentionnel. Penser en vue de l'action. Penser pendant l'action... Il ne peut y avoir d'action efficace, d'autant plus lorsqu'elle est complexe et collective, sans réflexion préalable, sans l'élaboration d'une intention préparant sa conduite. Cette réflexion-action, exprimée par une idée de manœuvre, est la quintessence même du commandement. C'est au travers d'elle qu'un chef, quel que soit son niveau, imprime sa véritable marque. Dans son expression la plus sobre, elle se traduit dans l'armée de Terre française par un « *En vue de..., je veux..., à cet effet...* ».

Ainsi que le soulignait Jean Guitton lors d'une conférence donnée à l'école de Guerre en 1952, intitulée *L'Art de penser et la conduite de la guerre*, les méthodes de l'homme de guerre et celles de l'homme de pensée sont intimement liées, rappelant au passage que Descartes fut à la fois un philosophe et un soldat. Les échanges entre les philosophes, les stratégestes, le monde de l'entreprise et le milieu militaire, dans le domaine de la compréhension et la formalisation de la prise de décision, ont beaucoup contribué à faire évoluer la nature, l'organisation et les modes de fonctionnement de nos systèmes de commandement,



en particulier ces dernières décennies. Ces évolutions visent en principe à en améliorer l'efficacité. L'expérience montre néanmoins que parfois, loin de réduire la complexité des opérations, ces structures de commandement peuvent contribuer à l'accroître. La prise en compte de nouvelles données technologiques, socio-culturelles et géopolitiques, portant sur les formes aujourd'hui prises par la conflictualité, celles qu'elles prendront probablement demain, conduisent le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement à s'interroger sur la meilleure manière de contribuer à l'accroissement de la performance du commandement opérationnel.

Les travaux de l'armée de Terre et du Centre portent ainsi sur toutes les dimensions du commandement en opérations. La sélection et la formation des chefs opérationnels, le renforcement de la culture de la décision au combat, l'amélioration des outils d'aide à la décision, le décroisement inter-milieux et interprofessionnel, constituent les axes principaux des études en cours. Le champ des possibles est large, évolutif et s'accroît de façon exponentielle au gré des progrès scientifiques. Il implique donc une veille doctrinale et technologique permanente visant à nourrir nos réflexions et conserver un temps d'avance. Les publications sur le sujet sont abondantes, parfois polémiques et contradictoires. Se garder des effets de mode, ne pas raisonner selon de seules logiques de milieu ou de métier et ne pas se laisser entraîner vers des mirages technologistes, sans toutefois nier leurs apports potentiels. Voilà ce qui prévaut dans les réflexions en cours au Centre.

C'est donc une réflexion sur le cadre et la finalité des travaux traitant de l'amélioration de la performance du commandement en opérations qui lance le nouveau format de la revue dédiée à la recherche et à la prospective. Il s'agit de considérer la capacité de mobiliser de façon optimale toutes les ressources disponibles pour penser en vue de l'action aéroterrestre, puis la conduire en vue de vaincre au combat.

Bonne lecture !

SOMMAIRE

Éditorial du directeur du Centre de doctrine et d'enseignement
du commandement par le général de division Pascal Facon 5

Le mot de la rédaction 9

DOSSIER

Les fondements de la culture de prise de décision opérationnelle en
France par le colonel Fabrice Clée 11

LIBRES OPINIONS

L'avenir des opérations aéroterrestres par le colonel Gilles Haberey .. 41

Les systèmes de commandement en réseau dans la guerre de demain
par le chef d'escadron Stéphane Jay..... 45

Relations public-privé dans le secteur spatial par le chef de bataillon
Jean-Hugues Delhumeau 57

André Maurois et l'armée par Monsieur Thierry Laurent 65

Frontières et espaces frontaliers d'Afrique subsaharienne : un impossible
contrôle ? par le capitaine de réserve Antonin Tisseron 71

NOTES DE LECTURE

De la Chine... par Madame le professeur Françoise Thibaut 83

Les mots et la guerre. Autour du livre Le Soldat XX^e-XXI^e siècle
par Monsieur David Dominé-Cohn 91

LE MOT DE LA RÉDACTION

Chers lecteurs,

Soutenu par l'association Minerve¹ qui prolongeait ainsi une mission qu'elle accomplissait pour l'EMSST², le CESAT³ publiait des Cahiers qui depuis le n° 44, s'intitulaient Cahiers de la Pensée mili-Terre après la fusion du CESAT avec le CDEF⁴ pour devenir le Centre de la doctrine et de l'enseignement du commandement (CDEC) le 1^{er} juillet 2016.



Le présent numéro est celui d'une transition vers un nouveau format de ces Cahiers, qui respecte tant le fond : à savoir la recherche et la prospective en matière de réflexion sur l'emploi des forces terrestres, que le contenu : un dossier à thème et des libres opinions. Le titre est le changement le plus visible. Il reprend celui d'une revue qui, il y a plus d'un siècle, ouvrait ses colonnes à des auteurs militaires et civils, en vue « *d'ouvrir les esprits à la réflexion et entretenir les convictions* ». Née en 1907 et diffusée jusqu'en 1973, la *Revue Militaire Générale* avait ainsi pour objectif

de compléter les publications réglementaires « *par des controverses et l'étude de nombreux cas concrets* ». Ainsi que le soulignait le général de Gaulle, « *la discipline doit être stricte, la pensée doit être libre* », rappelant par-là que si la cohérence de l'action militaire exige une discipline intellectuelle, c'est la liberté de pensée qui lui permet de s'adapter à la permanente évolution de la confrontation. C'est la raison pour laquelle la rédaction s'efforcera de maintenir une place essentielle pour les libres opinions dans chacune de ses publications.

1 Minerve est l'association des officiers qui ont suivi l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique de l'armée de Terre (EMSST). Elle contribue à l'élaboration des publications en organisant la sélection des articles et préside, avec le directeur du CDEC, le comité de rédaction.

2 Enseignement militaire supérieur scientifique et technique.

3 Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre.

4 Centre de doctrine d'emploi des forces.

Le thème du présent numéro a été choisi pour marquer le caractère propre à cette nouvelle revue puisqu'il sera majoritairement dédié à la prospective, par le biais d'un dossier du pôle études et prospective (PEP) du CDEC sur la prise de décision opérationnelle. Cependant et à l'image de la renaissance du titre, la pensée militaire ne doit pas faire abstraction de la profitable inspiration que fournit l'histoire de l'armée française. Le choix du futur thème dédié au maréchal Lyautey en est une illustration. La liberté de pensée passe par vos contributions attendues nombreuses, y compris en réaction aux thèmes et libres propos contenus dans ce numéro. Dans l'esprit qui prévalait dans l'ancienne revue, la rédaction se réserve toutefois le droit de ne sélectionner que des contributions solidement argumentées et uniquement susceptibles de créer ou entretenir des controverses constructives.

Vos articles sont à transmettre à cdec-pep.accueil.fct@intradef.gouv.fr. Ils devront comprendre au moins 4 000 caractères et ne pas excéder 20 000. Les illustrations doivent être libres de droit et avoir une résolution minimale de 360 dpi pour être publiables. Vos contributions seront également accompagnées d'un résumé, d'une courte biographie et d'une photographie de l'auteur.

Les numéros 54 et 55 de la *Revue Militaire Générale* auront respectivement pour thème :

- *L'actualité de Lyautey*, en mars 2019 ;
- *Guerre au milieu des populations ou guerre au milieu des peuples ?* en juin 2019.

Colonel ® Philippe Coste
Rédacteur en chef

DOSSIER

Les fondements de la culture de prise de décision opérationnelle en France par le colonel Fabrice Clée

La culture de la décision opérationnelle dans l'armée de Terre française, s'ancre dans la très riche histoire des idées et de la pensée stratégique occidentale. Elle a connu ces dernières décennies des évolutions notables, principalement liées à une accélération du progrès scientifique et à une volonté, louable au demeurant, des chefs militaires et des responsables privés et publics de s'inspirer de bonnes pratiques observées chez les uns et les autres.



Les besoins d'interopérabilité, la prise en compte de nouvelles formes de conflictualité et d'adversité, l'intégration de nouvelles technologies, principalement celles de l'information, ont amené les forces armées occidentales, depuis près de trois décennies, à adopter une organisation du commandement et des méthodes de raisonnement opérationnel globalement similaires, et très fortement inspirées par la doctrine américaine.

Les organisations, les outils, les méthodes et les processus, parfois très adaptés au monde de l'entreprise, semblent désormais avoir pris le pas sur les véritables facteurs déterminants de la prise de décision à la guerre. De fait, les notions intemporelles et universelles de brouillard de la guerre, de complexité, d'adversité, de contingence, et de personnalité du chef opérationnel, s'accommodent mal d'outils et de méthodes reposant essentiellement sur l'acquisition de données quantifiables et objectives pour permettre la prise de décision.



Issu de l'École militaire interarmes, promotion « Combats de Tu-Lê » (1992-1994), le colonel Fabrice Clée dirige actuellement le pôle études et prospective du CDEC. Sapeur, il a commandé le groupement interarmées des actions civilo-militaires de 2012 à 2014. Sa carrière l'a conduit à servir essentiellement au sein d'unités de combat et d'états-majors opérationnels, ainsi que dans le domaine de la formation. Il a cumulé des expériences opérationnelles au Moyen-Orient, dans les Balkans, en Afghanistan et en Afrique à plusieurs reprises au niveau tactique depuis 1990. Officier supérieur, il a servi en opérations au sein d'états-majors français et multinationaux à cinq reprises ces dernières années, principalement dans le domaine de la planification, de la conduite des opérations et de l'influence militaire.

Un rapport d'information de la commission de la défense nationale et des forces armées a récemment mis en exergue les implications des nouvelles technologies sur les procédures de commandement et de contrôle des opérations. « Comme l'a expliqué M. Gérard de Boisboissel, secrétaire général de la chaire de cybergdéfense et de cybersécurité



de Saint-Cyr, "le tout-numérique bouleverse la façon d'opérer. En effet, avec la précision croissante des capteurs et le perfectionnement des transmissions numériques, les technologies nouvelles permettent quasiment au général voire au Président de la République de regarder par-dessus l'épaule du chef tactique". Ces technologies de traitement et de transmission de l'information en masse modifient ainsi l'équilibre des responsabilités dans la chaîne de commandement, voire la notion même de subsidiarité. À ce titre, elles nécessitent des études doctrinales approfondies sur les responsabilités de chaque échelon hiérarchique. »⁵

⁵ Becht, Olivier et Gassilloud, Thomas, *Mission d'information sur les enjeux de la numérisation des armées*, Assemblée Nationale, 30 mai 2018. [http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rap-info/i0996/\(index\)/rapports-information](http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rap-info/i0996/(index)/rapports-information).

Tout en soulignant la pertinence des analyses conduites par les armées depuis plusieurs années, les recommandations de ce rapport invitent l'ensemble de la communauté doctrinale interarmées à accélérer ses réflexions sur le commandement en opérations et sur son organisation. Principalement portée par les ressources considérables investies dans la recherche et le développement par les géants du numérique, les GAFAM⁶, la dynamique initiée par l'armée américaine donne le ton, tandis que la Russie et la Chine ne sont pas en reste dans le domaine. La réaffirmation des ambitions internationales et l'impulsion donnée par le chef de l'État depuis son élection, renforcent le tropisme des réflexions vers les nouvelles technologies. Dans ce cadre, le Centre de planification des opérations interarmées (CPOIA) a été mandaté par le sous-chef opérations de l'état-major des armées, pour étudier dans la durée l'impact des évolutions de la technologie numérique sur le commandement interarmées. Un groupe de travail sur le commandement interarmées des engagements opérationnels (GT C2IA) a donc vu le jour en septembre 2017. Cette étude conduite avec l'ensemble des armées, nos alliés et des entreprises françaises permet déjà d'envisager de premières recommandations intéressantes, fondées sur des retours d'expérience opérationnelle, des analyses transverses et des expérimentations. Pour l'armée de Terre, ces réflexions sont également bien engagées depuis plusieurs années. La numérisation de l'espace de bataille (NEB) l'avait d'ailleurs déjà placée en pointe dès les années 2000 dans le domaine. Les enseignements tirés des engagements numérisés français et alliés du début des années 2000 conservent, presque quinze ans plus tard, une grande partie de leur valeur⁷. Par ailleurs, l'état-major de l'armée de Terre (EMAT) et le commandement des forces terrestres (CFT) conduisent actuellement une étude approfondie visant à renforcer l'agilité des postes de commandement déployés en opérations. Enfin, les travaux préparatoires au projet de loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025 ont permis à l'EMAT de consolider une vision globale dans le domaine de l'innovation et de la recherche d'intégration de nouvelles technologies. «*La transformation numérique, le big data, l'intelligence artificielle et la mise en réseaux des systèmes ouvrent des perspectives nouvelles dans des domaines aussi variés*

⁶ Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

⁷ Goya, Michel, *Des électrons et des hommes, nouvelles technologies de l'information et conduite des opérations*, CDEF, 2005. <https://fr.calameo.com/read/00000977935074d93824c>.

que la reconnaissance et la cartographie 3D, la guerre électronique, le combat collaboratif, la navigation autonome des robots, la maintenance prédictive, l'aide à la décision et au commandement, la simulation opérationnelle ou encore les ressources humaines⁸. » L'armée de Terre s'est donc saisie de façon résolue de cette problématique qui n'est toutefois pas nouvelle.

Avant de pousser davantage cet exposé, précisons le cadre de l'étude. Commençons par le terme de prise de décision opérationnelle. L'expert en stratégie d'entreprise russo-américain, Igor Ansoff (1918-2002), distingue trois types de prise de décision. Les décisions stratégiques, prises par la direction générale de l'entreprise, concernent les orientations générales et ont des implications sur le long terme, engageant l'avenir de l'entreprise. Les décisions tactiques sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour la structure. Elles comportent un risque important. Les décisions opérationnelles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. Sous le vocable de prise de décision opérationnelle, nous retiendrons de façon moins restrictive dans ce document, tout processus de raisonnement complexe lié aux opérations, quel que soit le niveau considéré, dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Ce processus est caractérisé par quatre phases : l'acquisition de la connaissance, la modélisation du problème, le choix et le contrôle de l'action. En second lieu, cette notion de prise de décision sera principalement étudiée sous le prisme singulier de l'armée de Terre. Le milieu terrestre, à la différence des autres, se caractérise en effet par son hétérogénéité et sa très grande complexité, à la fois physique et humaine. Toutefois, comme nous le verrons ultérieurement, les opérations de l'armée de Terre se déroulant toujours dans un cadre aéroterrestre, voire inter-milieus, il n'est pas concevable de totalement dissocier dans cette étude les commandements terrestres et interarmées.

⁸ *L'armée de Terre se prépare aux années 2020*. Entretien avec le général Jean-Pierre Bossier, Chef d'État-Major de l'Armée de Terre (CEMAT). Propos recueillis par Joseph Henrotin, le 14 mai 2018 et publiés dans DSI hors-série n°60, juin-juillet 2018. <http://www.defense24.news/2018/06/08/larmee-de-terre-se-prepare-aux-annees-2020/>.

Dès 2016, les travaux prospectifs débouchant sur Action terrestre future⁹ (ATF) ont permis de mettre en avant parmi huit facteurs de supériorité opérationnelle (FSO), celui de la performance du commandement¹⁰. Cependant comme le souligne ce document, s'ils sont incontournables, les volets technologiques et techniques n'en constituent qu'un aspect. Les travaux indispensables suscités ces dernières années par l'impact et les apports potentiels des nouvelles technologies, ne doivent pas occulter le fait que la prise de décision à la guerre repose fondamentalement et pour longtemps encore, sur des facteurs humains et surtout sur la capacité d'un chef opérationnel de prendre en compte la complexité et l'incertitude inhérentes au phénomène guerrier. Dans le foisonnement des études civiles et militaires portant sur le sujet, réfléchir posément sur les principes fondamentaux de la prise de décision opérationnelle constitue aujourd'hui un impératif. Ce document vise à contextualiser l'orientation actuellement choisie par le CDEC qui, si elle ne portait que sur une dimension technologique, ne permettrait pas de cadrer de façon appropriée les réflexions portant sur l'amélioration de la performance du commandement. L'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit au bout du compte de conserver une place de premier rang parmi les puissances militaires mondiales. Aussi, ce dossier propose de revenir sur les fondements historiques et théoriques de la prise de décision opérationnelle et sur le sens que revêt cette notion. En effet, s'intéresser à l'amélioration des systèmes de commandement, invite auparavant à s'interroger sur leurs origines et leur finalité.

9 *Action Terrestre Future : demain se gagne aujourd'hui*, EMAT, 2016. <http://www.defense.gouv.fr/content/download/487834/7804552/file/2016AdT-ActionTerrestreFuture.pdf>.

10 ATF : Le FSO du jour « la performance du commandement » <https://www.defense.gouv.fr/terre/mediatheque/documentations/action-terrestre-future-les-facteurs-de-superiorite-ope-rationnelle-fso/atf-le-fso-du-jour-la-performance-du-commandement>

« La véritable école du commandement est donc la culture générale. Par elle la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, d'apercevoir les prolongements et les interférences, bref de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. Pas un illustre capitaine qui n'eût le goût et le sentiment du patrimoine de l'esprit humain. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote. »¹¹

Commençons par quelques clarifications. Au sens le plus large, la notion de prise de décision s'applique à toute entité dotée d'un système neuronal vivant ou artificiel. Ce mouvement est activé lorsqu'une nécessité d'agir est perçue face à un problème ou un besoin, sans que l'action à conduire en retour puisse être assimilée à un réflexe. La prise de décision repose sur des processus cognitifs complexes, pouvant s'appuyer sur des arguments rationnels (des faits établis et mesurables) et/ou métaphysiques (qui échappent à la connaissance et à l'expérience sensible). Les processus cognitifs correspondent à la perception, l'attention, la sensation, la mémoire, la représentation, le langage, le raisonnement, la catégorisation, la reconnaissance, l'apprentissage, l'émotion, l'oubli, l'action, le comportement individuel et collectif, les phénomènes collectifs. De nombreuses théories et courants théologiques ou philosophiques traitent de cette question. La praxéologie depuis la fin du XIX^e siècle s'intéresse à l'étude de l'action humaine. Ce terme, aujourd'hui principalement attaché à l'économiste autrichien Ludwig von Mises (1881-1973), même s'il n'en est pas à l'origine, désigne l'étude interdisciplinaire des comportements, sous l'angle des choix et du rendement. Ce domaine d'étude, très largement fondé sur les apports des sciences cognitives, trouve des applications au travers des sciences sociales, politiques, économiques, de l'administration des entreprises (le *management*) et bien entendu de l'art et de la science de la guerre. Il est au cœur des recherches actuellement conduites dans le domaine du développement de l'intelligence artificielle. Il n'est évidemment pas question de mentionner toutes ces théories dans cette synthèse. Il apparaît



Le colonel de Gaulle, chef de corps du 507^e régiment de chars à Metz, 1937

11 De Gaulle, Charles, *Vers l'Armée de métier*, Berger-Levrault, 1934, rééd. *Le fil de l'épée et autres écrits*, Plon, 1999.

en revanche utile de considérer celles qui permettent, en conceptualisant et en décomposant simplement la notion de prise de décision opérationnelle, d'appréhender la globalité de ce que peut recouvrir la performance du commandement en opérations. Cette première approche vise ainsi à cerner ce que l'on peut considérer comme constituant des références fondamentales de la culture décisionnelle moderne en France. Au bout du compte, cette démarche permettra d'expliquer ce que l'on entend aujourd'hui par commandement opérationnel, en clarifiant les liens entre la prise de décision (les processus et les procédés), les moyens qui la permettent (un état-major et des outils d'aide à la décision) et le décideur (le chef opérationnel).

Les racines philosophiques de la recherche de connaissance et de la prise de décision.

Au commencement était... la confrontation. La *dialectique* (du grec ancien *dialegethai* : converser, et *dialegein* : trier, distinguer) tient depuis l'Antiquité une place importante dans la philosophie occidentale. Formalisée par le penseur présocratique Zénon d'Élée (vers 490 – 430 av. J.-C.), les dialogues de Platon¹² en ont répandu l'usage. Elle désigne un mouvement de la pensée qui, par l'opposition et la confrontation, permet d'atteindre la connaissance. Il s'agit tout à la fois d'une méthode de discussion, de raisonnement, de questionnement et d'interprétation. L'œuvre de Platon est caractérisée par la réfutation de toute forme d'empirisme, parce que le monde oppose à l'entendement trop d'obstacles divers. La connaissance ne peut, selon lui, qu'être le produit de la raison pure. La dialectique, en tant que démarche rationnelle et méthodique, permet de vérifier successivement concepts et propositions afin d'atteindre le savoir et permettre l'action visant au Bien. Platon emploie les deux types de raisonnement propres à la dialectique. Le premier est la méthode de la division, qui consiste à décomposer l'objet que l'on cherche à définir. Il a ensuite recours à la méthode des conséquences, qui consiste à examiner et à éprouver toutes les implications d'une hypothèse. La dialectique est depuis devenue, en particulier à travers son assimilation par le Moyen Âge, une technique classique de raisonnement, qui procède en général par l'opposition d'une thèse et de son antithèse, et qui tente de dépasser la contradiction qui en résulte en développant une synthèse finale.

12 Les dialogues désignent l'ensemble de l'œuvre de Platon (vers 428 – 348 av. J.C.). Le lecteur intéressé pourra toutefois utilement se référer au *Banquet*, dans lequel le penseur évoque le sujet particulier de l'acquisition du savoir. *Le banquet*, Flammarion, rééd. 2016.

L'un des disciples de Platon, Aristote¹³, qui fut également le précepteur du jeune Alexandre de Macédoine, réfute l'approche uniquement rationaliste de Platon. Il distingue pour sa part deux phases dans une prise de décision. La première est une phase d'analyse de la situation et de délibérations. Elle met en évidence des options envisageables, avec leurs avantages, leurs inconvénients et leurs risques. La seconde est une phase de choix concret de l'action. Pour employer la terminologie moderne de la décision militaire, la phase de délibération porte sur l'étude du cadre général de l'action et aboutit à l'élaboration d'une conception opérationnelle, tandis que la phase de choix consiste à retenir un mode d'action. Dans ce processus de questionnement, Aristote insiste sur le recours nécessaire à la vertu morale de prudence, ou de sagesse pratique dénommée *phronèsis*. Selon Aristote, la *phronèsis* est la partie de l'âme rationnelle qui concerne le domaine des choses contingentes. Elle s'oppose à l'autre partie de l'âme rationnelle, qu'il appelle la *sophia*, la sagesse théorique dont le domaine est celui des choses établies. La *phronèsis* est un savoir empirique plutôt qu'un savoir appris ou déduit (celui que nous donne la *sophia*). Elle est de l'ordre du raisonnable plutôt que du rationnel pur. Elle fait appel à la subjectivité du décideur et peut s'opposer ou compléter l'objectivité exclusive que requiert la *sophia*. La *phronèsis* est ainsi tournée vers l'action dans les situations d'incertitude. Dans le processus de décision, elle permet l'analyse du contexte, les diverses actions possibles et leurs conséquences. Elle établit le cadre de la deuxième phase, celle du choix. Ainsi que le suggère le lieutenant-colonel de Gaulle en 1934, on est tenté de penser que les prises de décision d'Alexandre à la guerre, trouvent leurs origines dans les enseignements de son précepteur.

À la Renaissance, Nicolas Machiavel¹⁴ prolonge l'approche aristotélicienne avec son principe de *Fortuna et Virtù*, en posant pour postulat que la nature n'est marquée que par la contingence (*Fortuna*). Ainsi selon lui, ce sont principalement le caractère, la détermination, la subjectivité et l'intuition (*Virtù*) qui permettraient au décideur de faire des choix opportuns et contingents pour résoudre un problème. *A contrario*, Descartes¹⁵ considère que c'est uniquement la raison qui nous fait homme (*ego sum, ego existo*¹⁶). Seules l'intelligence et la raison pure permettraient de mener

13 Aristote (384 – 322 av. J.-C.), *Ethique à Nicomaque*, Vrin - Bibliothèque des Textes Philosophiques, 1990.

14 Machiavel, Nicolas (1469 – 1527), *L'art de la guerre*, Tempus, 2011 et *Le Prince*, Folio classiques, 2007.

15 Descartes, René, *Discours de la méthode. Pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, 1637, Flammarion, rééd. 2005.

16 Descartes, René, *Méditations métaphysiques*, 1641, Flammarion, rééd. 2005.

l'action avec succès. Il propose dans son *Discours* une méthode composée de quatre règles pour éviter l'erreur. Il développe une philosophie du doute, visant à reconstruire le savoir sur des fondements certains, en se référant à la certitude que procurent les mathématiques. Au cours du siècle des Lumières, pourtant dominé par le culte de la science, Kant¹⁷ prend le contrepied du cartésianisme pur et s'interroge sur l'incertitude et la faiblesse de l'argumentation métaphysique ayant pour objet la connaissance de l'être (l'esprit, la nature, Dieu, la matière, etc.), des causes de l'univers et des principes premiers de la connaissance. Cette démarche le conduit, pour conforter l'approche métaphysique qu'il estime indispensable, à établir un examen critique des possibilités de la raison. Par la suite, cherchant à s'éloigner des abstractions purement philosophiques, Nicolas de Condorcet, scientifique et homme politique des Lumières, propose une méthode de scrutin originale permettant de choisir rationnellement entre plusieurs candidats. Il formalise ainsi un processus décisionnel qu'il divise en trois phases. La première concerne les principes pouvant constituer le cadre général de la prise de décision et s'attache à déterminer les différents aspects d'une problématique, leurs implications et les options à envisager pour la prise de décision. La deuxième clarifie la question et prend en considération les opinions des acteurs du problème, les compare, les confronte, pour n'en retenir qu'un nombre restreint. La dernière phase consiste à choisir une option à l'aune de critères précis choisis par les électeurs.

L'une des toutes premières méthodes de raisonnement tactique peut être attribuée au Sieur du Praissac au début du XVII^e siècle. « *Toute question militaire se peut résoudre par, si, avec qui, où, quand, comment, & combien...* »¹⁸. Cet extrait témoigne du besoin de tout chef militaire de l'époque d'adopter une approche rationnelle de la bataille. Guibert¹⁹, Bourcet²⁰ et Joly de Mazeroy²¹, dans l'esprit de la philosophie des Lumières, déclineront par la suite leurs propres méthodes, cherchant à déterminer la meilleure façon d'encadrer la prise de décision à la guerre.

17 Kant, Emmanuel, *Critique de la raison pure*, 1781, Folio, rééd. 2015.

18 du Praissac, *Briefve méthode pour résoudre facilement toute question militaire proposée*, Paris, 1614, (<https://books.google.fr/books?id=nYT83D83LuEC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>).

19 De Guibert, Jacques-Antoine-Hippolyte, *Essai général de tactique, précédé d'un discours sur l'état actuel de la politique et de la science militaire en Europe*, libraires associés, 1772, <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5408326q/f1.vertical>, rééd. Economica, 2004.

20 De Bourcet, Pierre-Joseph, *Principes de la guerre en montagne*, 1775, (<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k86486q>), rééd. Hachette, 2016.

21 Joly de Maizeroy, Paul-Gédéon, *La tactique discutée et réduite à ses véritables principes*, Paris, 1773.

L'un des avatars des Lumières fut finalement le mouvement positiviste. Auguste Comte, à la fois héritier et critique des Lumières, initie à la fin du XIX^e siècle ce courant. Le positivisme se caractérise par le refus de toute spéculation métaphysique et l'idée que seuls les faits d'expérience et leurs relations peuvent être objets d'une connaissance certaine. Ce courant influence très fortement un certain nombre d'officiers français après la défaite de 1870. Ainsi, le général Jules Lewal, commandant de l'École supérieure de guerre de 1877 à 1880, conduit durant une vingtaine d'années des recherches et des expérimentations contribuant à refonder la pensée militaire française.



Le général Lewal, sorti major de l'École d'État-major en 1848, prend la direction de l'école supérieure de guerre en 1877 et s'efforce de mettre sur pied un enseignement théorique, pratique et pluridisciplinaire.

Il publie ainsi en 1892, *une Introduction à la partie positive de la stratégie*²². On retiendra également de lui l'élaboration d'une méthode de raisonnement tactique, la méthode Lewal, préfigurant ce qu'est désormais la méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique (MEDOT), aujourd'hui employée par les forces terrestres²³.

La filiation intellectuelle entre Zénon d'Élée et la MEDOT peut paraître hardie du fait de la brièveté du propos ci-dessus. Elle n'en est pas moins étayée par des textes, dont les plus anciens remontent à près de vingt-cinq siècles. Cette approche vise à souligner l'enracinement intellectuel de la culture décisionnelle occidentale et plus particulièrement française. On note ainsi depuis l'Antiquité une distinction constante entre un mode de décision purement rationaliste et une pensée uniquement empiriste. Dans le prolongement du cartésianisme, diverses théories ont ainsi été émises, tentant d'expliquer le phénomène de la prise de décision et d'en décrire un modèle pouvant la rendre plus rationnelle. Ainsi, tout au long de l'histoire de la pensée en Occident, le progrès scientifique a toujours induit la tentation de n'adopter qu'une approche purement scientifique ou procédurale pour accéder à la connaissance ou résoudre un problème.

²² Lewal, Jules, *Introduction à la partie positive de la stratégie*, L. Baudoin, 1892.

²³ Les lecteurs intéressés pourront utilement se référer à la thèse pour le doctorat en histoire du général Michel Delion à l'école pratique des hautes études, *Histoire de la méthode de raisonnement militaire*, 2014 (<http://www.theses.fr/2014EPHE4037>).

Cette distinction fait apparaître chez de nombreux penseurs une recherche permanente d'un compromis entre rationalité et subjectivité pour permettre la prise de décision. C'est Henri Bergson²⁴ qui, au début du XX^e siècle, met finalement le mieux en évidence cet indispensable compromis pour guider l'action. Selon lui, si l'intuition est différente de l'intelligence, elle ne s'y oppose pas. L'intuition n'est possible qu'au terme d'un long effort intellectuel, comme une ressaisie synthétique des données analysées par l'intelligence. Par ailleurs, l'intuition ne peut se communiquer qu'à l'aide de l'intelligence. La détermination de ce compromis repose ainsi sur cette fameuse *Virtù* de Machiavel, sur ces aptitudes intellectuelles et morales propres à un individu, qui permettent face à un problème, de déterminer des buts, d'acquérir la connaissance appropriée et d'opérer des choix en dépit de l'incertitude, des aléas et de la complexité plus ou moins importante d'un environnement. Le cadre conceptuel des philosophes étant posé, étudions comment ces idées ont pu trouver un écho dans les réflexions des auteurs qui se sont intéressés au phénomène guerrier.

Les stratégestes et la rationalité limitée du chef à la guerre.

Penchons-nous sur la manière dont les penseurs militaires et les stratégestes occidentaux, s'attachèrent, à partir du début du XVIII^e siècle, à conduire leurs réflexions sur les principes de décision et d'action dans les conflits armés. Ces approches praxéologiques ont permis de théoriser de diverses façons les processus d'acquisition du savoir nécessaire à la conduite du combat, mais également d'établir progressivement une véritable philosophie occidentale de la décision à la guerre. Dans cette partie, il ne sera pas non plus question de viser à l'exhaustivité, mais de se focaliser sur des auteurs pouvant utilement et simplement caractériser ces différentes théories.

Les réflexions de la plupart des stratégestes font apparaître de manière récurrente et jusqu'à nos jours, plusieurs facteurs obérant ou démultipliant l'aptitude au développement de la connaissance, c'est-à-dire à la compréhension d'une situation, ainsi qu'à la prise de décision au combat. Ces facteurs se rapportent principalement à l'**incertitude**, grandement liée à la nature humaine, dont celle de l'adversaire, et à l'**intuitivité** indispensable du chef à la guerre pour penser et conduire l'action.

24 Bergson, Henri, *La pensée et le mouvant*, 1934, Alcan, Flammarion, 2014.

De ce constat, ces penseurs déduisent que ce sont principalement ses capacités d'analyse subjectives, le « coup d'œil », qui conditionnent l'aptitude à la prise de décision d'un chef de guerre. Hervé Coutau-Bégarie résumait avec simplicité cette assertion : « *le grand chef, c'est celui qui comprend et agit en conséquence. Cela est très rare*²⁵. »

Il est tout d'abord intéressant de noter que parmi les penseurs classiques et néo-classiques²⁶, les auteurs français et prussiens²⁷ ont principalement nourri les réflexions portant sur la guerre durant près de trois siècles. Le Suisse Jomini fait exception, nonobstant le fait qu'il a commencé sa carrière militaire comme volontaire dans l'armée française et que c'est le maréchal Ney, auprès duquel il servait, qui l'a aidé à publier son *Traité de grande tactique*. Par la suite, les apports de penseurs britanniques comme Fuller et Liddel-Hart, même s'ils conservent une valeur certaine, eurent une portée plus limitée et sous certains aspects, plus partielle et contestable. Les influences mutuelles entre les courants de pensée militaires français et prussien sont en revanche considérables et trouvent leur sommet avec les œuvres de Clausewitz, puis de Foch, fondamentales dans l'édification de la pensée militaire française moderne. Avec pour précurseurs Frédéric II²⁸, Maurice de Saxe²⁹, Guibert³⁰, puis Bülow³¹,



Bonaparte au siège de Toulon (1793), par Jean-Baptiste Edouard Detaille (1848-1912).

25 Cité dans Lecomte, Pauline, *L'historien de la stratégie, Hervé Coutau-Bégarie*, La Nouvelle revue d'Histoire, n° 33, 2007.

26 Les lecteurs intéressés se référeront utilement aux travaux d'Hervé Coutau-Bégarie, qui distingue les stratégestes classiques (des origines à la fin du XVIII^e siècle), les néo-classiques (XIX^e et début du XX^e siècle) et modernes (à partir de 1945) in Coutau-Bégarie, Hervé, *Traité de stratégie*, Economica, 1999, rééd. 2011.

27 Langendorf, Jean-Jacques, *La pensée militaire prussienne. Etudes de Frédéric le grand à Schlieffen*, Economica, 2012.

28 Frédéric II, *Discours sur la guerre* (1750) et *Instruction militaire du roi de Prusse pour ses généraux* (1755). <http://friedrich.uni-trier.de/fr/>

29 De Saxe, Maurice, *Mes rêveries*, Durand, 1757, <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k865593/f1.vertical>, rééd. Economica, 2015.

30 De Guibert, *op. cit.*

31 Von Bülow, Dietrich, *Esprit du système de guerre moderne, destiné aux jeunes militaires*, 1799, (<http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k86490z>) cité dans Coutau-Bégarie, Hervé, *Traité de stratégie*, Economica, 1999, rééd. 2011.

pour ne citer qu'eux, les théoriciens classiques, marqués par l'esprit du siècle des Lumières au XVIII^e siècle, puis par le positivisme au XIX^e siècle ont cherché à cerner des régularités dans la guerre. La détermination de ces régularités vise à établir des lois, des principes universels dont la connaissance expliquerait les victoires du passé et permettrait de gagner les batailles ou les guerres à venir. Les fameux principes édictés par Foch, adaptés puis adoptés par l'armée française en constituent l'illustration la plus pertinente. Aussi, ces principes irrigant la pensée militaire et les doctrines d'emploi des forces constituent, aujourd'hui encore, des notions essentielles pour guider la réflexion des décideurs opérationnels et de leurs états-majors³². Ils sont constitutifs d'une culture, voire d'une identité militaire dans chaque pays en ayant développé. Toutefois, les détracteurs de tels invariants à la guerre, opposent l'argument que tous ces principes sont susceptibles d'être invalidés par de nombreuses exceptions tirées de l'histoire militaire. L'universalité et l'intemporalité de tels principes, érigés comme des dogmes, posent effectivement question. Ainsi, Clausewitz établissait le constat que « *la guerre est un caméléon qui change de nature à chaque engagement*³³. » Foch insistait donc sur la nécessité de développer et connaître « *des principes fixes, à appliquer de façon variable, suivant les circonstances à chaque cas qui est toujours particulier et demande à être considéré en lui-même*³⁴. » De ce fait, l'obéissance de ces principes ne semble pas aussi aisée qu'il pourrait y paraître, en raison de l'incertitude et de la complexité caractérisant tout engagement opérationnel. Clausewitz résume ainsi la problématique décisionnelle en temps de guerre et les aptitudes qu'elle requiert : « *La guerre est le domaine de l'incertitude ; les trois quarts des éléments sur lesquels se fonde l'action restent dans les brumes d'une incertitude plus ou moins grande. Plus qu'en n'importe quel domaine, il faut qu'une intelligence subtile et pénétrante sache y discerner et apprécier d'instinct la vérité*³⁵. » Clausewitz conceptualise l'incertitude autour de deux notions essentielles : le brouillard de la guerre et la friction, auxquelles s'ajoutent encore les phénomènes de hasard et de désordre. Subséquemment, puisque « *l'inconnu est le facteur qui gouverne la guerre* », selon

32 Clée, Fabrice, *Les principes de la guerre : clarification sémantique, point de situation et cadre de départ pour de nouvelles réflexions doctrinales*. Lettre de la doctrine n°9, CDEC, 2018. <https://www.penseemiliterre.fr/ressources/30084/43/lettre-09.pdf>.

33 Von Clausewitz, Carl, *De la guerre*, 1832, rééd. Tempus, 2014.

34 Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre. Conférences faites à l'École supérieure de guerre*, Berger-Levrault, 1903, <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k86515g/f6.vertical>, rééd. Économica, 2007.

35 Von Clausewitz, Carl, *op. cit.*

l'expression de Foch, le décideur doit concevoir l'action en intégrant ce fait, non en le niant. Il développe pour ce faire une « rationalité limitée », en référence aux termes de l'économiste et sociologue américain, Herbert Simon, repris par le général Vincent Desportes dans son ouvrage *Décider dans l'incertitude*. Il s'agit donc, face à un problème opérationnel, d'adopter un mode de raisonnement qui ne soit pas inhibé par les contraintes incontournables que sont à la guerre « *l'information toujours imparfaite, l'impossibilité d'envisager toutes les solutions et l'incapacité d'analyser ces dernières jusqu'au bout de leurs conséquences*³⁶ ».

Les théories de la plupart des stratégestes et leurs principes de la guerre rendent toutefois mal compte de la réalité de **la guerre dont l'essence principale demeure l'homme**. L'homme, avec sa culture, son idéologie, ses forces et ses limites intellectuelles, émotionnelles et physiques, est au cœur de la problématique de la décision, notamment à la guerre. Ardant du Picq, prenant le contrepied du courant positiviste et du caractère parfois uniquement scientifique pris par les études sur la guerre en France, sut pertinemment replacer cette dimension dans les débats du début du XX^e siècle. « *Le combat est le but final des armées et l'homme est l'instrument premier du combat ; il ne peut être rien de sagement ordonné dans une armée - constitution, organisation, discipline, tactique, toutes choses qui se tiennent comme les doigts d'une main - sans la connaissance exacte de l'instrument premier, de l'homme, et de son état moral en cet instant définitif du combat*³⁷. » En temps de guerre où les enjeux sont considérables et sa survie même est parfois engagée, le décideur peut être soumis à « *une forte inhibition qui limite ses capacités de réflexion et un intense besoin d'agir*³⁸. » La tension psychologique et émotionnelle au combat affecte, plus que dans n'importe quel autre domaine, les facultés de prise de décision des individus, allant parfois jusqu'à la sidération. Les travaux du neuroscientifique américain Antonio Damasio ont depuis confirmé que la prise de décision est en réalité largement influencée par les émotions³⁹. Celles-ci joueraient ainsi un rôle déterminant dans ce que l'on désigne sous le vocable de « prise de décision intuitive ». De même, l'intelligence sociale, ou intelligence interpersonnelle, qui permet de comprendre autrui (ses pensées, ses sentiments) et d'interagir efficacement en situation de collaboration, de négociation ou de confrontation, constitue

36 Desportes, Vincent, *Décider dans l'incertitude*. Economica, 2004.

37 Ardant du Picq, Charles, *Etudes sur le combat : combat antique et combat moderne*, R. Chapelot, 1903, rééd. Economica 2005. <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k750536?rk=42918;4>

38 Goya, Michel, *Sous le feu : la mort comme hypothèse de travail*, Tallandier, 2014.

39 Damasio, Antonio, *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, 1995.

un aspect essentiel de l'aptitude à obtenir une compréhension adaptée d'un environnement et d'un adversaire.

L'homme, c'est aussi **l'ennemi**. Venons-en justement à lui, puisqu'il constitue généralement le pourvoyeur essentiel d'opposition, de friction face à notre propre volonté. Pour le général Beaufre, « *la stratégie est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit.*⁴⁰ » Au même titre que nous, l'adversaire se fixe des buts, qu'il s'efforce généralement de masquer. Il développe une manœuvre, pas toujours directe, ni forcément rationnelle à nos yeux. Il peut tricher, leurrer, mais également commettre des erreurs d'appréciation ou des fautes dans la conduite de sa manœuvre. L'incertitude induite par l'ennemi est d'autant plus grande que celui-ci peut être multiple et changeant. Le contexte de certaines des opérations des dernières décennies, où la Force s'est trouvée en situation d'interposition entre factions, en a souvent fourni l'exemple⁴¹. À ces égards, l'analogie entre la guerre et le jeu d'échecs est finalement trompeuse. En premier lieu, la transparence du champ de bataille et les rapports de force équilibrés uniquement entre deux joueurs aux échecs, ne se retrouvent généralement pas à la guerre. Par ailleurs, le « monde fermé » que représente un échiquier limite les déroulements des parties, même si les possibilités sont considérables⁴², et donne aux joueurs la possibilité d'apprendre, d'anticiper et de reproduire « des coups ». Or, l'ennemi est toujours surprenant, d'autant plus que depuis l'époque médiévale, la bataille ne se déroule plus en champ clos. La comparaison avec le poker menteur est alors sans doute plus appropriée. Les joueurs multiples n'ont en début de partie aucune vision certaine des ressources des différents adversaires, qu'ils emploieront d'ailleurs sans forcément suivre des règles établies à l'avance. Les actions-réactions des joueurs, notamment dans des registres psychologiques, sont donc fondamentales pour tenter de percer les intentions des adversaires et potentiellement les vaincre, si le hasard y concourt. L'économiste et stratégiste américain Edward Luttwak⁴³, de façon moins triviale, conceptualise cette notion d'action-réaction, en établissant une différence entre le décideur linéaire et le décideur paradoxal. Le décideur linéaire identifie les problèmes,

40 Beaufre, André, *Introduction à la stratégie*, 1963, rééd. Pluriel, 2012.

41 Le lecteur intéressé pourra se référer au témoignage du colonel Hervé Pierre, relatant son expérience en République centrafricaine en 2014, *Tu massacreras tes frères !* dans *Inflexions*, n° 31, janvier 2016, republié sous la direction de Lecointre, François dans *Le soldat - XX^e-XXI^e siècle*, Folio, 2018.

42 Le nombre de Shannon, soit 10^{120} , est une estimation du nombre possible de parties différentes aux échecs.

43 Luttwak, Edward, *Le grand livre de la stratégie : de la paix et de la guerre*, Odile Jacob, 2002.

les qualifie, élabore la solution en fonction de leur nature et la met en œuvre. Or, selon Luttwak, le décideur linéaire ne prend pas en compte l'aspect fondamental de la guerre que constitue la dialectique des volontés. C'est-à-dire l'intention opposée et les réactions de l'adversaire face à une décision prise. Ainsi, la prise de décision opérationnelle ne consiste pas seulement à mettre en adéquation des ressources pour atteindre des objectifs, mais aussi et surtout, à rendre favorable la réaction de l'adversaire. Faute de quoi, la solution retenue reste inopérante, voire contre-productive. Face au décideur linéaire, Luttwak oppose le décideur paradoxal qui, lui, intègre cette dialectique des volontés dans sa manœuvre et prend en compte l'un des principaux impératifs de la prise de décision opérationnelle, à savoir : agir pour dégrader la capacité de prise de décision de l'autre. Finalement, puisque l'incertitude est la même pour les deux camps, le vainqueur est celui qui, par sa rationalité limitée, son « coup d'œil » et son intuition, saura le mieux et le plus rapidement, prendre l'initiative décisionnelle en masquant ses buts et son potentiel, en comprenant ceux de l'adversaire, et par là même en agissant pour contrer sa volonté. Celui-ci agissant de même, l'une des clés du succès à la guerre consiste à amener l'adversaire à dévoiler son intention, son dispositif et ses vulnérabilités, en provoquant des réactions, généralement par le contact et donc en engageant des ressources, toujours comptées. La compréhension de l'adversaire ne peut ainsi réellement être obtenue qu'au cours de l'action⁴⁴ et passe auparavant par l'expérience, voire souvent par l'échec ponctuel. Il y a donc systématiquement un coût à consentir pour apprendre de l'ennemi, dissiper ainsi une partie du brouillard de la guerre et adapter sa propre manœuvre. C'est ce que résumait le général Mangin en 1920 en affirmant : « *l'ennemi est un bon professeur, mais ses leçons coûtent cher*⁴⁵. »

On note donc chez tous les stratégestes depuis le XVIII^e siècle, la coexistence paradoxale de deux courants principaux, que l'on retrouve parfois chez un même auteur, comme Jomini. Le premier courant est celui d'une philosophie de la décision qui met en avant le génie militaire, le « coup d'œil » et l'instinct. Le second courant établit une théorie de la connaissance, qui postule la présence de régularités scientifiques. L'exaltation du génie militaire par

44 Les lecteurs intéressés pourront également se référer à la série d'articles portant sur l'ennemi parue en 2014 dans *Inflexions* n°28 <http://inflexions.net/page/5> et en particulier à l'article du colonel Frédéric Gout, relatant son expérience au Mali en 2013, *L'ennemi, cet ennemi, mon ennemi*, republié sous la direction de Lecointre, François dans *Le soldat - XX^e-XXI^e siècle*, Folio, 2018.

45 Mangin, Charles, *Comment finit la guerre*, La revue des deux mondes, juillet 1920. <http://www.revuedesdeuxmondes.fr/article-revue/vi-les-consequences-de-la-victoire/>

les auteurs classiques, et aujourd'hui encore par l'institution militaire, ne relève pas uniquement du besoin d'établir des traditions et d'offrir des modèles de vertu aux nouvelles générations d'officiers. Elle traduit de façon très pragmatique l'incapacité des modèles purement scientifiques de dissiper le brouillard de la guerre et réduire les frictions générées par l'homme lui-même. L'intuition du chef constitue donc le compromis nécessaire entre une approche purement rationaliste, et une approche uniquement empirique de la bataille. L'aptitude d'un chef à s'affranchir de



Le colonel de Gaulle, chef de corps du 507^e RCC, en octobre 1939.

la tentation de la rationalité absolue et à se fonder sur ses intuitions face aux circonstances, et donc à prendre des risques, serait ainsi le propre du chef de guerre. Dans *Le fil de l'épée*, le lieutenant-colonel de Gaulle établit que c'est l'instinct du chef qui fournit le cadre concret de l'action. « *Apprécier les circonstances dans chaque cas particulier, tel est donc le rôle essentiel du chef. Du fait qu'il les connaît, qu'il les mesure, qu'il les exploite, il est vainqueur ; du fait qu'il les ignore, qu'il les juge mal, qu'il les néglige, il est vaincu. C'est sur les contingences qu'il faut construire l'action.* »⁴⁶. On retrouve ici la fameuse *Virtù* de Machiavel. Cependant, poursuit-il, l'instinct ne saurait suffire, il faut aussi une forte capacité de synthèse, de façon à donner à chaque facteur sa juste place, synthèse traduisant généralement une aptitude peu répandue. Enfin, la synthèse n'est féconde qu'accompagnée du retour sur soi, du pouvoir de s'abstraire des pressions ambiantes : « *Tous les grands hommes d'action furent des méditatifs. Tous possédaient, au plus haut degré, la faculté de se replier sur eux-mêmes, de délibérer au-dedans* »⁴⁷. Bergson à la même époque professe exactement les mêmes principes lors de ses conférences. Contingence de l'action, rôle de la délibération intérieure, importance du jugement équitable. Ne retrouve-t-on pas également dans ces aspects tout le concept aristotélicien développé dans *l'Éthique à Nicomaque* ? Comme le soulignait Jean Guittou⁴⁸, l'homme de guerre et l'homme de pensée ne sont jamais très éloignés.

46 De Gaulle, Charles, *Le fil de l'épée*, Berger-Levrault, 1932, rééd. *Le fil de l'épée et autres écrits*, Plon, 1999.

47 De Gaulle, Charles, *ibid.*

48 Guittou, Jean, *La pensée et la guerre*, Desclée de Brouwer, 2017.

L'état-major, l'indispensable outil d'aide à la décision du chef à la guerre.

Le commandement peut être considéré comme un art, car, comme nous l'avons vu précédemment, il est centré sur la personnalité d'un chef, sur son talent, sur son inspiration du moment et *in fine* sur l'expression de son intention personnelle. Il est également une science, car il ne peut être efficace sans des méthodes, des systèmes et des organisations. En effet, l'aptitude au commandement opérationnel semble être le résultat d'une alchimie particulière, dont les effets ne sont au demeurant jamais acquis. Napoléon eut des faiblesses tout au long de ses campagnes, qui le menèrent finalement à Waterloo. Le général Henri Navarre, tenu pour responsable du désastre de Dien Bien Phu⁴⁹, fut auparavant un chef remarqué et au jugement sûr, lors de la Première Guerre mondiale, au Levant durant l'entre-deux guerres, puis pendant la Seconde Guerre mondiale. L'aptitude à la prise de décision peut donc, chez un même chef, s'altérer ou se renforcer au fil des années. Tout comme l'héroïsme, le génie militaire n'est sans doute pas une donnée constante chez un individu⁵⁰ et reste fonction des circonstances et de l'environnement. Le décideur doit donc pouvoir être assisté dans l'exercice de son commandement par un ensemble restreint et immédiat de subordonnés, facilitant sa compréhension de l'environnement et lui permettant de concevoir, de

faire exécuter son intention, puis de la faire évoluer en conduite de la façon la plus efficace. C'est le rôle d'un état-major.

Les grands chefs militaires, de l'époque antique jusqu'à la Renaissance, réunissent autour d'eux un petit groupe de conseillers et d'experts afin de les accompagner lors de leurs campagnes. Il s'agit souvent de civils temporairement affectés au service des armées d'un monarque.



Affecté par une forte grippe accompagnée d'épouvantables migraines, Napoléon put se reposer durant une partie de la bataille de Borodino le 7 septembre 1812, sur son état-major qui ne fit que mettre en œuvre le plan qu'il avait conçu la veille.


49 " Rapport concernant la conduite des opérations en Indochine sous la direction du général Navarre (rapport Catroux) ", cité dans Gras, Yves, *Histoire de la guerre d'Indochine*, Denoël, 1979, rééd. 1992.

50 Gabriel, Richard, *No more heroes: madness and psychiatry in war*, (New York) : Hille & Wang, 1987.

Ces experts sont essentiellement des artilleurs (les frères Bureau à la bataille de Castillon par exemple), des ingénieurs pour l'édification des ponts et pour la poliorcétique qui tient alors une place prépondérante dans la conduite de la guerre, des spécialistes du ravitaillement, des messagers et des clercs. Les conséquences politiques et militaires de l'époque des Lumières et de la Révolution française au cours du XVIII^e siècle, engendrent une complexification de l'art et des techniques de la guerre. Jusqu'alors, le chef pouvait encore contempler à l'œil nu le champ de bataille et donner des ordres à ses troupes de façon presque instantanée à la voix, aux fanions ou au son des trompettes ou clairons. L'augmentation des effectifs impose une décentralisation débouchant sur l'apparition du système divisionnaire avec Guibert et une extension du théâtre d'opérations avec les campagnes napoléoniennes. Le contrôle des opérations en devient plus complexe et requiert davantage d'expertises. La marge d'initiative et la subsidiarité accordées aux niveaux subordonnés deviennent également fondamentales pour garantir la réalisation de l'intention du chef, qui n'a plus la possibilité de conduire « à vue » les opérations. Cette intention doit alors avoir été clairement conçue et exprimée dans des ordres initiaux comprenant des mesures de coordination précises. Le manque de précision dans les ordres donnés à Grouchy par exemple, sera chèrement payé par l'Empereur le 18 juin 1815. La complexification de l'art et des sciences de la guerre se répercute donc sur la façon d'exercer le commandement en amont, puis au cours de la bataille. Il devient indispensable pour le chef militaire de s'adjoindre un petit groupe d'officiers spécialisés dans les tâches d'administration d'une armée en campagne, capables de lire, discuter, expliquer et transmettre les ordres les plus complexes, le laissant ainsi libre d'exercer son commandement.

Les Autrichiens formalisent au début du XVIII^e siècle, sous le règne de l'impératrice Marie-Thérèse, de tels états-majors. En France⁵¹, c'est à peu près au même moment, sous Louis XIV, qu'on note leur apparition. Sous Louis XVI, Ségur crée, en 1783, le premier corps d'officiers d'état-major. Certains d'entre eux, dont Berthier, servirent remarquablement l'Empereur. Ce sont les Prussiens, avec la grande réforme de l'armée engagée par Scharnhorst et Clausewitz, à la suite de la défaite d'Iéna en 1806, qui donnent réellement corps aux états-majors des armées européennes

51 Les lecteurs intéressés pourront se référer à Hittle, James, Donald, *Les États-majors, leur histoire, leur évolution*, Paris, Berger-Levrault, 1958.



modernes. Dès lors, la notion de corps d'état-major évolue et désigne des spécialistes formés dans les domaines de la planification et de la conduite d'opérations à différents échelons de l'appareil militaire. L'organisation des armées et du commandement évolue rapidement dans toute l'Europe. Ces transformations sont accomplies grâce aux progrès techniques réalisés dans le domaine des transports, des communications, du renseignement, et modifient considérablement la manière dont sont prises les décisions stratégiques, tout comme les décisions en matière d'opérations et de tactique. C'est à la fin du XIX^e siècle avec notamment le télégraphe, puis la TSF au début du XX^e, que les moyens techniques vont permettre une circulation de l'information beaucoup plus rapide que le déplacement des armées. C'est à ce moment que la quantité d'informations disponibles va réellement dépasser la capacité d'un seul individu, de pouvoir intégrer tous les renseignements à sa disposition. Dès lors, il devient impératif que le commandant en chef des armées puisse déléguer certaines des tâches qui lui revenaient auparavant, tout en conservant le contrôle général des opérations. Ce contrôle impose le développement d'un système de communication élaboré, sûr et rapide. C'est la naissance des systèmes d'information et de communication (SIC). La formation des officiers est elle aussi améliorée, afin d'adapter les armées à la guerre moderne, en créant des chaînes de commandement efficaces et fiables. L'état-major devient à ce moment une structure plus précisément chargée de conseiller et d'assister un officier général, de synthétiser l'information, d'aider à la décision, d'organiser, de planifier, de programmer, d'établir les ordres, d'en contrôler l'exécution, de suivre les événements et d'en tirer des enseignements. C'est la définition moderne d'un état-major.

En France, c'est avec Napoléon que l'état-major général est érigé en un véritable système, celui-ci restant toutefois principalement cantonné à la rédaction des ordres de l'Empereur et à l'administration des troupes en campagne. Berthier, bien que piètre tacticien mais organisateur hors pair, conceptualise et met sur pied cette organisation, dite « en râteau », qui caractérise encore la plupart des états-majors modernes. Ainsi, jusqu'à la fin des années 1980 dans l'armée française, les états-majors s'organisent en bureaux. Le premier bureau est chargé de la gestion du personnel ; le deuxième, du renseignement ; le troisième, des opérations, de l'instruction et de l'emploi ; le quatrième, de la logistique (transports, ravitaillement, *etc.*). Durant la guerre d'Algérie, un cinquième bureau est également chargé de la guerre psychologique. À partir de 1917, les troupes américaines sont intégrées sous commandement français et adoptent de ce fait l'organisation et les procédures en vigueur dans les états-majors français. Les Américains conservent ce type d'organisation

sans évolution majeure et durable jusqu'au début des années 2000. Revenons un siècle en arrière. En 1818, Gouvion-Saint-Cyr renouvelle le corps d'état-major spécialisé, qui subsiste jusqu'en 1876 et crée l'école d'application du corps royal d'état-major. Tirant les leçons de la défaite dans la guerre de 1870, le général de Cissey, ministre de la guerre, décide en 1876 la création de l'école supérieure de guerre, comprenant des cours destinés à préparer en deux ans aux fonctions d'état-major et de commandement, à l'image de ce que les Prussiens pratiquent à la *Kriegsakademie*. Cette approche est payante et des enseignants de l'école supérieure de guerre avant 1914, tels que Lewal, Maillard, Bonnal, Foch, Pétain, Lanrezac, pour ne citer qu'eux, contribuent à l'édification d'officiers d'état-major, permettant au maréchal Joffre d'affirmer en 1918 : « *Au cours des premières semaines de la guerre, nous n'aurions pu faire ce que nous avons fait, si les grands états-majors n'étaient demeurés comme des rocs au milieu de la tempête, répandant autour d'eux la clarté et le sang-froid. Ils gardaient dans le labeur le plus épuisant, au cours d'une épreuve morale terrible, une lucidité de jugement, une facilité d'adaptation, une habileté d'exécution d'où devait sortir la victoire.*⁵² » Pourtant en 1940, les états-majors français se trouvent totalement surclassés par ceux des Allemands, dont la réactivité est démultipliée par une organisation et un emploi de capacités de communication imaginés dès le temps de paix. Se reposant sur les lauriers de la victoire, les Français tardent à intégrer dans l'organisation de leur commandement, les progrès technologiques et les nouvelles conditions de la guerre moderne, les rendant progressivement inopérants durant l'entre-deux guerres. Ce constat fait ainsi dire à juste titre à Marc Bloch, qu'« *une idée, dans le domaine des sciences positives ou des techniques, n'a de valeur que comme image ou raccourci de faits concrets. Faute de quoi, elle se réduit à son étiquette, qui ne recouvre plus qu'un peu de vide.*⁵³ » La défaite de 1940 fut donc avant tout une défaite de la pensée, principalement celle de nos états-majors.

Le rôle du chef d'état-major (CEM) dans ce type d'organisation pyramidale, est primordial pour la coordination de l'action des bureaux et l'anticipation des actions à conduire par l'état-major. Le travail collectif nécessitant des procédures et une normalisation des rôles et des productions, la fonction du CEM devient également celle garantissant la cohérence et la production en temps et en heure des ordres nécessaires aux unités

52 Cité dans Jacques Deschamps, " *La guerre moderne* " (1885). Une contribution à la culture stratégique des états-majors français de la première guerre mondiale, *Revue stratégique*, n° 99, 2010.

53 Bloch, Marc, *L'étrange défaite*, 1940, rééd. Folio, 1990.

subordonnées. Les rôles déterminants de Berthier pour Napoléon ou de Bayerlein pour Rommel, montrent toute l'importance de la fonction. Parfois peut également se nouer une relation très étroite et complémentaire entre le chef opérationnel et l'un de ses adjoints directs, comme ce fut le cas avec Weygand pour Foch ou Salan pour de Lattre, pour ne citer que les binômes les plus emblématiques. Ces exemples illustrent toute la plus-value apportée par des interactions confiantes entre un chef et son entourage immédiat. Le propre des grands chefs est donc de savoir s'entourer et s'attacher des officiers capables de conseiller, comprendre, interpréter, traduire et mettre en œuvre concrètement leur intuition et leur volonté. Évoquant le général de Lattre en Indochine, le général Beaufre évoque cette dimension fondamentale. « *Là, sa méthode est vraiment personnelle : cette élaboration, il l'a préparée par un choix attentif des hommes qui l'entourent. C'est avec eux, collectivement, qu'il va peu à peu mûrir sa décision.* »⁵⁴



17 décembre 1950. Le général de Lattre de Tassigny et le général Salan dans l'avion les emmenant en Indochine.

Le terme d'état-major est désormais employé dans toutes les organisations complexes, les grandes entreprises, les administrations ou les partis politiques, pour désigner une équipe d'experts et de conseillers entourant un décideur. Penchons-nous donc maintenant sur les influences mutuelles qu'eurent depuis plus d'un siècle, les théoriciens militaires et ceux de la sociologie et de l'administration des entreprises.

Les interactions entre les théories managériales et la prise de décision opérationnelle à la guerre.

À partir de la fin de la révolution industrielle, les grandes entreprises capitalistes, cherchent à sortir du modèle de direction familiale qui prévaut alors, en mettant en place des organisations capables, pour conduire de grands projets, de gérer un grand nombre de personnes qui ne sont pas toujours qualifiées. Le seul type d'organisation connu à cette époque, et qui a montré son efficacité dans la réalisation de tâches multiples et complexes, est l'organisation militaire. Au travers des apports des précurseurs de la

⁵⁴ Beaufre, André, Le général de Lattre, *Revue militaire d'information*, 1962.

sociologie et des premiers théoriciens de l'administration des entreprises, aujourd'hui appelée *management*, les grandes structures civiles adoptent ainsi progressivement les méthodes de raisonnement et d'organisation des militaires au début du XX^e siècle. Prenant en compte le durcissement des rivalités concurrentielles, le monde des entreprises a, au fil du temps, fait siens des concepts décisionnels militaires et leur terminologie. L'organisation hiérarchique de la plupart des grandes administrations et des entreprises d'aujourd'hui est ainsi un héritage et une adaptation des organisations militaires. Pour autant, l'histoire ne s'arrête pas là. À partir des années 1960, les méthodes et les structures décisionnelles militaires américaines vont à leur tour commencer à être influencées par les méthodes d'administration des entreprises, qui ont déjà intégré les progrès des systèmes d'information. L'intégration dans l'OTAN dans la même période, va progressivement normaliser les structures de commandement occidentales sur un modèle américain, désormais fortement innervé par les théories du *management*. La recherche de bonnes pratiques dans les deux mondes, civil et militaire, a finalement donné lieu, avec plus ou moins de succès, à un certain nombre d'expérimentations et d'adaptations préfigurant ce que sont aujourd'hui les systèmes de commandement et les processus de décision opérationnelle modernes.

Voyons donc comment, prenant en compte le problème de la prise de décision, la sociologie, le *management* et les sciences cognitives se sont attachés à développer des modèles d'organisations permettant de garantir une rationalité optimale dans la prise de décision au sein des entreprises. L'économiste et sociologue allemand Max Weber (1864-1920), considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie, s'est intéressé aux changements opérés sur la société occidentale avec l'entrée dans la modernité. Au travers de ses analyses du capitalisme industriel et de la bureaucratie, il s'est principalement attaché à décrire le processus de rationalisation de l'action pratique. Parallèlement, l'ingénieur américain Frederick Taylor (1856-1915) développe à partir de 1890 des principes et des méthodes⁵⁵ conduisant à ce qui va devenir l'organisation scientifique du travail (OST). Avec le taylorisme, apparaît la distinction entre des fonctions opérationnelles et des services fonctionnels au sein des entreprises. L'opérationnel regroupe l'ensemble des activités et du personnel liés directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise (production, vente, logistique, etc.).

55 Taylor, Frederick, *The Principles of Scientific Management*, 1911.

Le fonctionnel regroupe quant à lui les activités et le personnel ayant un rôle de soutien à l'activité principale de l'entreprise (ressources humaines, contrôle de gestion, comptabilité, etc.), ou une implication dans des projets transverses. Les services fonctionnels ont ainsi un rôle de soutien et d'expertise par rapport aux services opérationnels. On retrouve à partir des années 2000 dans l'armée française cette notion de fonctions opérationnelles dont l'acception reste globalement identique. Les travaux de Taylor sont repris par Henry Ford (1863-1947), qui perfectionne et élargit le concept à partir de 1908, avec un modèle d'organisation et de développement d'entreprise qui devient rapidement une référence dans le monde occidental. Traduit en français en 1912, l'ouvrage de Taylor influence également les travaux d'un ingénieur des mines et chef d'entreprise français, Henri Fayol, considéré comme l'un



Henri Fayol (1841-1925), ingénieur des mines français, est à l'origine des premières théories du management des entreprises.

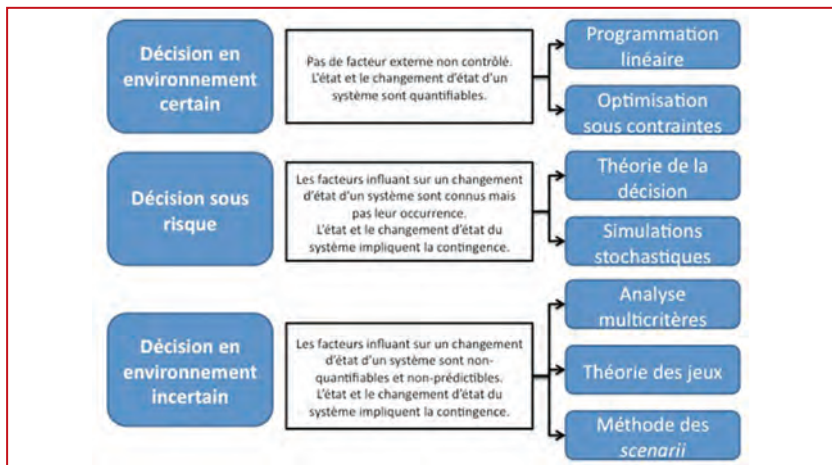
des pionniers du management. Celui-ci développe une théorie, le fayolisme, qu'il formalise et publie en 1916⁵⁶. Selon lui, le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Responsable du succès ou de l'échec d'une entreprise, il doit posséder des qualités spécifiques, qui ne sont pas innées et ne s'acquièrent qu'avec la formation et l'expérience. Ces qualités extrêmement proches de celles attendues chez un chef militaire sont les suivantes : santé et vigueur physique ; intelligence

et vigueur intellectuelle ; qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général) ; forte culture générale ; large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise ; connaissances de gestion ; et art de manier les hommes. Fayol introduit donc l'idée qu'on doit sélectionner les futurs dirigeants en fonction de leurs qualités, mais que celles-ci ne suffisent pas. Partant du postulat qu'un chef ne peut contrôler qu'un petit nombre de personnes (5 à 10), il doit pouvoir s'appuyer sur des experts (un état-major) et sur des outils de gestion. Pour Fayol, un chef d'entreprise accomplit cinq actes qu'il nomme « éléments d'administration » : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Enfin, il développe dans le détail des outils de gestion modernes, comme par exemple

56 Fayol, Henri, *L'Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916, rééd. 1970. <http://bibnum-patrimoniaire.univ-grenoble-alpes.fr/itemsshow/681#?c=0&m=0&s=0&cv=8&xywh=-148%2C0%2C3699%2C2808>

les tableaux de bord pour le contrôle de gestion, ou la veille stratégique pour l'anticipation. Ces outils sont destinés à garantir un processus décisionnel le plus rationnel possible. Nous verrons dans la deuxième partie de ce document que l'ensemble des principes énoncés par Fayol se retrouve aujourd'hui dans ce que les militaires nomment le *Command & Control* (C2).

Mais la rationalité instituée par l'organisation ne garantit pas la rationalité de la décision prise. Comme les armées à la guerre, les entreprises sont confrontées à l'incertitude face à la contingence et à la concurrence, aux limites cognitives face à la complexité et à la multiplicité des informations, et à l'intelligence émotionnelle et sociale plus ou moins affirmée de tout décideur. Par ailleurs, la prise de décision devient plus complexe et plus



Typologie de la décision

difficile que dans une organisation militaire, compte tenu du caractère collectif moins affirmé des objectifs poursuivis par une entreprise. Au-delà de l'organisation, la rationalité maximale dans la prise de décision doit donc pouvoir être garantie par des méthodes et des processus. C'est ainsi que la sociologie et les travaux sur le *management* des entreprises vont permettre au milieu des années 1950, d'établir une classification des types de prise de décision : la décision en environnement certain, la décision sous risque et la décision en environnement incertain. Cette typologie va permettre de mieux formaliser les processus décisionnels, propres au fonctionnement d'une entreprise ou d'une administration. Herbert Simon⁵⁷ (1916-2001) est considéré comme le père

57 Simon, Herbert, (1916-2001), *Organizations*, John Wiley and sons, 1958, traduit en français, *Les organisations*, 1960, Bordas, rééd. 1991.

de la théorie de la décision et du concept de rationalité limitée, ce qui lui valut le prix Nobel. Simon part du postulat que dans un environnement donné, les décideurs ne choisissent pas « la meilleure solution » mais la solution la plus satisfaisante, compte tenu de leur degré d'information, de leur motivation et de leur capacité réelle d'action. L'aléa, le hasard, l'imprévisible, mettent en échec notre capacité d'utiliser à notre profit le déterminisme et donc le principe de causalité. Il distingue dans ses travaux une rationalité qu'il nomme substantive, qui est comprise comme la rationalité parfaite de l'approche cartésienne, puis positiviste française, et qui suppose *de facto* que l'individu dispose de toutes les informations nécessaires et de suffisamment de capacités de « calcul » pour prendre la décision optimale. Ces conditions n'étant que très rarement atteintes, il se tourne donc vers un moyen terme entre la rationalité totale et le renoncement à toute rationalité et qu'il appelle la rationalité procédurale. C'est-à-dire un mode de raisonnement fondé sur des procédures permettant d'atténuer le facteur d'incertitude limitant la rationalité. On peut également retenir des travaux de Simon sa théorisation de la notion d'état-major (civil ou militaire). Il insiste ainsi sur le triple intérêt recouvert par une organisation adaptée dans le processus de décision. En premier lieu, la création et l'utilisation de procédures routinières permet de mieux faire face à l'incertitude. D'autre part, l'organisation permet de diviser le processus de décision entre plusieurs experts. Enfin, le séquençement de la prise de décision permet de limiter le risque d'erreur et peut aider à la correction des erreurs d'appréciation. Simon attribue ainsi à tout processus de prise de décision les éléments linéaires suivants :

- l'identification du problème et l'acquisition des informations nécessaires pour le résoudre ;
- un processus de recherche pour découvrir des buts et formuler des objectifs précis ;
- la définition, puis la sélection d'options pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats ;
- la détermination d'une stratégie de performance.

Il est donc peu surprenant de retrouver aujourd'hui l'intégralité de cette séquence dans les méthodes de décision opérationnelle civiles et militaires, dont en particulier la méthode de raisonnement opérationnelle

de l'OTAN, la *Comprehensive operations Planning Directive*⁵⁸ (COPD), adoptée aux niveaux stratégique⁵⁹ et opératif⁶⁰ par l'armée française depuis 2012. Au niveau tactique pour les forces terrestres, la méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique (MEDOT)⁶¹ ne couvre que les trois premières étapes du processus décrit par Simon.

Toutefois, l'expérience montre que le processus de décision ne conduit que rarement de façon linéaire, de l'identification du problème, le fameux « *De quoi s'agit-il ?* » de Foch, à sa solution, l'état final recherché (*End state*). Les buts d'une décision ne sont en effet souvent confirmés qu'en cours d'action, du fait de l'incertitude liée à la variabilité des facteurs d'environnement, en particulier la concurrence ou l'ennemi. Ainsi, les études et les retours d'expérience sur les prises de décisions complexes, montrent que les étapes décrites par Simon ne sont que rarement suivies de façon idéale. Les conclusions intermédiaires de chacune de ces étapes ne peuvent en outre généralement qu'être fondées sur des présuppositions permettant de pallier les facteurs incertains ou inconnus, afin de mener la recherche de solutions à son terme. Bien souvent par ailleurs, ces incertitudes ne réussissent à être levées qu'en cours d'action. Toutefois, on peut attribuer une certaine valeur à ce processus, car à des moments bien déterminés avant l'action, il permet à un décideur de valider les conclusions intermédiaires de son état-major. Le pragmatisme et le bon sens devraient donc en principe faire tendre à un usage très souple de ces méthodes. Ce n'est toutefois pas toujours le cas, en particulier dans le domaine militaire, quand les utilisateurs de ces méthodes, surtout lorsqu'ils les maîtrisent mal, se bornent à ne leur attribuer qu'une fonction normative et non indicative. Partant de cette difficulté de prendre une décision de façon linéaire dans un environnement complexe et évolutif, un pilote de l'*US Air Force*, John Boyd, a établi en 1960 un schéma pour conceptualiser sa facilité à battre tous ses élèves lors de simulations de combats aériens.

58 AJP-5, *Allied joint doctrine for operational-level planning*, 2013. http://normotan.dga.defense.gouv.fr/Pdf_ap/AJP-5%20E.pdf

59 Doctrine interarmées (DIA) n° 5(B), *Anticipation et planification stratégiques*, CICDE, 2013. <http://portail-cicde.intradef.gouv.fr/index.php/la-doctrine/291>.

60 Publication interarmées (PIA) n° 5(B), *Planification du niveau opératif : guide méthodologique*, CICDE, 2014. <http://portail-cicde.intradef.gouv.fr/index.php/la-doctrine/370>.

61 CDT 60.001, *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique*, CDEF, 2014. https://ct-pmd.intradef.gouv.fr/sites/CDEFDoctrine/DOCTRINE/REFERENTIEL%20CDEC/ref_doc/5_planification/5_1_method/armes/20140620__NP_CDEF_DDO_CDT-60-001_MEDOT.pdf.

Il décrit au travers d'une boucle décisionnelle, quatre processus séquentiels : « *Observe, Orient, Decide and Act* » (OODA). Admettant que tout modèle logique de la réalité est incomplet, voire inconsistant, le cycle doit donc être adapté à chaque nouvelle observation. À l'usage, ce concept s'est révélé applicable dans le domaine de l'entreprise. Cette boucle est par exemple à rapprocher de la roue de Deming utilisée en gestion de la qualité (PDCA / *Plan, do, check, act*). Par extension, les méthodes de décision opérationnelle militaires ont intégré ce concept OODA. Ainsi, on admet aujourd'hui que des méthodes telles que la COPD ou la MEDOT doivent être comprises comme des processus logiques itératifs et incrémentaux, plutôt qu'une succession de phases et d'étapes à réaliser.

Dérivée des travaux de Taylor et Fayol, puis enrichie par ceux de Simon, la théorie des organisations est aujourd'hui devenue une discipline scientifique autonome, visant à dégager des principes d'administration et de direction du travail. Cette discipline, située à la limite entre l'économie, la sociologie, le *management* et les sciences politiques, décrit les types de structures possibles pour tout type d'organisation dédiée à des prises de décision. Les structures matricielles font partie de la typologie décrite dans les théories des organisations. Ce type de structures fait partie d'un ensemble de pratiques qui ont été mises en place pour aider à la gestion de projets, tels que les programmes aéronautiques et spatiaux américains dans les années 1950. Après avoir connu un certain engouement dans les années 1970, ces structures ont finalement été abandonnées par les grandes entreprises (*General Motors* et *Sony* par exemple) qui les avaient adoptées dans les années 1980, car générant trop de difficultés de mise en œuvre au vu de leur rendement dans leur fonctionnement. À partir du milieu des années 1990, avec le concept de *Revolution in Military Affairs* (RMA), qui visait à la maîtrise des technologies donnant le contrôle des différents milieux et des flux informationnels, les armées américaines se sont cependant inspirées des travaux sur les organisations matricielles, pour imaginer de nouveaux types de structures de commandement. Confrontées par la suite à des difficultés de gestion de l'information et de prise de décision au cours de leurs engagements en Irak et en Afghanistan, les forces américaines ont finalement adopté certaines de ces modélisations pour faire évoluer leurs états-majors opérationnels à partir de la fin des années 2000. C'est ainsi que l'ISAF *Joint Command* à Kaboul, a fonctionné de 2010 à 2013 selon un mode matriciel. Également adopté durant un temps à l'OTAN qui l'expérimenta de 2011 à 2014, avec le *Joint Force Command* de Brunsum, ce type d'organisation a finalement été abandonné, car nécessitant trop de ressources au vu des résultats

opérationnels obtenus. En plus d'avoir ignoré les expériences des grandes entreprises civiles qui s'étaient essayées au matriciel, les concepteurs de ces états-majors avaient certainement négligé un postulat essentiel dans les théories développées par Simon. Certes, la décision se fonde sur l'information, mais l'acquisition de cette information obéit à une loi des rendements décroissants. C'est-à-dire que son acquisition a un coût, qui réduit puis annule le gain que l'on peut en attendre, en augmentant les efforts générés par les besoins en information.

Comme nous avons cherché à le démontrer au cours de ce bref survol, la culture de la décision opérationnelle en France s'ancre dans une longue histoire. Elle a connu ces dernières décennies des évolutions notables, principalement liées à une accélération du progrès scientifique et à une volonté, louable au demeurant, des chefs militaires et des responsables privés et publics de s'inspirer de bonnes pratiques observées chez les uns et les autres. Confrontés aujourd'hui aux défis posés par l'intégration de nouvelles technologies, mais également aux possibilités qu'elles offrent, les experts du management et les spécialistes de la doctrine militaire s'interrogent sur la pertinence du modèle hiérarchique napoléonien, qui prévaut encore dans les entreprises et avec nos structures de commandement opérationnel.

Les échanges entre ces deux mondes se sont ainsi intensifiés avec plus ou moins de succès au cours du dernier siècle, au point de générer parfois une certaine confusion. Ainsi, les structures décisionnelles, les méthodes et les processus, parfois très adaptés au monde de l'entreprise, semblent désormais avoir pris le pas sur les véritables facteurs déterminants de la prise de décision à la guerre. De fait, les notions de brouillard de la guerre, de complexité, d'adversité, de contingence, et de personnalité du chef, s'accommodent mal d'outils de gestion nécessitant des données quantifiables et objectives pour permettre une prise de décision. La deuxième partie de ce document va donc nous amener à nous interroger sur ce que la notion de commandement opérationnel recouvre aujourd'hui. Il s'agit en effet de se demander si les systèmes de commandement modernes ne se sont finalement pas dénaturés, du fait d'un recours abusif à la technique et aux procédures, les éloignant de ce fait, de leurs vocations premières : réduire la complexité, faciliter la prise de décision et accélérer la production et la transmissions des ordres. Sans cette réflexion préalable, il est peu vraisemblable qu'une démarche visant à l'amélioration de la performance du commandement obtienne des résultats convaincants dans la durée.

L'avenir des opérations aéroterrestres par le colonel Gilles Haberey

Saint-cyrien, le colonel Gilles HABEREY a servi dans l'infanterie au 1^{er} RI et au 126^{ème} RI, en écoles et en états-majors avant de prendre, en 2010, le commandement du 92^{ème} RI à CLERMONT-FERRAND. Au cours de sa carrière, il a été engagé dans plus d'une dizaine d'opérations extérieures. Après avoir tenu les fonctions de chef du bureau emploi de l'état-major de l'armée de Terre à PARIS, il a été affecté, en 2018, comme chef d'état-major du CDEC. Il a publié plusieurs ouvrages dont « l'art de conduire une bataille », « les 7 péchés capitaux du chef militaire dans la bataille » et « Engagés pour la France, 40 ans d'OPEX ».



La guerre, expression extrême d'un rapport de conflictualité qui s'exerce entre deux acteurs, est par essence un phénomène contingent, mais dont la permanence historique est assurée. Ses déclinaisons sont multiples et évolutives, et le confort d'une parfaite compréhension d'un ennemi en symétrie dans ses équipements, ses modes d'action, ses mécanismes conceptuels et éthiques est définitivement remis en question par l'hybridité générale de ses manifestations. Difficile aujourd'hui de disposer de certitudes alors que, sous le feu nourri d'expertises multiples, se mélangent à l'envi fins et moyens, vision instantanée et durée, continuité et ruptures. Tout devient, par le nivellement des faits et des idées, changement de paradigme - nécessairement stratégique - ou signal de fracture définitive des équilibres. Or, compte tenu des conséquences dramatiques d'une possible inadaptation de l'outil guerrier, prendre du recul est indispensable pour séparer l'essentiel de l'accessoire et élaborer une vision d'ensemble. Car, à bien y réfléchir, les modes d'actions de l'ennemi - et nos propres contraintes - nous imposent aujourd'hui de réfléchir à nouveau, avec humilité, la guerre en termes de finalité, de temps et d'intelligence.

En effet, **si la guerre n'a pas évolué dans ses fondamentaux, il faut en revanche intégrer d'emblée un durcissement durable des formes de conflictualités.**

L'histoire est faite de ruptures qui, *a posteriori*, sont aisées à identifier. Si nous percevons que les évolutions des formes de la guerre sont plurielles, il n'est pas aisé d'en déterminer la portée.

En premier lieu, ces changements s'attachent à la transformation même du milieu terrestre. Ainsi, celui-ci, enjeu politique central en termes de contrôle des populations, conserve toute sa complexité humaine et physique, avec des espaces d'engagement mouvants. Le Livre blanc de 2008 constatait déjà l'obsolescence de la frontière entre sécurité intérieure et extérieure. Aujourd'hui, la disparition de ces frontières physiques s'enrichit de celles de nouveaux domaines, notamment celui de la distinction entre acteurs publics et privés de la violence, avec une confusion entre armées, groupes armés, milices, réseaux criminels... Le cadre d'expression même de la violence devient polymorphe et suggère soit le recours à une forme institutionnalisée- la force armée -, soit à un kaléidoscope d'expressions – attentats, assassinats, frappes chirurgicales, prises d'otage, opérations commandos ... - aussi diverses que, pour certaines, en marge du droit international. La ville, zone de rassemblement volontiers chaotique des populations et des centres de décision, constituera, en ce sens, le cœur, non exclusif, de l'engagement de demain. L'ennemi pourra y décliner sans limite les multiples facettes de la violence en s'affranchissant aisément du séquençage paix – crise – guerre et en nous déniait toute espace sanctuarisé.

En second lieu, il est à constater le régulier nivellement de la domination technologique sur laquelle se sont appuyées les forces armées occidentales depuis les années 90. Face à cette domination sans partage, l'adversaire a tôt fait de s'emparer de technologies civiles accessibles à faible coût pour contrer nos forces. Le recours aux drones, à l'impression 3D, à la technique balistique, aux agents biologiques ou chimiques, aux explosifs improvisés mais aussi à la manœuvre psychologique autour des fausses informations ou des menaces sur nos systèmes informatiques, témoignent d'une parfaite connaissance de nos faiblesses, en particulier notre dépendance accrue aux objets numériques. Nos espaces de suprématie sont désormais contestés, de sorte que la maîtrise des systèmes d'information et de commandement,

de la troisième dimension ou du cyberspace, n'est plus assurée. L'ennemi peut retrouver, en intervenant dans ces domaines, cette symétrie qu'il a perdue sur le terrain dans le face-à-face traditionnel.

Cependant, et au-delà de ces constats, rien ne permet en l'état de laisser penser que la manière de mener l'action guerrière soit amenée à changer radicalement à horizon visible.

Clairement, les principes de la guerre ne sont nullement remis en cause dans leurs fondements, et l'emploi de la force demeure soumis à la maîtrise d'aptitudes opérationnelles pérennes. Pour contrôler un espace géographique, il faudra toujours des hommes pour renseigner, des artilleurs pour frapper des objectifs, des fantassins, cavaliers et sapeurs pour intervenir et détruire l'ennemi... Apte à combattre en Afghanistan, en Centrafrique et dans la bande sahélo-saharienne, l'armée de Terre n'a eu aucun problème à se déployer sur le territoire national avec le même soldat en s'appropriant avec efficacité les problématiques – notamment juridiques – associées. Liberté d'action, économie des forces et concentration des efforts constituent toujours le cœur de la réflexion tactico-opérative, auquel s'adjoignent, autant que de besoin et en fonction du type d'engagement, d'autres principes d'action dont la pertinence est avérée – sûreté, foudroyance, imprévisibilité...-.

Par ailleurs, même si les conditions de la victoire absolue n'existent plus, et hors confrontation symétrique aux extrêmes avec une superpuissance, il n'est guère réaliste de considérer que l'ennemi actuel ou prévisible puisse être en mesure de s'assurer un succès stratégique durable. Actuellement, la destruction globale de nos forces est hors de portée de nos adversaires, quand bien même nous subirions une défaite infra-tactique locale du fait d'une trop forte dissolution de nos moyens sur un théâtre étendu. Il est raisonnable de considérer qu'aucun acteur, à court ou moyen terme, n'est en mesure de mettre nos forces définitivement hors d'état de combattre.

L'outil militaire français, complet, est stable et rodé, avec une solide expérience, mais s'attache en permanence à adapter sa préparation opérationnelle. Les illusions du « tout aérien » s'étant brisées sur quelques réalités tactiques et stratégiques, les décideurs politiques ont parfaitement perçu la nécessité, pour s'assurer liberté de manœuvre et d'action, de disposer d'un spectre large de moyens de commandement, de contrôle et de forces déployables au sol et parfaitement préparées.

Aucune impasse capacitaire n'est ainsi envisagée. Le *continuum* « prospective opérationnelle / retour d'expérience / doctrine / équipement / entraînement » est pleinement assuré dans une logique où seule la satisfaction du besoin opérationnel prime.

Enfin, l'armée de Terre est, par nature, un organisme en réforme perpétuelle qui veille à s'adapter aux nouvelles conflictualités. Depuis 1990 et l'opération Daguet, elle est passée par une phase d'interposition, entrecoupée de quelques opérations d'évacuation de ressortissants avant de se confronter, au Kosovo comme en Afrique, à des missions de stabilisation. Le temps de la contre-insurrection a suivi, en Afghanistan comme au Sahel dans la continuité de l'épisode Serval. Actuellement, il s'agit de contribuer au soutien des forces de sécurité intérieures en métropole et de participer, par la formation mais aussi par les feux, à la destruction de Daech en Irak, tout en concourant à la mission de présence de l'OTAN dans les pays baltes. En trente ans d'engagements, nul ne contestera la plasticité des hommes, des structures et des modes d'action pour élaborer, souvent avec pragmatisme, des systèmes d'hommes qui ont toujours fait leur preuve au combat.

Aujourd'hui, fort de ces constats, l'armée de Terre demeure vigilante à ne pas tomber dans les pièges de la mode ou de l'air du temps qui conduisent à confondre temps court et temps long. Parce que la guerre est fondamentalement cruelle et que les soldats sont les premiers acteurs de cette tragédie, nos armées sont en constante recherche des conditions de la supériorité. L'armée de Terre devra en particulier continuer à chercher à résoudre une équation difficile : comment vaincre des ennemis si multiples et différents, agressifs et agissant hors de tout référentiel éthique, souvent en modules déconcentrés, non-étatiques et déterritorialisés, tout en conservant la cohérence d'un outil de défense traditionnellement structuré, hiérarchisé et institutionnel ? Sans doute faudra-t-il passer par un retour à une réflexion de fond sur l'art tactico-opératif et ne pas se focaliser uniquement sur un art stratégique qui ne peut être que « couvrant ». Cela passera assurément par une amélioration de l'agilité des organisations et des esprits, par le développement des capacités à agir en autonomie tout en étant apte à s'interfacer avec son environnement et par une pleine intégration des exceptionnelles capacités offertes par la technologie et en premier lieu SCORPION. Cela passera aussi, de toute évidence, par une consolidation de l'esprit guerrier de ses hommes et de ses unités qui, parfaitement formés et entraînés, iront au combat et remporteront, *in fine*, la victoire.

Les systèmes de commandement en réseau dans la guerre de demain par le chef d'escadron Stéphane Jay

À l'issue de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, promotion « Lieutenant Brunbrouck » (2004-2007), le chef d'escadron Stéphane JAY choisit l'arme du Train. Il sert notamment au 511^e régiment du train avant d'en commander l'escadron de transport.



Pendant cette première partie de carrière, il est déployé au Tchad, en Afghanistan et au Mali. Il sert depuis au pôle études et prospective du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC).

Les armées occidentales s'accordent à dire que le succès de demain reposera sur la déconcentration de la manœuvre, sur une approche capacitaire guidée par les effets escomptés, sur l'agilité du *Command and Control* (C2) et non sur les technologies disponibles. Le chef d'escadron Jay considère que les perspectives d'évolution d'organisation matricielle du C2 remettent en question le fonctionnement traditionnel de la chaîne de commandement et que les gains escomptés, dans une approche purement technologique, ne doivent pas nous faire oublier que la guerre reste une activité éminemment humaine et que ce type de démarche comporte des risques importants de déstructuration de la force.

Pour répondre à l'évolution de l'environnement opérationnel⁶², les armées occidentales cherchent à adapter leurs organisations et leurs modes d'action. Elles visent principalement à lutter contre la transparence

62 Lire : environnement opérationnel futur 2035, CICDE ; *Action terrestre future* ; colloque « *Demain se gagne aujourd'hui* », le 19 septembre 2017, école militaire, amphithéâtre des Vallières. Conférence du CEMAT.

et l'élargissement du champ de bataille. Le maintien de leur liberté d'action s'appuiera sur le redéveloppement de l'incertitude, génératrice de dilemmes permanents au travers de la dispersion des unités, l'amélioration de l'agilité et la convergence des effets pour répondre au défi du nombre. Il nécessitera également de réduire l'empreinte au sol (physique et électromagnétique) dans un contexte où la différence de sécurité entre l'avant et l'arrière aura vécu, et d'améliorer significativement la compréhension d'un environnement plus complexe et plus changeant.

Face à ce nouvel environnement opérationnel, l'agilité des systèmes de commandement est tout particulièrement recherchée⁶³. Elle doit permettre d'assurer la résilience de la capacité de commandement. Elle s'appuiera sur cinq aptitudes structurantes⁶⁴ qui sont : la modularité, la mobilité, la maîtrise de l'empreinte, l'interopérabilité et la supériorité informationnelle.

La guerre en réseaux, le « *network centric warfare* » américain, consiste à mettre en lien l'ensemble des moyens d'information (capteurs), de décision (chaînes de commandement) et d'action (systèmes d'armes), quels que soient leur propriétaire et leur utilisateur⁶⁵.

Au-delà des gains tactiques évidents de cette démarche, cette étude se propose d'établir un panorama des principales opportunités, mais également des risques de développement de ce système appliqué au C2.

63 Parmi les facteurs constitutifs de cette agilité, le rapport intermédiaire du mandat de réseau de la fonction opérationnelle « appui au commandement » souligne la nécessité de fractionner les capacités de commandement, de disposer en permanence de l'information dans une architecture de type « *combat cloud* » et de gestion optimisée des échanges d'informations.

64 Rapport intermédiaire du mandat de réseau de la fonction opérationnelle « appui au commandement », EMAT/SCPP, avril 2017.

65 À l'échelon tactique, ce mode de fonctionnement « infovalorisé » permettra une transmission plus efficace de l'information, l'établissement d'une « *common operational picture* » améliorant significativement la prise de décision, une meilleure efficacité des systèmes d'armes qui utiliseront directement les informations disponibles sur le réseau (exemple : tir hors de la vue directe). La mise en réseau élargie assurera ainsi le fonctionnement coopératif des entités (capteurs, décideurs, effecteurs), en boucle courte. À l'instar de ce qui se passe avec Internet, l'information n'est plus utilisée pour appréhender la situation et pour décider, mais directement pour agir. C'est très clairement un multiplicateur de puissance, qui concrétise le véritable passage à l'âge de l'information. La mise en réseau élargie sera demain l'unique support de l'interopérabilité, unique et donc indispensable, puisque la prééminence des opérations en coalitions demeurera.

Gains escomptés et état des lieux des concepts développés

Les principales perspectives

Face à la fin du « confort opératif »⁶⁶, le C2 de demain devra répondre aux défis de la résilience et de l'accélération du cycle décisionnel.

La résilience pourrait reposer tout d'abord sur le déploiement d'un réseau de commandement unique s'appuyant néanmoins sur un maillage SIC redondant (une « toile numérique »). Le stockage de l'information serait dématérialisé au sein du « *cloud computing* »⁶⁷ permettant de réduire l'empreinte physique sur le théâtre, tout en s'appuyant sur une infrastructure nationale de traitement et de stockage.

L'accélération du cycle décisionnel reposera notamment sur les capacités de traitement du « *big data* »⁶⁸ par l'intelligence artificielle (IA). Véritable aide à la décision, l'IA doit permettre à la fois d'accélérer le processus d'élaboration de la décision opérationnelle et d'inscrire les solutions proposées dans une logique trans-domaines. Dès lors, les alliés américains et britanniques envisagent une réduction conséquente des effectifs au sein de leurs états-majors (EM) grâce aux capacités de traitement automatisé de l'information, par le déport sur le territoire national de capacités d'analyse et de cellules de coordination du niveau tactique (exemple de la déconfliction 3D par une équipe JTAC)⁶⁹. Même si ces solutions techniques peuvent apparaître attrayantes, elles ne prennent pas en compte les besoins en planification d'un PC français et n'intègrent pas les nouveaux domaines de la guerre (cyber, espace, perceptions). À ce titre, les capacités de traitement par l'IA visent simplement, du point de vue français, à réduire la surcharge cognitive vers laquelle tendent nos EM et à les décharger des tâches répétitives.

La dispersion du C2 devrait également permettre d'assurer la pérennité de la manœuvre et générer de l'incertitude quant à la conduite des opérations.

66 *Action terrestre future*, EMAT.

67 L'informatique en nuage consiste à exploiter la puissance de calcul et de stockage de serveurs informatiques distants par l'intermédiaire d'un réseau (généralement internet).

68 Données massives : ensemble de données devenu si volumineux qu'il dépasse l'intuition et les capacités humaines d'analyse et même celles des outils informatiques classiques de gestion de bases de données ou de l'information.

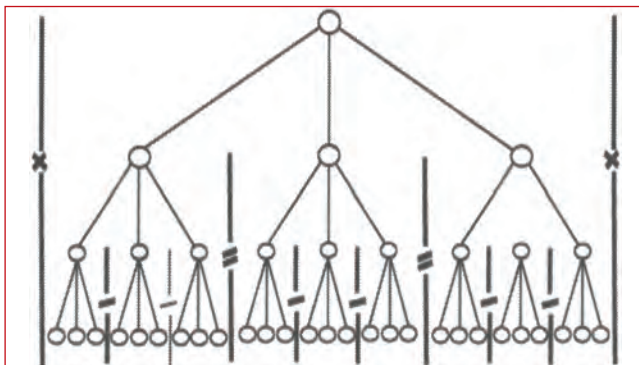
69 Aucun parallèle avec un PC français ne peut être réalisé compte tenu des effectifs actuels d'un PC américain. Cette même perspective de réduction britannique est contrainte et forcée par leurs difficultés budgétaires et de recrutement. Elle ne répond pas à une amélioration opérationnelle.

L'info-valorisation dans Scorpion rend possible ce commandement distribué des opérations. Les capacités de reconfiguration, à terme, tant des unités que du C2, permettent d'envisager une manœuvre dispersée d'une grande agilité, facilitant bascules et approches multidirectionnelles des efforts, y compris en cas d'imbrication avec l'ennemi.

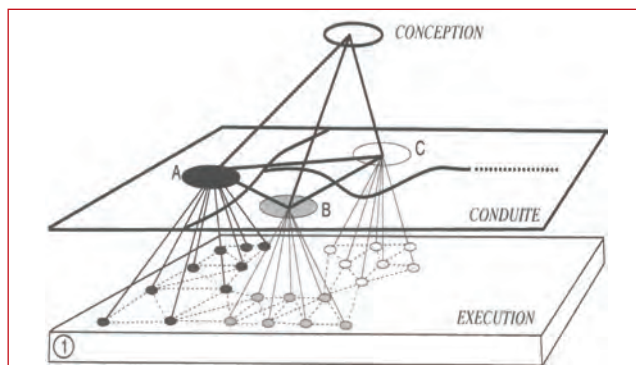
Transformations organisationnelles envisageables

En termes d'organisation des structures de commandement, plusieurs options se dessinent :

- C2 matriciel tactique : tout en conservant une structure de commandement pyramidale aux niveaux de la conception et de la conduite, il est possible de développer un système matriciel au niveau tactique (SGTIA) améliorant la convergence des effets. Le partage horizontal de l'information, l'accélération décisionnelle induite, l'automatisation des liens entre observateurs et effecteurs sont au cœur des systèmes info-valorisés.

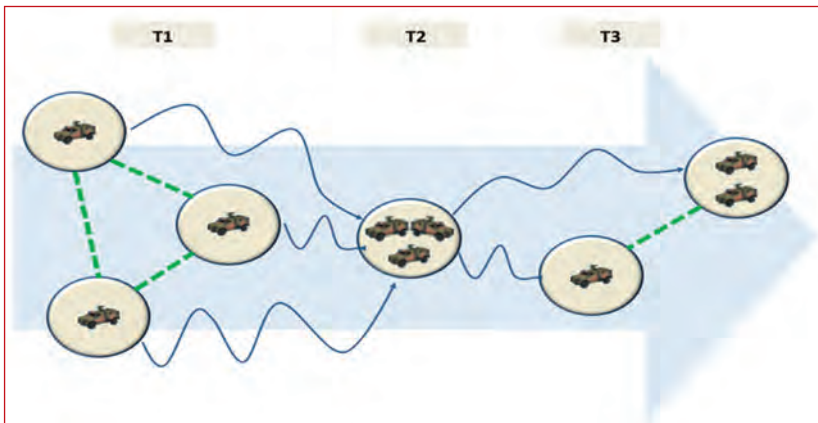


Passage d'un combat cloisonné à un C2 matriciel tactique⁷⁰



⁷⁰ Général Hubin, *Perspectives tactiques*, Economica, Paris, 2000.

- déconcentration des structures d'EM : le principe d'un système de commandement en réseau autorise la séparation des fonctions opérationnelles des EM en modules sur véhicules, pour en accroître la mobilité et en réduire l'empreinte au sol. Cette dispersion permet d'améliorer la survivabilité, mais également de rapprocher les cellules spécialisées du terrain et ainsi améliorer la pertinence des effets demandés. Cette dispersion pourrait aussi créer de l'incertitude, tant par l'incapacité de l'ennemi à identifier un poste de commandement (PC), que par la souplesse d'une telle organisation dans la saisie d'opportunités tactiques. Enfin, elle améliore la subsidiarité, dans la mesure où les cellules dispersées disposent d'une plus grande autonomie sur le terrain.

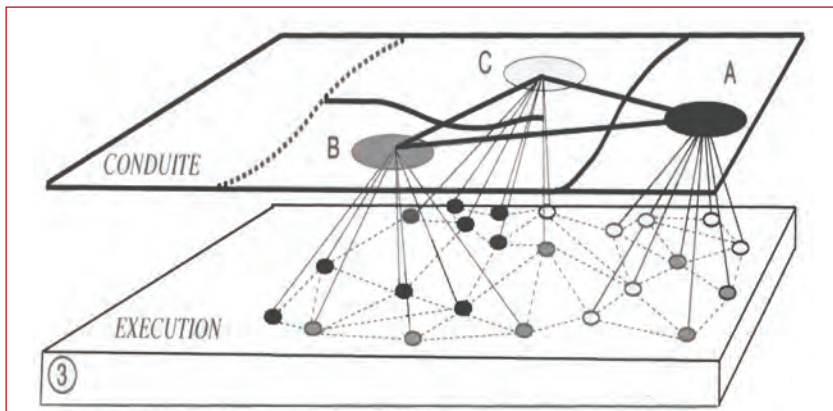


Déconcentration d'un EM⁷¹

- Conduite et planification sous forme matricielle : la dispersion des postes de commandement peut encore aller plus loin en générant des modules de C2 autonomes, détenant chacun l'ensemble des capacités réduites d'un EM⁷². Leur dissémination sur le terrain assure une capacité de commandement *ad hoc* dans chaque compartiment. Cette approche, géographique et temporaire du commandement, remet directement en question la continuité organique du commandement.

71 CDEC/DEP C2.

72 Cette évolution pourrait générer un besoin en modules grandissant pour assurer planification et conduite et devenir contre-productive en termes de volumes de C2 (approche britannique).



Commandement géographique⁷³

Expérimentations en cours

À l'instar de la France, les Américains ont massivement investi le domaine de l'info-valorisation. Dans le cadre de la *multi-domain battle*, les gains escomptés visent notamment à améliorer la coordination des effets. Néanmoins, il ne semble pas y avoir, à l'heure actuelle, de volonté d'« horizontalisation » du C2. Dans le cadre d'*Agile Warrior* (expérimentation britannique), les officiers du TRADOC sont apparus évasifs et en retrait lorsque ces perspectives ont été évoquées. Les Américains cherchent d'abord à développer le *mission command* (subsidiarité et initiative), en citant l'approche française dans le domaine.

Les Britanniques, dans le cadre de leur séminaire prospectif *Agile Warrior*, prochainement décliné dans leur concept de force 2035 (CF(L)35), ont pour ambition de révolutionner l'ensemble de leur structure de commandement. Au-delà de l'abandon programmé du niveau GTIA au profit d'une *Future Combat Team* (FCT) s'apparentant à un SGTIA autonome et doté de capacités interarmes robustes, la réduction drastique du C2 au sein de cette nouvelle structure est aussi envisagée : dix officiers pour commander une FCT de 450 soldats comportant l'ensemble du spectre des capacités du GTIA actuel et une autonomie logistique de sept jours. Leur modèle repose sur la dispersion de modules de C2 polyvalents, aptes à commander une ou plusieurs FCT en fonction de l'évolution de la manœuvre. Les gains escomptés relèvent de plusieurs domaines :

⁷³ Général Hubin, *Perspectives tactiques*, Economica, Paris, 2000.

une permanence du commandement assurée par une forme de redondance de capacités disséminées sur le terrain, un commandement décentralisé au plus près de l'action, une planification réalisée à vue du terrain et des structures modulables en fonction de la situation et de l'action (regroupement de FCT sous un même module C2, actions décentralisées planifiées par d'autres modules).

Les Néerlandais se sont lancés dans l'expérimentation (jusqu'en 2019) d'une solution encore plus radicale avec le concept « *Net Force* ». Leur mot d'ordre est d'utiliser les nouvelles technologies au mieux et de ne pas seulement améliorer à la marge ce que nous faisons déjà. L'idée est que toutes les relations de commandement soient les plus horizontales possibles (*flat*) et temporaires, afin que la force devienne un véritable réseau.

Le modèle d'organisation matricielle dans la gestion de crise ?

Les réflexions sur le partage horizontal de l'information trouvent un écho favorable dans la gestion de crise. C'est le cas, par exemple, de l'application française « Hermès fonction garde-côtes », référence dans l'organisation de la réponse aux crises maritimes. En développant une interface collaborative pour l'ensemble des acteurs, l'application a permis un travail horizontalisé. Ce mode d'organisation semble porter ses fruits en termes de réactivité et d'accélération décisionnelle. Sa transposition dans l'environnement opérationnel terrestre poserait néanmoins de nombreux problèmes en termes de planification (une crise maritime reste un événement normé, moins enclin à l'incertitude générée par un ennemi), de permanence des communications (pas de mobilité du PC de crise) et de capacités d'évolution du système, notamment.

Risques probables lors d'un engagement opérationnel

Le système de C2 en réseau semble apporter de réelles perspectives. Néanmoins, en le confrontant aux réalités de la guerre, des limites et des risques apparaissent rapidement.

La première des limites est d'ordre technologique. Ce système repose sur la fiabilité de son réseau de communication. Qu'il s'agisse de la qualité technique des liaisons pour accéder à l'information, de la fiabilité des données ou du système d'information, cette organisation de la chaîne

de commandement rend dépendant de la technologie⁷⁴. En parallèle de son développement, il convient de réfléchir d'emblée au commandement en situation dégradée, mais également de pouvoir conserver un regard critique et indépendant sur les données qui pourraient être proposées par l'IA⁷⁵. Il est intéressant de constater que les Américains viennent d'abandonner leur système d'information (proche de l'info-valorisation Scorpion) en raison de failles détectées dans la conception, permettant à des puissances tierces d'accéder au système.

La seconde limite réside dans l'élaboration de la manœuvre. Une des forces du commandement hiérarchique est de garantir une cohérence entre les différents échelons dans l'action. Dans un commandement « horizontalisé », l'action autonome des unités concourt globalement à l'effort général, tout en assurant une forme d'incertitude chez l'ennemi. Toutefois, la cohérence d'ensemble peut en être affectée. Comment assurer coordination et synchronisation des efforts lorsque la brigade britannique commandera entre quatre et cinq FCT autonomes ? Même si les unités seront plus réactives, la coordination des différents modules de C2 et surtout l'absence d'une cellule de planification clairement identifiée peuvent faire perdre le « sens » de la manœuvre. Le *mission command* devra s'articuler autour de la définition d'un effet majeur, traduction de l'esprit du chef. Cette notion est complexe à appréhender dans le modèle britannique, qui la traite de « désobéissance éclairée ». Enfin, la masse d'informations potentiellement accessibles et le risque de trop vouloir en connaître, peuvent mener à l'aveuglement des chefs par saturation cognitive. Dans le cadre de la gestion de crise, il est facile de discriminer l'information relevant de son périmètre. Est-ce aussi simple dans un combat de haute intensité ?

Le principal risque découle de la nature humaine de la guerre. Comme l'évoque le général Desportes⁷⁶ « ...la clef de l'efficacité du commandement demeurera, au fond, la capacité à traiter le problème de l'incertitude ».

74 En cas de perte de liaison, on peut noter qu'un système hiérarchique sera plus sujet aux perturbations qu'un système en réseau. Néanmoins, la cohérence de l'action semble plus incertaine dans un système en réseau déployé par fonctions opérationnelles. Ce système par modules polyvalents semble à même de répondre à ce type de rupture. Au-delà de la question de la transmission de l'information, il faut se poser la question de la cohérence du dispositif, garantie par l'esprit de la mission, de la réelle subsidiarité au sein des forces, qualité indépendante de l'organisation choisie et de la résilience, développée par la connaissance mutuelle et l'entraînement.

75 Dans le cadre des groupes d'études sur l'IA et le *big data* du CICDE, il apparaît que la capacité à pervertir les données numériques sera un des enjeux majeurs de la guerre de demain.

76 Général Desportes, *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2004.

Bien que le système de C2 en réseau et la grande autonomie des unités semblent pouvoir répondre à la souplesse nécessaire, la simplicité des organisations doit également être recherchée. « *La simplicité confère une bonne lisibilité à l'organisation. [...] Chaque soldat dispose d'une vision claire de sa chaîne hiérarchique et perçoit plus facilement les nouveaux rattachements à établir si les aléas du champ de bataille conduisent à la dislocation de l'organisation courante. [...] La règle militaire du « Connais tes chefs » n'est pas seulement un outil de préservation de l'autorité et de la discipline, mais également un moyen de réactivité au combat.* »⁷⁷

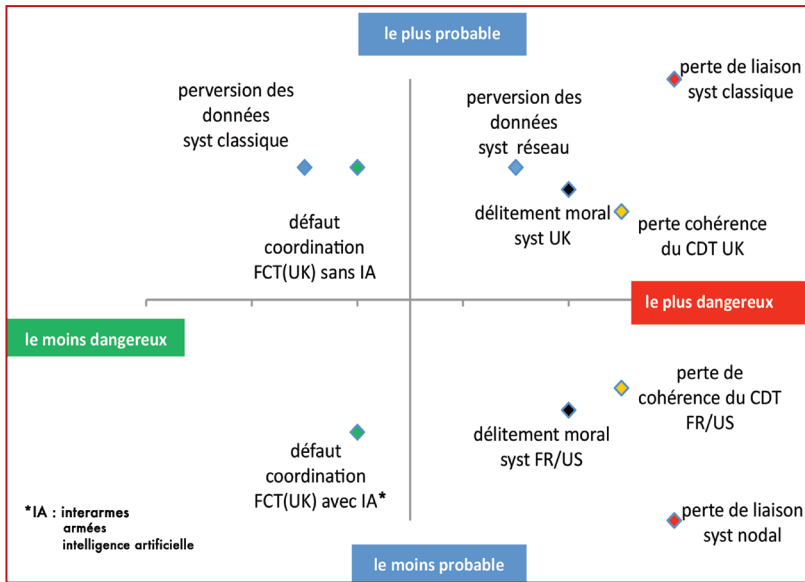
D'autre part, l'appétence à la prise de risques, nécessaire pour s'adapter aux circonstances dans un contexte dont la maîtrise ne peut être qu'imparfaite, ne peut se développer qu'au travers d'une « communauté de culture ». La confiance, développée dès le temps de paix par l'entraînement, l'adhésion à une doctrine commune et la connaissance réciproque entre le chef et son subordonné, sont les seules qualités permettant d'assurer la prise d'initiative. La confiance garantit également le maintien du moral dans la durée face à l'adversité. Dans un système « horizontal », où le commandement peut varier en fonction des phases de la manœuvre, il apparaît complexe de maintenir cette « connaissance des chefs » et par corollaire, le maintien de la confiance et la cohérence du commandement. Cette organisation nécessiterait un entraînement permanent et complexe.

À ce titre, il est intéressant de mesurer l'ampleur de la tâche à l'aune des difficultés rencontrées pour s'entraîner dans un contexte réaliste compte tenu de l'espace nécessaire à la dispersion des unités, mais également de maîtriser le déploiement dans la durée⁷⁸.

À partir de cette analyse, il est possible de proposer une classification croisée, en termes de dangerosité et de probabilité, des approches du C2 horizontal (modèle UK) et plus conventionnel (modèle FR), selon quelques critères (coordination IA, perversion des données, cohérence du CDT, qualité des liaisons SIC, délitement moral).

77 Cette vision du commandement est rejetée par le général Hubin qui considère que le lien tactique s'effectuera au travers de la diminution du sentiment d'isolement permis par la « *common picture* », par la capacité du niveau conduite à assurer une coordination plus efficace des appuis dans sa zone de responsabilité, mais également par la simulation et le *wargaming* en amont assurant une « communauté de pensée » remplaçant le lien physique.

78 Étude du pôle études et prospective : réflexion prospective sur l'évolution probable des conditions d'entraînement à l'ère Scorpion.



Cartographie des risques liés à l'utilisation de modules de commandement en opérations

Conclusion

À l'heure actuelle et dans un futur proche (2035), le système de C2 en réseau poussé à son extrême (*Agile Warrior*), menant à la dilution du lien hiérarchique organique, génère plus de risques que d'opportunités. Cette vision britannique, ou hollandaise, du commandement de demain semble réduire la guerre à des actions techniques, et sous-estime son caractère fondamentalement humain.

La solution médiane⁷⁹, consistant à « horizontaliser » les liaisons du niveau tactique au sein d'un réseau unique, tout en conservant une hiérarchie structurée dès lors que l'on traite de conduite et de planification, permet de tirer les bénéfices de la technologie en veillant, dans le même temps, à assurer la pérennité de la chaîne de commandement. L'approche américaine de la *multi-domain battle*, ou française dans *Scorpion*, s'inscrivent dans cet équilibre.

⁷⁹ Correspondant à l'approche *Scorpion* phase 1 et 2.

Les évolutions futures doivent veiller à garantir cette unicité du commandement, tout en dispersant et en rendant plus mobiles les cellules constitutives du PC. Une forme de dispersion par fonctions reliées par un réseau collaboratif, permettrait d'améliorer protection et résilience des PC. Cette organisation s'appuie également sur une plus grande subsidiarité, gage d'agilité. Cela ne règle pas la question du ralentissement de la manœuvre en cas de perte du chef, mais garantit la cohérence d'ensemble de la force.

À terme⁸⁰, il est possible d'envisager une révolution radicale de la tactique⁸¹, remettant en cause le lien physique, organique du commandement. Cette perspective de lien tactique « virtuel » nécessitera une évolution radicale des mentalités tant vers les subordonnés (entraînement, compréhension de l'environnement tactique, de la manœuvre jusqu'aux plus bas échelons d'exécution, autonomie accrue) que vers les chefs. Savoir et pouvoir seraient dissociés. Le savoir distribué imposera au chef de ne plus intervenir dans l'exécution et de n'assurer que la conduite d'unités temporairement dans sa zone d'action. L'échelon de conduite s'entend, dans cette perspective, comme un échelon de cohérence géographique (gestion des moyens rares, articulation des « pions » à sa disposition, soutien logistique distribué).

80 Envisagé dans Scorpion phase 3 au-delà de 2035. *Perspective tactique* développée par le Général Hubin.

81 Un commandement distribué des opérations s'appuyant sur une approche zonale de l'échelon de conduite et déléguant au plus bas niveau l'exécution de la manœuvre.

Relations public-privé dans le secteur spatial par le chef de bataillon Jean-Hugues Delhumeau

« Le chef de bataillon Jean-Hugues DELHUMEAU a majoritairement servi dans la Légion étrangère. Après sa scolarité de l'École de guerre à l'Advanced Command and Staff Course du Royaume-Uni en 2016-2017, puis une formation EMSST à l'ISAE-SupAéro en 2017-2018, il est actuellement chef du bureau opérations et instruction de la 13^{ème} Demi-brigade de Légion étrangère. »



Les relations public-privé dans le secteur spatial ont été révolutionnées sous l'impulsion des États-Unis depuis une dizaine d'années. Le chef de bataillon Jean-Hugues Delhumeau considère l'évolution de la place des nouveaux acteurs privés et l'exploitation commerciale des ressources spatiales qui menace. Il insiste sur le rôle innovant et équilibré que doivent avoir la France et l'Europe sur ce sujet.

L'innovation a récemment été inscrite au centre de l'action du ministère des Armées avec le plan de transformation « Innovation Défense », le ministre Florence Parly ayant même précisé à la représentation nationale que « chacun doit s'en saisir sur son poste »⁸². Les activités spatiales militaires sont donc doublement concernées, puisque le spatial français est résolument interministériel depuis son origine, et parmi les précurseurs dans sa dualité civilo-militaire. Surtout, le spatial français associe toujours plus en amont les acteurs privés : au dernier comité de concertation entre l'État et l'industrie dans le domaine spatial (*CoSpace*),

82 Florence Parly, débat au Sénat sur la Revue stratégique, 24 octobre 2017.

le ministre a donné l'intérêt des armées pour ce qui est en fait une politique nationale d'innovation : « *L'espace, peu régulé, est une zone d'opportunités comme de nouvelles menaces. Les progrès techniques de différents acteurs, parfois non-étatiques, posent de nouveaux défis. La France doit continuer d'innover dans sa stratégie pour le domaine spatial, afin de rester en pointe dans les domaines civil et militaire* »⁸³.

L'espace vit en effet depuis une dizaine d'années et essentiellement outre-Atlantique, ce que Xavier Pasco⁸⁴ appelle le nouvel âge spatial⁸⁵, ou *New Space* aux États-Unis. Pour l'instant, on assiste à une redistribution des rapports public/privé qui fait passer l'industrie de sous-traitance à partenaires dans ce domaine longtemps exclusivement étatique car affichage de souveraineté. N'est-il pas déjà trop tard pour innover dans ce domaine ? Une révolution française et européenne dans ce secteur n'est-elle pas préférable pour pallier notre retard ? Révolutionner s'entend comme transformer dans des dimensions et à des échelles très importantes, quitte souvent à sacrifier ce qui constituait l'Ancien Régime sur l'autel de la modernité, y compris ses éléments structurants. Innover est transformer en se fondant davantage sur l'existant, qu'on ne cherche pas systématiquement à éradiquer, mais à enrichir. Cet article veut considérer l'évolution récente et en cours des relations public/privé pour le secteur spatial dans sa globalité, civil et militaire. Il se limitera au niveau international aux États-Unis et à l'Europe, les autres acteurs spatiaux suivant encore pleinement l'ancien modèle étatique, qu'ils soient historiques (Russie) ou émergents (Chine, Inde *etc.*).

Non, une révolution faisant table rase du passé est dangereuse pour la France et l'Europe, et pour l'humanité entière : une innovation continue doit être privilégiée, qui transforme prudemment les relations public/privé existantes sans brader le bien commun. Nous expliquerons d'abord la dynamique des acteurs privés du spatial, qui a révolutionné le secteur aux États-Unis. Nous constaterons ensuite le renforcement des politiques spatiales nationales, en détaillant la réaction innovante de l'Europe et

83 Communiqué de presse conjoint du 6^e CoSpace, 24 octobre 2017, <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid121907/sixieme-comite-de-concertation-entre-l-etat-et-l-industrie-dans-le-domaine-spatial-cospace.html>.

84 Xavier Pasco est le directeur de la Fondation de recherche stratégique (FRS) depuis octobre 2016, et spécialiste de la politique spatiale américaine.

85 Xavier Pasco, *Le nouvel âge spatial : de la guerre froide au New Space*, CNRS éditions, avril 2017.

de la France. Enfin, nous appellerons l'attention sur l'exploitation spatiale qui se profile : un contrôle international des États et un renforcement urgent des traités spatiaux sont indispensables.

Les acteurs privés américains ont révolutionné le secteur spatial...

Le nouvel âge spatial ou *New Space* a commencé aux États-Unis dans les années 2000 avec la conjonction de deux faits majeurs : l'investissement massif dans le spatial des majors de l'internet et l'attribution de contrats institutionnels américains aux acteurs privés dans le cadre du programme *Commercial Orbital Transportation Services* (COTS).

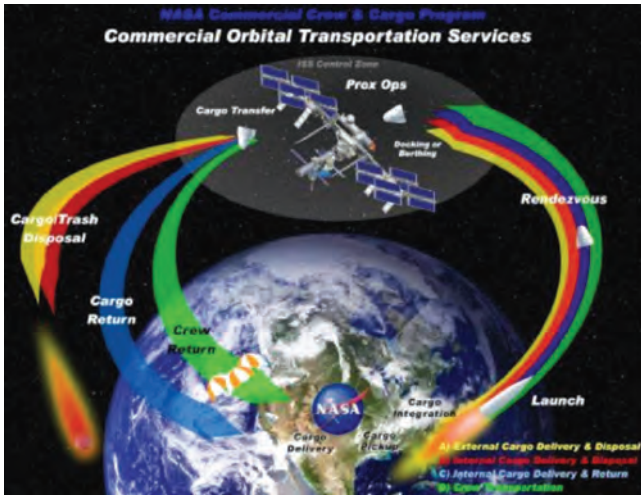
Au cours de l'âge d'or de la NASA et de la conquête spatiale, la *Silicon Valley* en Californie a vu se développer la plupart des pionniers de l'Internet. La créativité devait primer sur toute autre considération, y compris économique et financière. Le principe cardinal des *start-up* qui s'y épanouissent est peu à peu devenu le retour sur investissement le plus rapide possible. Ces deux modèles sont soutenus très différemment : le premier privilégiait le développement vertical en interne et l'autonomie complète pour se développer sans entraves, engendrant des coûts considérables ; le second se résout à se concentrer sur la conception des produits et à déléguer leur fabrication à un réseau de sous-traitants. Aujourd'hui, la majorité des *start-up* du secteur spatial américain suit ce dernier et cherche à tirer parti de composants sur étagère à bas coût. Une exception notable, qui cherche à conserver une autonomie complète, est *SpaceX* : l'objectif clairement affiché par son président, Elon Musk, de rejoindre Mars, nécessite qu'outils de production et ressources concourent tous à cet objectif de long terme plutôt qu'aux objectifs trop immédiats⁸⁶. La mise en service généralisée d'Internet et la perspective d'extension du réseau via l'espace (facilitée par la baisse des coûts et l'accessibilité des technologies de lancement) ont vu grossir, dans les années 2000, les financements de ces *start-up* par les géants GAFAM⁸⁷. Leur objectif, très lucratif, est la vente et la distribution de données : ils apportent aux *start-up* du spatial leurs fonds, leur culture du risque et leurs méthodes, très différentes de celles du monde spatial traditionnel⁸⁸.

86 *Ibid*, p.110-112.

87 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

88 Anne Bauer, « L'espace nouveau terrain de jeu du capital-risque », *Les Échos Entrepreneurs*, 1^{er} décembre 2017, <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/financer-sa-creation/030956301311-l-espace-le-nouveau-terrain-de-jeu-du-capital-risque316470.ph>.

Dans les mêmes années, l'agence spatiale américaine, la NASA, effectue un virage historique. La désintégration de la navette Columbia lors de son retour le 1^{er} février 2003 a en effet révélé de profonds problèmes humains et organisationnels. La commission chargée de proposer la prochaine politique spatiale recommanda alors que la NASA « *utilise agressivement son autorité contractuelle pour toucher largement les acteurs privés, et en rapporter les meilleurs idées, technologies et outils de management* »⁸⁹.



Ainsi, le programme *Commercial Orbital Transportation Services* fut lancé, visant à externaliser le transport vers la station spatiale internationale. Première ouverture vers le privé, ses principes sont : investissement limité du gouvernement, achat de services complets, contrôle

par étapes fondé sur la performance. La NASA paie à chaque étape une fois celle-ci validée. Le contractant investit ses propres fonds. Après sélection, *SpaceX* fut retenu en 2006, puis *Orbital Sciences Corporation* en 2008, chaque programme démontrant sa capacité en effectuant un premier vol vers l'ISS en 2012 et 2013. *SpaceX* et Boeing furent choisis en 2012 pour le transport d'astronautes. Aujourd'hui, les ravitaillements de l'ISS par capsules automatiques Dragon ou Cygnus sont monnaie courante, le développement des capsules habitables Dragon V2 et CST-100 étant toujours en cours.

Le programme COTS a permis, depuis 2006, un développement certain de ces acteurs privés américains. Grâce à cet accès aux lancements institutionnels et aux subventions associées, ils ont fiabilisé leurs lanceurs respectifs et poursuivi leurs expérimentations : aujourd'hui, *SpaceX* lance sans souci ses fusées Falcon 9 (18 en 2017) et réutilise, après récupération et remise en condition, une grande partie de ses étages principaux.

⁸⁹ NASA, *Celebrating the Tenth Anniversary of the COTS Program*, 17 août 2016. <https://www.nasa.gov/feature/celebrating-the-tenth-anniversary-of-the-cots-program>.

Exclusivement développée aux États-Unis ces dix dernières années, cette affirmation des acteurs privés du spatial s'est traduite par une restructuration prudente et lente de l'Europe, qui cherche à préserver ses acquis par l'innovation.

L'Europe spatiale cherche prudemment à innover pour préserver ses acquis...

L'apparition des acteurs privés dans le secteur spatial, puis le renforcement de leur rôle, auraient pu développer une certaine mondialisation du secteur : il semble bien, tout au contraire, que la réaction immédiate à ce nouveau paradigme se fasse sur la base nationale qui le régit toujours.

L'Europe cherche à protéger ses parts de marché majoritaires dans les lancements commerciaux : en 2016, *Arianespace* avait lancé dix satellites commerciaux sur les 19 effectués, soit 52,6 %. Son PDG, Stéphane Israël, l'affirme, « *Ce succès confirme la pertinence de l'offre d'Arianespace, qui vise le meilleur équilibre possible entre la fiabilité, la disponibilité et le prix, tout en s'adaptant en permanence aux évolutions du marché* »⁹⁰. L'Europe a donc initialement cherché à répondre aux avancées technologiques et financières des acteurs privés américains en adaptant son offre de lanceurs qui en était la première cible. Ariane 6 et ses deux variantes, A62 et A64, furent portées sur les fonds baptismaux par la conférence ministérielle de 2014 pour être plus simples et moins coûteuses qu'Ariane 5 : en lieu et place des 150 M€ de celle-ci, un lancement Ariane 62 (satellites institutionnels) coûtera 70 M€, un lancement Ariane 64 (satellites commerciaux) coûtera 96 M€ (plus puissante, Ariane 64 vise le besoin toujours existant de satellites géostationnaires pour les télécoms). Dans le même but, un moteur réutilisable, Prometheus, pourrait, à l'horizon 2030, remplacer le moteur ré allumable Vinci prévu pour Ariane 6, autorisant une nouvelle baisse des coûts. Plus largement, l'Europe s'arme face aux nouveaux acteurs privés américains : un premier projet de stratégie spatiale pour l'Europe est officiellement sorti le 26 octobre 2016 et a été adopté le 30 mai 2017 par l'Union européenne. L'un de ses quatre objectifs stratégiques est de « *favoriser un secteur spatial européen mondialement compétitif et innovant* », précisant même que « *...de nouveaux arrivants créent des défis et de nouvelles ambitions spatiales ; les activités spatiales deviennent de plus en plus commerciales,*

90 Michel Cabirol, « Lancement de satellites : et c'est toujours Arianespace qui gagne à la fin », *La Tribune*, 05 janvier 2017. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/lancement-de-satellites-c-est-toujours-arianespace-qui-gagne-a-la-fin-628094.html>.

avec la participation croissante du secteur privé ; enfin, des transformations technologiques majeures perturbent les modèles industriels et commerciaux traditionnels du secteur, réduisant le coût de l'accès à l'espace et de son utilisation »⁹¹. Pour rejoindre un protectionnisme, honni jusqu'il y a peu par la Commission, il n'y a qu'un pas. C'est bien pourtant ce vers quoi l'Union semble s'acheminer, un « *Buy European Act* », une loi de préférence européenne, étant en préparation selon le quotidien *La Tribune*⁹². Les signataires s'engageraient à accorder une option préférentielle pour leurs satellites institutionnels aux services de lancement proposés par *Arianespace*. Ce « *Buy European Act* » devait être évoqué en conseil ministériel européen en mars 2018 : un vrai changement pour l'Europe, qui a par le passé déjà sélectionné des lanceurs non européens pour ses lancements.

La France a également de son côté bien identifié cet impératif de meilleure prise en compte des acteurs privés : rapport demandé par le Premier ministre en 2016, le plan *Open Space* vise à s'appuyer sur les expertises acquises pour s'ouvrir à une nouvelle culture en se positionnant comme partenaire des nouveaux acteurs, et promoteur d'innovation et de ruptures technologiques⁹³. C'est exactement le principe de l'*Open Innovation*, où la transformation est obtenue autant de l'intérieur que de l'extérieur en combinant les acquis aux nouvelles idées internes et externes, sans sacrifier l'existant. Signe de ce renforcement des politiques nationales spatiales, lié peut-être à ce souci accru des acteurs privés nationaux, l'annonce de la commande par l'Allemagne de deux satellites d'observation optique au constructeur de satellites allemand OHB fin 2017 brise les accords franco-allemands de Schwerin⁹⁴. Ceux-ci avaient réparti, depuis Helios, les satellites optiques à la France et les satellites radars à l'Allemagne, chacun bénéficiant en échange d'une partie des capacités de l'autre. Or *Airbus Space Systems*, le plus important fabricant européen de satellites, n'est autre que l'ex-*Astrium*, champion français.

91 Commission européenne, *Stratégie spatiale pour l'Europe*, <https://ec.europa.eu/regdoc/rep/1/2016/FR/COM-2016-705-F1-FR-MAIN.PDF>.

92 Michel Cabirol, « Ariane 6, Vega C : la révolution copernicienne de l'Europe en matière de préférence européenne », *La Tribune*, 27 novembre 2017. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/ariane-6-vega-c-la-revolution-copernicienne-de-l-europe-en-matiere-de-preference-europeenne-759282.html>.

93 Geneviève Fioraso, « *Open Space*, l'ouverture comme réponse aux défis de la filière spatiale », rapport au Premier ministre Manuel Valls, juillet 2016. <https://cnes.fr/fr/open-space-louverture-comme-reponse-aux-defis-de-la-filiere-spatiale>.

94 Michel Cabirol, « Observation spatiale : quand l'Allemagne se joue de la France », *La Tribune*, 08 décembre 2017. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/observation-spatiale-quand-l-allemande-se-joue-de-la-france-760854.html>.

Commander des satellites d'observation optique à OHB, qui n'en a jamais fait, permet pour l'Allemagne, tout à la fois de lui en faire acquérir le savoir-faire et de compléter le spectre de moyens possédés en propre. Le spatial reste définitivement un domaine souverain...

Mais le poids grandissant des acteurs privés rend aussi inéluctable une exploitation commerciale de l'espace exo-atmosphérique, pour l'instant très peu contrôlée. Conséquence naturelle de la dynamique privée, la marchandisation des ressources spatiales est une étape où la révolution en cours doit s'arrêter pour laisser place à une innovation raisonnée et universelle.

L'exploitation de l'espace reste à encadrer : il faut innover, sans révolutionner !

L'augmentation de l'activité humaine dans l'espace et la multiplication rapide des nouveaux arrivants, font apparaître les limites des conventions spatiales des Nations Unies, y compris en ce qui concerne les questions liées à la gestion du trafic spatial et à l'exploitation minière. Le Traité de l'espace de 1967 est déjà connu pour encadrer très imparfaitement la militarisation de l'espace par le seul interdit de la présence d'armes nucléaires et de destruction massive. Quant à l'exploitation des ressources minières spatiales sur les autres planètes ou corps spatiaux du système solaire, aucune réglementation ne traite de leur exploitation. Le Traité de l'Espace de 1967 interdit dans son article 2 toute appropriation nationale de l'espace, mais non à titre privé : « *L'espace extra-atmosphérique, y compris la Lune et les autres corps célestes, ne peut faire l'objet d'appropriation nationale par proclamation de souveraineté, ni par voie d'utilisation ou d'occupation, ni par aucun autre moyen* ». C'est tout le problème des traités internationaux du spatial, rédigés en pleine Guerre froide pour répondre aux rivalités étatiques, et qui ne sont définitivement plus adaptés aux enjeux du XXI^e siècle.

Deux États, les États-Unis et le Luxembourg, ont pris l'initiative en 2015 et 2016, sans concertation internationale préalable, de légaliser l'exploitation des ressources minières spatiales, renforçant l'idée de ce qui pourrait rapidement devenir une nouvelle course à l'espace⁹⁵, sous la pression justement des nouveaux acteurs privés du spatial. En reconnaissant la propriété privée dans l'espace, et donc autorisant l'exploitation, ces États

95 Thomas Pesquet, " Mines dans l'espace la nouvelle frontière ", *Les Échos*, 08 octobre 2017. <https://www.google.fr/amp/s/www.lesechos.fr/amp/84/2120384.php>.

souhaitent également inciter les entreprises à investir malgré la raréfaction des financements publics. Les astéroïdes sont en particulier des sources quasi-inépuisables de matériaux comme l'or, le nickel, le cobalt, le platine dont sont friands les industriels toujours plus demandeurs d'électronique et de circuits intégrés.

Le 25 novembre 2015, Barack Obama promulgue donc le *US Commercial Space Launch Competitiveness Act* (HR2262)⁹⁶ qui autorise dans son paragraphe 51303 tout citoyen des États-Unis à « *s'approprier toute ressource obtenue, incluant le droit de détenir, de posséder, de transporter, d'utiliser et de vendre la ressource obtenue* ». Il est précisé en toute fin de loi une décharge (*disclaimer*) bien pratique : « *les États-Unis n'affirment par cela aucune souveraineté, propriété, droits exclusifs ou quelconque juridiction sur aucun corps céleste* » et respectent donc bien la lettre de l'article 2 du Traité de l'espace. Dans l'esprit, l'espace cesse cependant bien d'être un bien commun, par l'effet d'une décision unilatérale des États-Unis...

Conclusion : acteur historique et innovant, la France a un rôle à jouer

Ayant révolutionné le secteur spatial, la nouvelle place des acteurs privés aux États-Unis a forcé l'Europe à innover prudemment pour préserver ses acquis sans prendre trop de retard. C'est le bon comportement, car il faut à l'avenir préserver le rôle des États dans l'espace : il est urgent d'encadrer l'exploitation des ressources spatiales pour protéger le bien commun. Il s'agit maintenant d'innover et d'enfin réécrire le droit spatial, trop incomplet et au contexte révolu.

La France a identifié ce risque majeur à l'horizon 2030 dans son document « Chocs futurs⁹⁷ » : elle doit jouer son rôle dans les instances internationales d'ici là pour faire adopter de nouveaux codes de conduite et renforcer la sécurité spatiale : forte de sa place internationale et sa souveraineté spatiale partagée avec le *leader* commercial mondial qu'est l'Europe, elle est la mieux placée pour innover !

96 114th Congress (2015-2016), *House of Representatives'* bill n°2262, US Commercial Space Launch Competitiveness Act, para 51303, 25 novembre 2015. <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/house-bill/2262/text>.

97 Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale, *Chocs futurs : étude prospective à l'horizon 2030* : impacts des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité, chapitres sur la démocratisation de l'accès à l'espace p. 41 et sur la militarisation et l'insécurité de l'espace p.125. <http://www.sgdsn.gouv.fr/rapport-thematique/chocs-futurs>.

André Maurois et l'armée par monsieur Thierry Laurent

Monsieur Thierry Laurent est professeur de langue et de littérature françaises. Docteur en littérature française du Moyen Âge et de la Renaissance, docteur en littérature française du XX^e siècle, habilité à diriger des recherches en littérature française, ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Thierry Laurent est professeur de français langue étrangère aux Cours de Civilisation française de la Sorbonne et professeur invité de littérature française à l'Université de Vilnius (Lituanie). Il enseigne également à l'Institut catholique de Vendée (ICES). Il poursuit de nombreuses activités liées à la recherche en France et en Lituanie. Il a publié neuf essais et une trentaine d'articles.



Beaucoup d'écrivains français furent combattants au cours du XX^e siècle. Thierry Laurent détaille les huit années qu'André Maurois aura données à l'armée. Dans ses Mémoires, il s'enorgueillit d'avoir servi cette belle institution tout en se voulant lucide quant à certains de ses dysfonctionnements et en regrettant ses divisions internes.

André Maurois, pseudonyme d'Émile Salomon Herzog, né en 1885 à Elbeuf et mort à Neuilly en 1967, auteur de quelque 90 livres, élu à l'Académie française en 1938, fut longtemps l'un des écrivains les plus lus et les plus respectés de sa génération, tant en France qu'à l'étranger, (il a été traduit en plusieurs dizaines de langues). Sa notoriété comme conteur, romancier, essayiste, historien, biographe, journaliste, conférencier et mémorialiste, l'amena à beaucoup voyager (surtout dans les pays anglo-saxons) et à se lier d'amitié avec de grands esprits (tels Paul Valéry, André Gide ou Rudyard Kipling) ou quelques-uns des acteurs politiques majeurs de l'entre-deux-guerres (Aristide Briand, Winston Churchill, Edouard Herriot, Léon Blum). Il n'empêche qu'aujourd'hui il fait partie

de ces innombrables auteurs de la première moitié du XX^e siècle un peu oubliés, le classicisme de sa prose ainsi qu'un certain conservatisme dans les idées politiques et morales ayant sans doute fait vieillir son œuvre dans les années soixante et soixante-dix, époque en littérature des grandes remises en question esthétiques et idéologiques.

Francophile, la famille juive alsacienne de Maurois a quitté sa province natale lors de l'annexion par l'Allemagne en 1871. Le judaïsme ne restera qu'un particularisme culturel et domestique chez ces partisans de l'assimilation par la citoyenneté et ardents patriotes. D'où leur incompréhension et leur douleur quand Alfred Dreyfus, officier juif alsacien de l'armée française, se verra reprocher une trahison imaginaire et subira l'opprobre. Le jeune Maurois se rappellera longtemps aussi les quolibets antisémites entendus à l'école. La volonté de démontrer à tous qu'un juif aime sincèrement son pays et qu'il doit même être exemplaire dans le civisme l'incitera à faire absolument son service militaire alors que ses soucis de santé et sa faible constitution auraient pu lui permettre de bénéficier d'une exemption. Affecté au 74^e régiment d'infanterie à Rouen, il en sortira en 1905 avec le grade de sergent. D'après ses *Mémoires*⁹⁸, ce fut une belle période dans sa jeunesse.

En 1914, quittant l'entreprise familiale où il assumait des responsabilités importantes, le fantassin Herzog, dont on a découvert qu'il connaissait l'anglais, devient interprète et agent de liaison auprès du corps expéditionnaire britannique en France puis dans les Flandres. Son efficacité dans les missions autant que son courage lui vaudront l'attribution de la « *Distinguished Conduct Medal* », médaille militaire de l'Empire. S'inspirant de cette expérience, il publie chez Grasset en 1918, sous le pseudonyme d'André Maurois, *Les Silences du colonel Bramble*⁹⁹, roman aussi désopilant que grave : le soir, après que les combats ont cessé, les personnages (un interprète français et des officiers anglais) se retrouvent autour d'une bouteille de porto et tentent d'oublier l'incertitude du lendemain en parlant histoire ou littérature, en philosophant sur la vie et la mort. Le succès immense du livre incitera désormais son auteur à s'adonner durablement à l'écriture. Il fera d'ailleurs réapparaître le personnage de Bramble dans deux autres récits qui relèveront de la méditation sur la guerre et la paix : *Les Discours du docteur O'Grady* en 1922¹⁰⁰ et *Nouveaux discours du Docteur O'Grady* en 1950¹⁰¹.

98 Flammarion, 1970, édition définitive, chapitre 5.

99 Grasset, 1918.

100 Grasset, 1922.

101 Grasset, 1950.

Écrivain reconnu, Maurois est aussi un homme engagé qui s'exprime souvent à propos de l'avenir de son pays et de l'Europe, qui s'intéresse aux questions de défense et aux relations internationales : il fait partie du comité de rédaction du journal des Croix de Feu après 1918, justifie la présence française au Maroc en 1925, est convaincu de la justesse des théories stratégiques de l'officier Charles de Gaulle au cours des années trente, s'oppose aux sanctions contre l'Italie après l'invasion de l'Éthiopie, mais dénonce la lâcheté des démocraties face à Hitler (« ce monstre insatiable »), prône le rapprochement franco-britannique à la veille de 1939, publie dans le même temps une longue étude sur les origines de la guerre inéluctable à venir. Ami intime et grand admirateur du maréchal Lyautey, il consacre à celui qu'il surnomme le « premier soldat colonial de France » une belle biographie en 1931 qui fait encore autorité aujourd'hui¹⁰². L'un de ses thèmes de prédilection qu'il aborde souvent dans des essais ou des fictions, est la question de l'autorité et de l'obéissance aux chefs. Sa conviction est que l'armée autant que le monde civil ont besoin de chefs qui soient vertueux et hommes d'action. Il faut lire sur ce sujet ses *Dialogues sur le commandement* datant de 1924¹⁰³ : le livre suscita quelques controverses car certains reprochèrent à l'auteur d'incliner politiquement vers le soutien aux régimes autoritaires alors qu'il s'était contenté d'exposer avec compréhension, et en dépit de son aversion tant pour la tyrannie que pour l'anarchie et les excès de l'individualisme, les points de vue d'un défenseur de la liberté et d'un défenseur de l'ordre. Maurois connaissait le lieutenant Aimery Blacque-Belair, grand lettré, plein d'ardeur pour son métier de soldat, futur parlementaire et héros de la Seconde Guerre mondiale ; le jeune officier devint, à son insu, l'un des interlocuteurs des Dialogues ; l'autre fut le philosophe Alain, l'ancien et vénéré professeur de Maurois¹⁰⁴.

102 Plon, 1931.

103 Grasset, 1924. Dans la réédition de 1949 – qui ne reprend pas le « Dernier dialogue sur le commandement », publié dans *Mes songes que voici* en 1933. Une longue préface permet à Maurois d'expliquer le malentendu de 1924 et de nuancer certaines opinions.

104 L'historien et colonel de l'armée de Terre Cyril Becker vient de publier un intéressant essai intitulé *L'art de commander selon André Maurois*, avec une préface du général Hervé Wattecamps et une postface du général François Labuze (Éditions Nuvis, 2017).

En septembre 1939, alors que la mobilisation générale ne concerne pas les quinquagénaires, Maurois, demeuré officier de réserve, souhaite reprendre l'uniforme et se rendre utile. Le ministère de la Guerre le détache d'abord au commissariat de l'Information, dirigé par Jean Giraudoux. Peu après, le très anglophile lieutenant Maurois – bientôt promu capitaine – est invité par le quartier général de l'armée britannique en France à être « *french official eye-witness* » (témoin oculaire français officiel), fonction honorifique au départ mais qui va lui permettre de chaperonner des correspondants de guerre, de rendre compte à ses supérieurs de l'état des troupes, de faire des conférences aux soldats. En mission à Londres lors de la débâcle de juin 1940, il reçoit du général de Gaulle, dès le lendemain de son appel, la proposition de devenir le porte-parole de la France Libre. Craignant des représailles contre les siens, restés en France, gardant sa confiance au maréchal Pétain, il décline l'offre. Démobilisé, ayant eu auparavant un ordre de mission des Affaires étrangères pour rejoindre les États-Unis et y faire connaître à l'élite américaine le drame français, il part en juillet, choisit d'y rester et ne reviendra en France qu'en 1946. Dans ses nombreux articles, il se fera le chantre de l'unité nationale française, quitte – et cela suscitera l'incompréhension de certains – à rester mesuré dans sa critique du régime de Vichy et quelque peu distant vis-à-vis des gaullistes. Mais dans la France collaborationniste, le nom du juif Maurois sera voué aux gémonies et ses livres seront interdits.

En janvier 1943, le général Béthouart, qui a favorisé le débarquement des Alliés au Maroc et en Algérie, est envoyé par le général Giraud à Washington comme chef de mission militaire afin de négocier l'aide américaine, principalement le réarmement de l'armée française. Maurois le rencontre et lui fait part de son désir de partir pour l'Afrique du Nord. Il sera de nouveau officier de liaison, rapporteur d'opérations et chargé de communication, enchanté de retrouver, après tant de malheurs, une armée française ardente et confiante, mais attristé par les clivages politiques, les querelles de clans, voire les rivalités d'ego. D'Algérie, il part en Italie puis en Corse, connaît fatigue, maladie, danger de mort. En janvier 1944, de retour aux États-Unis, il est chargé de missions d'information et sillonne le pays.

Au total, Maurois aura donné plus de huit années de sa vie à l'armée. Dans le bilan qu'il en tire dans ses *Mémoires*, il s'enorgueillit d'avoir servi cette belle institution tout en se voulant lucide quant à certains de ses dysfonctionnements et en regrettant ses divisions internes : « *Dans cette Europe furieuse du XX^e siècle, un pays valait ce que valait son armée*

et nul ne pouvait dire qu'il comprenait la France s'il ne connaissait l'armée française. Je l'ai, je crois, bien connue et profondément aimée, bien que je fusse sensible à ses fautes. Elle avait de belles traditions, venues de l'Ancien Régime, de l'Empire et des guerres coloniales. Elle était, en France, une des rares institutions qui eussent franchi le pont de la Révolution. Formés dans des écoles savantes, ses officiers atteignaient pour la plupart à un niveau d'intelligence et de culture très honorable. Beaucoup d'entre eux venaient à l'armée, comme me le décrivit plus tard Lyautey, pleins d'une foi mystique, presque religieuse. La faute était, dans la plupart des corps de troupe, de donner à leur enthousiasme peu d'aliments. Une armée qui n'a pas une tâche bien définie s'endort. Aux colonies, les officiers travaillaient. À l'École de guerre, quelques professeurs passionnés réveillaient les meilleurs. Mais dans les garnisons, la routine engendrait l'indifférence. On constatait peu d'efforts pour faire mieux, pour rajeunir les méthodes, pour tenir compte des progrès scientifiques. La politique, surtout après l'affaire Dreyfus, avait pénétré dans l'armée et la divisait.¹⁰⁵ »

Beaucoup d'écrivains français furent combattants au cours du XX^e siècle. Certains moururent au front comme Charles Péguy ; d'autres perdirent leurs illusions, revinrent amers ou durablement pacifistes, tels Céline ou Jean Giono ; quelqu'un comme Joseph Kessel conserva longtemps une sorte de romantisme de la guerre. En guise de témoignage, Maurice Genevoix préféra publier des récits vrais ; d'autres, à l'instar d'un Romain Gary, eurent recours à la fiction. Bref, les expériences, les traumatismes, les leçons tirées, les souvenirs furent évidemment extrêmement divers, tout autant que les manières d'en rendre compte sur le plan littéraire. Maurois n'a certes jamais connu la vie dans les tranchées et ne s'est pas non plus retrouvé en première ligne dans une offensive. Il est cependant l'un des rares de nos intellectuels à avoir participé aux deux grands conflits, à s'être courageusement exposé, à avoir réfléchi sur d'importantes questions comme la légitimité du patriotisme, la notion de guerre juste, les rapports entre soldats et chefs, les liens entre armée et nation. Son parcours est aussi respectable qu'original et intéressant.

105 *Mémoires, op. cit.*, p. 62-63.

BIBLIOGRAPHIE :

- MAUROIS, André, *Les Silences du colonel Bramble*, Paris, Grasset, 1918.
- MAUROIS, André, *Discours du docteur O'Grady*, Paris, Grasset, 1922.
- MAUROIS, André, *Dialogues sur le commandement*, Paris, Grasset, 1924.
- MAUROIS, André, *Nouveaux discours du Docteur O'Grady*, Paris, Grasset, 1950.
- MAUROIS, André, *Mémoires*, édition définitive, Paris, Flammarion, 1970.
- LAURENT, Thierry, *André Maurois, moraliste*, Paris, L'Harmattan, 2016.
- BECKER, Cyril, *L'art de commander selon André Maurois*, préface du général Hervé Wattecamps, postface du général François Labuze, Paris, Éditions Nuvis, 2017.

Frontières et espaces frontaliers d'Afrique subsaharienne : un impossible contrôle ? par le capitaine de réserve Antonin Tisseron



Titulaire d'un Master 2 de Défense (Université Paris 2 Panthéon-Assas) et Docteur en histoire des Relations internationales (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), Antonin Tisseron réfléchit principalement sur les enjeux géopolitiques, de défense et de sécurité dans la zone Maghreb Sahel. Il travaille en outre depuis plusieurs années pour le Ministère de la Défense sur les problématiques de la modernisation

des forces armées, de la contre-insurrection et des opérations extérieures.

En raison du caractère transnational des conflits sur le continent africain, la sécurisation des espaces transfrontaliers s'est progressivement imposée comme une thématique majeure pour la paix et la sécurité. Si elles « *sont rarement les causes des menaces* », les frontières sont en effet perçues comme « *des lieux où se cristallisent les dangers* »¹⁰⁹, qu'ils proviennent de populations turbulentes ou de l'extérieur. Notion allant apparemment de soi, la frontière, dans son acceptation actuelle, est une construction historique indissociable de la naissance de l'État moderne. Elle rend opératoire son contrôle au moyen d'outils et de stratégies variés, ainsi que les relations avec les États voisins. Cela étant, les géographes distinguent plusieurs effets spatiaux de la frontière : « *celle de barrière, qui est sa raison d'être, mais aussi celle d'interface et celle de territoire. Dans le deuxième cas, la frontière ne fait que filtrer et canaliser des relations entre espaces qui existeraient de manière plus diffuse sans elle.*

109 Laurent Bossard, cité dans Bérangère Rouppert, « La gestion des espaces transfrontaliers au Sahel : entre espaces de vie et zones grises », *GRIP*, 29 décembre 2014, p. 2.

Dans le dernier, du fait des deux premières fonctions, elle crée un territoire frontalier »¹¹⁰. En d'autres termes, elle est structurée socialement et véhicule ses propres réseaux cognitifs. Loin de se réduire à une réalité difficilement contrôlable pour les autorités centrales, à une dialectique centre-périphérie, la frontière est par conséquent un objet polymorphe à appréhender dans ses multiples aspects. Elle est une rupture et un trait d'union, un système fonctionnel dont la dualité constitue une ressource et une spécificité, un territoire soumis à une (ou plusieurs) autorité(s) exerçant par des modalités diverses sa (leur) souveraineté.

Frontières et mythe de l'artificialité

Les frontières d'Afrique subsaharienne sont traditionnellement perçues comme des lignes arbitraires. Le Congrès de Berlin (1884-1885) aurait en effet instauré une « *division de l'Afrique sur le papier en inadéquation complète avec les réalités sociologiques et donc communautaires sur le terrain* »¹¹¹. Héritage de l'histoire de la colonisation et de préoccupations euro-péo-centrées, de surcroît « *envelopp[ant] des entités étatiques inventées[et] créées de toutes pièces [...] sur la base de cartes incertaines* »¹¹², les frontières ne prennent que rarement en compte les réalités sociodémographiques ou sociopolitiques des populations africaines : 44 % d'entre elles sont tracées selon des lignes « *astronomiques* », 30 % suivent des lignes « *mathématiques* » et 26 % traduisent pour l'essentiel des « *faits de géographie physique* » (fleuves, crêtes, etc.)¹¹³. Dans ce contexte, de nombreuses populations et ethnies se retrouvent réparties sur plusieurs États à l'exemple des Touaregs, des Peuls ou des Haoussas.

À rebours d'une approche insistant sur l'artificialité des frontières, le géographe Michel Foucher critique « *le mythe des cicatrices coloniales responsables de tous les maux* ». « *L'affirmation du caractère pénalisant des frontières africaines fait partie de ces nombreuses idées reçues* », relève-t-il, « *tout comme celle de l'absence de limites politiques précoloniales ou encore celle de la non-prise en compte des réalités géopolitiques existantes* »¹¹⁴.

110 Entrée « Frontière », in Jacques Lévy et Michel Lussault, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, édition de 2003, p. 384-385. Outre cette définition, la frontière peut aussi être analysée à travers les pratiques spatiales de ses habitants ou de ceux qui la traversent, leurs représentations, les pratiques des acteurs, les réseaux qui la structurent...

111 Bérandère Rouppert, *art. cit.*, p. 2.

112 Karine Bennafla, « La fin des territoires nationaux ? État et commerce frontalier en Afrique centrale », *Politique africaine*, 1999/1, n°73, p. 25-49, p. 27.

113 Pierre Kipré, « La crise de l'État-nation en Afrique de l'Ouest », *Outre-Terre*, 2005/2, n°11, p. 19-32, p. 23.

114 Michel Foucher, *Frontières d'Afrique. Pour en finir avec un mythe*, CNRS éditions, 2014, p. 10-11.

Certes, il y a eu découpage exogène et partage rapide – pour plus de 70 % entre 1885 et 1909¹¹⁵ –, à priori et au gré des rapports de force, des affirmations nationales et des ambitions des colonisateurs. Mais, dans le même temps, plusieurs frontières prennent en compte, dans leur tracé, les configurations ethniques locales ou les limites précoloniales de nature politique ainsi que les dispositions particulières sur l'usage des aires de parcours et des puits. Exemple parmi d'autres, c'est avec le sultan que les Anglais signèrent un traité de protectorat en 1885 au nord du Nigéria, en vertu duquel les émirs conservèrent leurs prérogatives en matière de sécurité et de collecte des taxes. En second lieu, force est de constater que la prolifération des différends, depuis les indépendances, témoigne d'une appropriation du maillage frontalier par des États qui remettent moins en cause le principe des frontières qu'ils ne souhaitent un ajustement¹¹⁶. On peut ainsi relever la fusion des Somalies en 1960, les velléités de Mouammar Kadhafi sur la bande d'Aozou, le conflit violent entre le Mali et le Burkina Faso en 1985 à propos de l'Agasher¹¹⁷, ou encore les affrontements du Nigéria avec le Tchad pour quelques îles du lac Tchad (1983) et avec le Cameroun au sujet de la péninsule de Bakassi (1994-1996)¹¹⁸. De même, l'indépendance de l'Érythrée en 1973 et du Soudan du Sud, à l'issue du référendum de janvier 2011, n'ont pas réellement remis en cause la stabilité des reconfigurations territoriales avec des remaniements principalement de détail.

Camille Lefebvre, dans sa thèse sur le Niger, dresse un constat similaire¹¹⁹. Premièrement, la genèse des frontières fut marquée par les dynamiques internes du Soudan central au XIX^e siècle et des processus de négociations avec les populations et les autorités politiques. Deuxièmement, le partage entre la France et le Royaume-Uni n'est que le point de départ d'une lente construction d'une communauté nationale. En cela, limiter les analyses à un découpage insatisfaisant, sans prendre en compte les politiques nationales qui ont suivi, revient à ignorer que les frontières sont un fait sociologique prenant une forme spatiale, soit ce qu'en font les hommes¹²⁰.

115 *Ibid.*, p. 14.

116 Ces ajustements sont notamment liés aux lacunes des archives laissées par les colonisateurs.

117 Le jugement rendu par la Cour internationale de justice le 22 décembre 1985 tranche pour une délimitation de l'instantané colonial fondé sur la recherche de signes tangibles et sur la base des intentions des administrateurs des cercles. En d'autres termes, « il s'agit de délimiter précisément le tracé colonial » (*Ibid.*, p. 23-24).

118 Un accord de paix est signé entre le Cameroun et le Nigéria en 2006, après un règlement de la Cour internationale de justice. Ces conflits entre le Tchad, le Cameroun et le Nigéria ont été très peu meurtriers.

119 Camille Lefebvre, *Frontières de sable, frontières de papier*, Publications de la Sorbonne, 2015.

120 Georg Simmel, *Sociologie. Étude sur les formes de socialisation*, Presses universitaires de France, 1999, p. 607.

Critique des tracés : des colonisateurs à l'anticolonialisme

La critique des premiers tracés et la configuration pré-étatiques des XVIII^e et XIX^e siècles proviennent des colonisateurs eux-mêmes, engagés après la phase de conquête dans une succession de remaniements et d'ajustements entre puissances ou entre circonscriptions dans les empires. Elle se développe après les traités européens de 1919-1923, notamment dans les enseignements et les manuels de l'École coloniale qui structurent, non plus l'espace en aires d'influence et en divisions administratives, mais promeuvent un découpage reposant sur la géographie physique (« régions naturelles ») et humaine (« aires ethniques ») évacuant, par la même occasion, le politique et essentialisant l'ethnie. Après 1945, cette idée d'artificialité des frontières devient l'un des arguments principaux de l'anticolonialisme. C'est d'abord le cas en France, sous l'impulsion de Georges Balandier¹²¹, puis dans un second temps avec l'affirmation du courant panafricaniste porté par Kwane N'Krumah¹²².

Des frontières comme opportunités et ressources

Les frontières africaines ne sont pas des obstacles. La non-coïncidence des frontières avec les grandes aires linguistiques et les bassins économiques, constitue même des ressources. Le naira nigérian est ainsi communément utilisé dans la région nigérienne de Diffa, économiquement polarisée par Maiduguri. Le peul est parlé dans une quinzaine de pays, le swahili dans une dizaine d'autres, le mandingue dans cinq... C'est la même chose pour les populations touarègues, toubous ou arabes de la bande sahélo-saharienne. Au gré de leur histoire et des déplacements – à la faveur notamment de sécheresses ou de rébellions générant des flux vers la Libye et l'Algérie¹²³ – elles disposent d'une maîtrise des codes vestimentaires locaux, des identités et de réseaux dans leurs zones de peuplement et leurs espaces de circulation.

121 George-Léon-Émile Balandier (1920-2016) est un ethnologue et un sociologue, fondateur entre autres du centre d'études africaines.

122 Michel Foucher, *op. cit.*, p. 20-21.

123 Les Lamhars du Mali par exemple, lors des sécheresses des années 1970 et 1980, puis des rébellions touarègues des années 1990 et 2000, ont perdu la plus grande partie de leurs cheptels tandis que leur faible niveau de scolarisation ne leur permettait pas de trouver un emploi dans l'administration ou d'établir les contacts nécessaires pour monter des projets avec des ONG étrangères. Ils se sont donc tournés vers le commerce avec l'Algérie, s'appuyant sur leur diaspora présente dans ce pays et la communauté de langue avec d'autres groupes arabes (Charles Grémont, *Les Touaregs Iwellemedan de l'Ouest (1647-1896). Un ensemble politique de la Boucle du Niger. Alliances, relations de pouvoir, identités*, Université Paris I-Sorbonne thèse d'histoire soutenue en 2007 ; Judith Scheele, « Tribus, États et fraude : la région frontalière algéro-malienne », *Études rurales*, 2/2009, 184, p. 79-94).

Le dynamisme de la circulation interne renvoie également à des dynamiques socio-économiques intra-régionales. En premier lieu, l'espace africain est marqué par une complémentarité entre régions côtières et intérieures ; entre zones d'élevage et aires de production vivrière ; entre zones de productions agricoles et marchés urbains. La Gambie, le Togo, le Bénin ou Djibouti constituent ainsi des États-entrepôts animant des corridors terrestres orientés vers les hinterlands. À noter, toutefois, que les flux ne se limitent pas à cette seule orientation : le Togo et le Bénin sont dans une situation de forte interdépendance par rapport au Nigéria. De même, le corridor orienté est-ouest Abidjan-Lagos regroupe 65 % des activités économiques de l'aire de la CEDEAO, dessert 35 millions d'habitants, et assure le transit de 47 millions de personnes par an¹²⁴. D'autre part, les disparités frontalières « cristallisent et matérialisent des possibilités d'accumulation et de régulation sociale devenues essentielles dans le contexte du déclin des conditions de vie des populations et du durcissement des conditionnalités imposées » par les politiques d'ajustement structurel¹²⁵. La contrebande de biens de consommation courante subventionnée entre l'Algérie et le Mali, ou encore le dynamisme de l'espace frontalier entre le Nigéria et le Niger, illustrent cet effet frontière reposant sur des différentiels agro-économiques (zones sèches et humides), démographiques (pleins et vides), monétaires, réglementaires et douaniers.

Il en résulte que se sont constituées des aires transfrontalières à haute intensité d'échanges, animées par des réseaux de marchands résidant dans les grands centres urbains et ayant essaimé dans les pays voisins. Ce dynamisme du régional trans-étatique n'est pas spécifique à l'Afrique subsaharienne. Il s'y est cependant accompagné de plusieurs conséquences dont deux méritent d'être évoquées. D'une part, le développement de ces flux a engendré, dans les États, une extrême dépendance des économies à l'extérieur, dont les corollaires sont une désarticulation des secteurs les plus faibles et une fragilisation du contrôle territorial. D'autre part, sous le double effet des pressions extérieures pour harmoniser les politiques fiscal-douanières et des tensions internes aux sociétés frontalières¹²⁶,

124 Michel Foucher, *op. cit.*, p. 35.

125 Daniel Bach, « Contrainte et ressource de la frontière en Afrique subsaharienne », *Revue Internationale de Politique Comparée*, Vol. 2, n°3, 1995, p. 533-541, p. 537.

126 On peut mentionner parmi les facteurs de tension : crise des territoires pastoraux sous l'impact des sécheresses et de la mise en culture de nouveaux espaces ; dysfonctionnements des collectivités locales et remise en cause de l'autorité des chefs coutumiers ; inégalités sociales et gérontocraties (nationales et locales) ; clivages entre cadets et aînés, dont la toile de fond est une remise en cause des relations hiérarchiques nourrie par l'accès aux ressources des trafics ou d'autres activités criminelles... Ces facteurs sont d'ailleurs à l'origine de la résurgence des coupeurs de route dans le bassin du lac Tchad dans les années 2000. Les jeunes Peuls qui prennent alors les armes voient le brigandage comme un moyen de révolte, un accès à la liberté et une façon d'obtenir rapidement un capital. Voir : Christian Seignobos, « Le phénomène *zargina* dans le nord du Cameroun. Coupeurs de route et prises d'otages, la crise des sociétés pastorales mbororo », *Afrique contemporaine*, 2011/3, n° 239, p. 35-59.

les stratégies d'exploitation de l'effet-frontière se sont déplacées vers d'autres produits (or, diamants, faune et flore, drogue, vol de bétail, rançonnement, enlèvements...) et d'autres espaces. « *L'internationalisation et la criminalisation accélérées des réseaux et flux économiques, financiers, ou migratoires entre le continent africain et les espaces économiques européen, asiatique ou américain, portent témoignage* » - observe en effet Daniel Bach- « *de l'efficacité des stratégies de substitution mises en place.* »¹²⁷ Certaines communautés ont d'ailleurs su, à l'exemple des Igbo nigériens, s'appuyer sur leur histoire, leur présence sur d'autres continents ou encore leurs croyances, pour s'insérer dans ces réseaux marchands – et criminels – transnationaux¹²⁸.

États et contrôle des frontières

Avant d'évoquer la question du contrôle des frontières par les États, il importe de s'arrêter brièvement sur les acteurs impliqués dans les circulations transfrontalières de biens. Les échanges impliquent en effet une myriade d'agents économiques et politico-administratifs : contrebandiers, marchands régionaux dont certains sont proches du pouvoir¹²⁹, transporteurs, multinationales, agents de l'État, groupes armés... L'une des principales caractéristiques est le dépassement des catégories habituellement utilisées, comme entre activités légales et illégales, groupes criminels et représentants de l'État. En Afrique de l'Ouest, la police aux frontières et la douane sont ainsi régulièrement présentées comme les premiers prédateurs des espaces frontaliers, tout comme plusieurs des personnes soupçonnées de s'être enrichies dans le trafic international de drogue sont présentées localement comme des financiers de premier ordre des campagnes électorales lorsqu'elles n'ont pas elles-mêmes obtenu (acheté ?) une charge électorale¹³⁰. Pour le dire autrement, circuits officiels et circuits non-officiels sont inextricablement liés, tout comme les registres de l'inter-étatique et de l'intra-étatique sont indissociables¹³¹.

127 Daniel Bach, *art. cit.*, p. 540.

128 Sur les mafias nigériennes, se référer à : Stephen Ellis, *This Present Darkness. A History of Nigerian Organised Crime*, Oxford University Press, 2016 (et le compte-rendu du livre par François Gaulme, « Stephen Ellis, *This Present Darkness. A History of Nigerian Organised Crime* », *Afrique contemporaine*, 2016/3, n°259, p. 171-174).

129 Ces marchands sont liés aux pouvoirs via un soutien politique et des logiques clientélistes. Les réseaux qu'ils animent sont structurés selon des logiques principalement économiques, et secondairement ethniques.

130 Entretien, membres de la société civile, Mali et Niger, 2016 et 2017.

131 Daniel Bach, « Régionalisme et régionalisation à travers le prisme de l'aire saharo-sahélienne », in Laurence Mafaing et Steffen Wippel (dir.), *Les relations transsahariennes à l'époque contemporaine*, Karthala et ZWO, 2004, p. 457-479, p. 471.

Ce rappel n'est pas sans conséquences. Le contrôle d'un espace est loin de se réduire à un décompte des postes frontières rapporté à la longueur de la frontière, au nombre de personnes affectées et réellement présentes dans ces postes, ou à l'existence d'une liaison fonctionnelle avec la capitale. L'absence de structures matérialisant la présence de l'État ne signifie pas absence de contrôle par les représentants de l'État, le pouvoir et ses réseaux, ou des autorités alternatives reconnues officiellement ou non. Comme le rappelle le géographe Julien Brachet, il existe des « formes de contrôle territorial » reposant sur « l'organisation agricole et pastorale », ou encore sur « l'accès aux ressources naturelles (puits et pâturages) »¹³². En second lieu, les agents de l'État sont présents, même s'ils sont peu nombreux et que « leurs activités sont peu en adéquation avec leurs missions officielles, voire totalement illégales »¹³³, et aux côtés des « corps habillés » coexistent des supplétifs et des réseaux d'informateurs parfois très efficaces.

Parler de « porosité des frontières » induit donc une représentation erronée. Cette expression renvoie en effet l'image d'une « insuffisante maîtrise de vastes portions du Sahara et du Sahel », formant ainsi une « zone grise, incontrôlée et incontrôlable »¹³⁴ au détriment de la prise en compte de formes de contrôle alternatives reposant sur le renseignement ou le recours à des acteurs non (ou para) étatiques¹³⁵. Par exemple, en périphérie des anciens royaumes wolof du Sénégal occidental (XIII^e-XVIII^e siècles), les zones frontalières des confins étaient peu peuplées et confiées à des campements peuls chargés de la garde des troupeaux et de la surveillance des frontières¹³⁶. Autre exemple, dans le Sahara et le Bornou, la frontière est aux XVIII^e et XIX^e siècles l'objet de négociations entre pouvoirs politiques, d'exercice d'une souveraineté ou d'une prédation sur une ligne acceptée et reconnue comme telle, ou surveillée à travers « un dispositif d'arrière-frontière ». Le sultan d'Agadez avait ainsi instauré un système de contrôle dans les zones habitées afin de taxer les caravaniers contraints de passer par certains puits et villages habités pour se ravitailler¹³⁷.

132 Julien Brachet, « Sahel et Sahara : ni incontrôlables, ni incontrôlés », CERI, 10 juillet 2013 (<http://www.sciencespo.fr/ceri/fr/content/dossiersduceri/sahel-et-sahara-ni-incontrolables-ni-inconroles>).

133 *Ibid.*

134 Armelle Choplin et Olivier Pliez, « Reconstruire l'image des territoires du Sahara et du Sahel », *Mappemonde*, n°103, 2011/3.

135 L'expression « porosité des frontières » conduit également à négliger l'analyse, et donc l'importance, du rôle joué par les relations sociales ou les interdépendances économiques structurant les espaces frontaliers, non sans d'ailleurs être potentiellement utile pour des autorités étatiques désireuses d'attirer les financements extérieurs.

136 Michel Foucher, *op. cit.*, p. 20.

137 Camille Lefebvre, *op. cit.*, p. 93-94.

Esquisse de typologie

Comment contrôler la frontière ? Trois approches complémentaires peuvent être distinguées. (1) La première consiste à la rendre la plus hermétique possible, que cela soit avec la construction d'un mur, d'un fossé et par le déploiement de postes-frontières. À noter que ces dispositifs ne sauraient être considérés comme imperméables. Sans même évoquer la ligne Maginot, le mur entre le Mexique et les États-Unis témoigne des limites de cette approche : tunnels creusés par les trafiquants et les migrants, recours à des drones ou des catapultes pour faire passer des paquets, affrètements de navires pour contourner la frontière terrestre, passages de narcotrafiquants par les postes frontières et les ports en recourant à divers procédés pour leurrer les policiers¹³⁸. (2) La deuxième vise à exercer un contrôle sur l'espace frontalier, que cela soit avant ou après le passage de la frontière avec des unités mobiles, des informateurs, et une présence de représentants de l'État aux points de passage comme les puits et les marchés. (3) Troisième approche, celle consistant à se focaliser sur les réseaux sociaux et économiques actifs, c'est-à-dire un « espace mobile »¹³⁹ regroupant des lieux interconnectés par un système de circulation pouvant connaître des variations temporelles selon la saison, la situation politique ou les opportunités économiques. Le contrôle de ces lieux et des hommes qui l'animent (ainsi que le recours à ces derniers) permet alors de contrôler la frontière. « Le thème de la gestion des espaces frontaliers, de la politique menée par les autorités locales doit être creusé pour comprendre le fonctionnement des zones bordières et éviter de tirer des conclusions rapides sur l'apathie de l'État, rappelle en effet Karine Benafla à propos de la République centrafricaine. Qui gère les marchés et les voies de transport, qui règle les conflits quotidiens ? Dans les faits, il semble que la gestion et la police des marchés soient rarement laissées à la « spontanéité » de groupes commerçants et qu'elles reposent, plus qu'on ne le pense, sur l'intervention des représentants de l'appareil d'État »¹⁴⁰.

138 Vanda Felbab-Brown, *The Wall*, Brookings, 2017. Parmi les procédés utilisés pour focaliser l'attention des policiers sur un espace pendant une période déterminée, on peut mentionner le recours à un « véhicule ouvreur » transportant de la drogue et destiné à être arrêté, ou encore la rétribution de faux informateurs.

139 Denis Retaillé et Olivier Walther, « Guerre au Sahara-Sahel : la reconversion des savoirs nomades », *L'Information géographique*, Vol. 75, 2011/3, p. 51-68.

140 Karine Benafla, *art. cit.*, p. 49.

Appréhender les frontières dans leur pluralité

Cette étude interpelle sur la compréhension des frontières et des espaces frontaliers, ainsi que les approches tendant à les considérer comme des lignes dont il importe de surveiller les passages. Le contrôle de ces espaces implique d'autres acteurs que les représentants de l'État. Il repose davantage sur l'organisation agricole et pastorale, les acteurs paraétatiques, les réseaux marchands et des autorités locales liées à celles nationales. À cet égard parler de confins, de frontières-réseaux, de régions transnationales, permet d'interroger la structuration de ces espaces et les flux qui les traversent, leurs relations avec d'autres territoires, ainsi que leur insertion dans des ensembles plus vastes. De même, cela attire l'attention sur la diversité des modes de contrôles et le défi qui consiste à articuler logiques de surface (territoires) et logiques de flux (réseaux).

Un tel constat est loin d'être exclusivement théorique. Il fait en effet écho à la conclusion d'un article publié en 2011 sur le Mali et la Mauritanie au prisme de la théorie des « États fragiles et faillis ». « Ces lignes de fragilité devraient faire de ces pays, presque mécaniquement, des États faillis ou effondrés, tant les États semblent peiner à peser sur le devenir de la société. Pourtant, ces pays ne s'effondrent pas. [...] Il conviendrait dès lors de s'interroger sur les facteurs de cohésion, sur les qualités de résilience, de négociation et d'ingénierie politique particulièrement élevées de ces deux sociétés »¹⁴¹. Si le Mali et la Mauritanie n'ont pas la capacité d'imiter les États « westphaliens »¹⁴², ils ne sont pas pour autant démunis face aux risques de déstabilisation. Dans la continuité de la première remarque, on peut d'ailleurs interroger les limites des dispositifs mis en œuvre sous l'impulsion des partenaires extérieurs pour renforcer le contrôle des frontières dans l'espace africain¹⁴³. Quelles résistances – corruption, non appropriation, formes de contournement par les acteurs des frontières (douaniers, policiers, contrebandiers...), etc – ces solutions « importées » génèrent-elles ? Comment les combiner à des approches se focalisant sur les flux, les nœuds et les dynamiques des populations frontalières ?

141 Alain Antil et Sylvain Touati, « Mali et Mauritanie : pays sahéliens fragiles et États résilients », *Politique étrangère*, Printemps, 2011/1, p. 59-69, p. 69.

142 Les approches occidentales en matière de « stabilisation » pâtissent du même biais, avec une tendance à impliquer les institutions ou les acteurs qui sont les plus familiers plutôt que ceux que les populations considèrent comme les plus légitimes et producteurs d'un ordre local (Vanda Felbab-Brown *et al.*, *Militants Criminals and Warlords. The Challenge of Local Governance in an Age of Disorder*, Washington D.D., Brookings Institution Press, 2018, chapitre 7).

143 Philippe Mamadou Frowd, *Securing Borders in West Africa: Transnational Actors, Practices, and Knowledge*, thèse soutenue pour le grade de Docteur en Philosophie, McMaster University (Canada), avril 2015, p. 126.

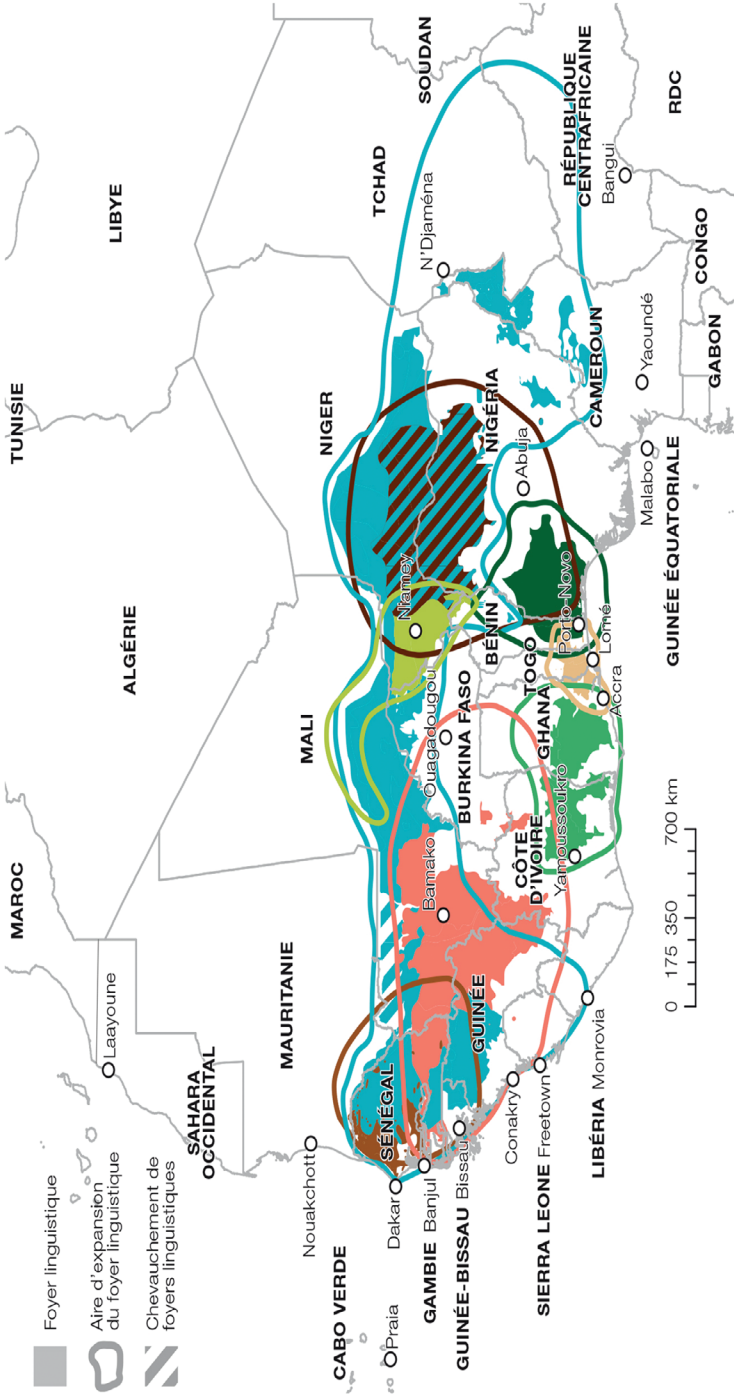
Comment concilier réalités socio-spatiales, affirmation de la souveraineté des États et exercice de cette dernière au regard des pesanteurs des administrations et des solutions alternatives déployées ? Comment renforcer le contrôle des frontières sans pour autant briser les dynamiques sociales des espaces frontaliers ?

Tout cela renvoie *in fine* à un paradoxe et à un double défi. Le paradoxe entre le morcellement des territoires sous l'effet, notamment, des mesures mises en œuvre au nom de la lutte contre le terrorisme et les flux migratoires¹⁴⁴, et l'unité d'espaces frontaliers dont la seule stabilité repose sur leur capacité à être des espaces de vie et de développement. La crise malienne de 2012, l'attirance pour les groupes terroristes dans les régions nigériennes de Diffa, de Tillabéry et dans les îles du lac Tchad sont pour partie la conséquence d'un échec des pouvoirs nationaux à contrôler leurs marges et les réseaux qui les polarisent. Or, la militarisation et la promulgation de l'état d'urgence contribuent à nourrir ces dynamiques centrifuges en renforçant les mécontentements et en risquant de pousser, dans les bras de groupes armés ou de bandes criminelles, des populations dont le mode de vie traditionnel ne peut plus être mené, et attirées par les promesses d'argent. Quant aux défis, ils concernent la difficulté à concilier le renforcement de l'État et le décroissement, soit les logiques de surface et de flux, et à traiter les causes et pas seulement les symptômes de crises sur lesquels s'appuient les groupes terroristes.

Les langues ouest-africaines (parlées par plus d'un million d'habitants) (2005)

Source : <http://www.oecd.org/fr/csao/publications/42471318.pdf>

LANGUES VÉHICULAIRES EN AFRIQUE DE L'OUEST



Extrait : OCDE/CSAO (2017), Coopération transfrontalière et réseaux de gouvernance en Afrique de l'Ouest, Éditions OCDE, Paris
 Source : OCDE/CSAO 2009
 © 2017. Secrétariat du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO/OCDE)

NOTES DE LECTURE

De la Chine...

par madame le professeur Françoise Thibaut




Selon Confucius, le pouvoir n'est pas destiné à opprimer, mais à faire progresser matériellement et surtout spirituellement les peuples dont il a la charge. Madame le professeur Françoise Thibaut détaille le contenu des cahiers blancs du président Xi Jinping relatifs à la gouvernance de la Chine avec la gestion des espaces et des populations, la redécouverte de son potentiel maritime et l'ouverture au capitalisme libéral en vue de la conquête du monde.

Le président Xi Jinping ne publie pas de *Petit livre rouge*. Il se contente de jolis cahiers blancs, traduits en neuf langues, qui expliquent à ses concitoyens et au reste du monde sa vision du bonheur en Chine, présent et à venir.

Il existe deux volumes relatifs à *La gouvernance de la Chine*, le second ayant été lancé en grande pompe à Londres en avril dernier. S'y ajoute un « livre blanc » diffusé fin juin, relatif au rôle que la Chine entend jouer dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC), dans laquelle elle eut tant de mal à entrer - seulement en 2001 -, mais dont elle aborde désormais les principes avec sérénité et dont elle entend même élargir les ambitions de coopération.

Que racontent ces essais littéraires ?

D'abord, ils sont inattendus. Il est rarissime, exceptionnel, pour ne pas dire incongru, qu'un chef d'Etat (ou du moins d'une structure gouvernementale) dévoile à ce point ses intentions, ses projets de long terme, ses différentes pistes d'évolution pour lui-même et son peuple. Cela est avant tout destiné à prouver au monde et à soi-même la solidité de l'entreprise, ainsi que son aspect pacifique.



Il faut souligner cette nouveauté : la croissance de la Chine et les multiples démarches qui l'environnent, dans des directions très variées, et dont la plupart des Occidentaux n'ont pas vraiment conscience, sont envisagées et pratiquées dans un esprit de paix, objectivement bienfaisant et au destin mondial.

C'est très confucéen, très loin des rodomontades batailleuses émanant des États-Unis, le principal destinataire de ces messages. Selon Confucius, le pouvoir n'est pas destiné à opprimer, mais à faire progresser matériellement et surtout spirituellement les peuples dont il a la charge. Car le pouvoir est « fardeau » de bon sens, de compassion et de pacification : le chef d'Etat doit être un « chef de famille » pour son peuple, bienveillant, mais sévère quand il le faut. Il doit aussi respecter les dieux et les ancêtres, établir les structures assurant l'avenir, notamment par l'instruction et le respect des « rites ».

Les deux livres de gouvernance renouent avec cette tradition : après les tumultes et saccages perpétrés depuis des décennies, le pouvoir en Chine réhabilite le passé, la tradition, les évolutions opérées par les différentes dynasties, ce qu'elles ont apporté, ce qui les perpétue dans le présent, et sans gommer le séisme maoïste.

Le second aspect de la gouvernance complète solidement et de manière moderne la vision ancestrale : un gouvernement peut être autoritaire et très centralisé sans être oppressif et dévastateur ; qu'il s'agisse d'un gouvernement de parti unique (Chine populaire) ou d'un clan partisan ou familial (Singapour ou Corée), la pratique d'un centralisme politique peut parfaitement s'accompagner et même être soutenue par un code de droits, adapté aux désirs citoyens et d'un libéralisme économique favorable au progrès, qu'il soit d'initiative privée ou publique. Ce libéralisme économique s'internationalisera quasi automatiquement grâce aux interdépendances économiques et financières qui sont le tissu du progrès moderne.

Au surplus, et dans une stratégie d'information internationale, le président Xi, désormais élu pratiquement à vie, se démarque par cette continuité toute chinoise des frénésies électorales de l'Occident, notamment celles qui occupent un peu trop son rival direct : les États-Unis américains et leur président.

Le tome II met en avant la stabilité politique, garante par sa solidité d'une croissance cohérente et bénéfique, qui ne sera pas interrompue par les lubies électorales et les changements de majorités qui détricotent

tous les quatre, cinq ou six ans toutes les intentions économiques, même les meilleures. Le socle de la réussite économique de la République populaire est donc en béton.

En fait, il s'agit, dans une autre version, du système « *control and confort* », pratiqué avec succès par d'autres États du pourtour Pacifique : il est demandé aux citoyens – dès l'enfance – d'avoir un comportement conforme, raisonnable et suffisamment coopératif, en échange de quoi le progrès individuel et collectif, la prospérité et le confort économique leur seront assurés. La version chinoise semble consister dans la grande idée du « crédit social », développé dans les banlieues urbaines et les villages les plus éloignés du pouvoir. Car, dans cette immensité, le pouvoir central est à peu près absent. Les citoyens sont appréciés localement en fonction de leur participation au bonheur de la collectivité, par leur travail, leur disponibilité, leur empathie : et cela par les membres de la collectivité à laquelle ils appartiennent. Ce qui n'est pas tellement nouveau et rappelle d'inquiétantes périodes d'autocritique généralisée. Les mieux notés obtiennent des bonus en produits gratuits, billets de transports, excursions, *etc.* En principe, il n'y a aucune sanction, si ce n'est la désapprobation collective et l'injonction à s'améliorer...

Quels sont les axes les plus visibles exposés dans ces cahiers blancs ?

1° La gestion des espaces et des populations : l'immensité territoriale est, dans le contexte moderne, une découverte. À partir des années 90, le regard s'est porté sur la conquête – ou la reconquête – de l'intérieur du territoire. Le développement économique s'est d'abord concentré à l'est, le long du littoral, provoquant un profond déséquilibre entre sa prospérité et la grande pauvreté des provinces intérieures, les vidant de leur population jeune et active. Le rééquilibrage économique et démographique était urgent. Le développement rapide d'une ville comme Ghengdu, capitale du pauvre Sechuan – qu'aimait tant notre « fils du consul », Lucien Bodard –, inverse la tendance et y stabilise les jeunes générations, étant au surplus située sur la route du Tibet résolument intégré au patrimoine chinois. L'exemple est également valable pour Wuwei tout au nord au Gansu, ou encore à Xi'an sur le fleuve Jaune. Il y a aussi la création de cités idéales, telle Xiong'an, au nord-ouest de Beijin.

La politique de l'enfant unique, qui fut une terrifiante bonne idée en son temps pour résoudre le problème de la croissance trop rapide d'une population trop nombreuse et éloigner les perspectives de famine, s'avère

catastrophique 50 ans plus tard, avec une charge énorme en personnes âgées et l'insuffisance dramatique de population jeune, féminine (puisqu'on éliminait surtout les filles), et le manque de main d'œuvre à venir. Il faut donc redéployer une stratégie démographique différente, tournée vers des familles prospères à deux ou trois enfants et un repeuplement de l'intérieur, en le fondant sur le principe de l'égalité homme/femme ; mais le chemin à faire est encore bien long et les habitudes du passé difficiles à combattre.

Le grand projet d'expansion OBOR y est d'ailleurs lié, tourné vers un éventail élargi de possibilités individuelles. Tout cela prendra du temps, d'où l'impératif de la stabilité politique et sociale.

2° L'immense littoral de l'est devient – fort tardivement – un pion essentiel de développement et d'ambition. La Chine de monsieur Xi se découvre soudainement « à fort potentiel maritime ». Cela engendre, d'une part une politique maritime internationale assez agressive destinée à protéger et agrandir sa mer de Chine intérieure, ce qui est très mal vécu par le Japon et la Corée du Sud directement visés et a déjà provoqué de multiples incidents. Par ailleurs, le gouvernement a adopté la « politique des ports moyens » dispersés le long de la côte, comme la pratiquent les États-Unis depuis la fin du XIX^e siècle. Cela évite la trop grande concentration des moyens dans un seul point, permet une politique de distribution commerciale et alimentaire bien plus efficace vers l'intérieur, et permet également d'exporter dans le monde entier du nord au sud sans rupture avec les lieux de production. Rude concurrence à venir pour les « princes » du commerce international maritime tels Singapour, Busan ou Yokohama.

3° L'ouverture au capitalisme libéral pratiquée par Deng Xiaoping a fait très rapidement de la Chine « l'atelier du monde », ce qui a permis d'engranger des milliards de dollars. Il s'agit désormais de se tourner vers le marché intérieur, d'en exploiter l'infini potentiel et d'en assurer la pérennité. Là est le pari de ce début de siècle : la plus grande crainte est de ne plus pouvoir assurer la subsistance de la population, par manque de ressources agricoles et saturation de l'expansion urbaine. D'où le retournement récent de la stratégie : certes, continuer à inonder le monde des productions chinoises, mais – en même temps – donner la priorité aux différents potentiels internes. Afin de faire face aux nécessités démographiques, la Chine fait l'acquisition de terres agricoles dans le monde entier, et assure au surplus leur exploitation et l'exportation de leurs produits vers ses ports. Car il ne s'agit pas que les peuples se révoltent. Xi reprend à son compte la phrase la plus importante prononcée par Mao Zedong

en Mai 68 : « *L'essor du monde paysan est d'une extrême importance* ». Surtout à une époque où désormais la planète consomme plus qu'elle ne peut « naturellement » fournir.

Par ailleurs, les différents savoirs, techniques et activités, après avoir été appris de l'Occident, puis copiés et reproduits, sont désormais autonomes, originaux et avant-gardistes, qu'il s'agisse de tous les produits électroniques, de la construction automobile, aéronautique, ferroviaire ou même spatiale, tous les artefacts indispensables à la vie moderne. C'est la raison pour laquelle le récent *Livre blanc relatif à l'organisation mondiale du commerce* est si important : il dessine les stratégies futures, les possibilités innovantes et manufacturières, les alliances productives et les ouvertures en matière d'investissements. L'ouverture du marché et la baisse des taxes sont aux antipodes des outrances de blocage « trumpien ».

4° Et, peut-être le plus important : la conquête du monde par la Chine du souriant monsieur Xi sera aussi celle des esprits. C'est déjà amplement commencé par le nombre et la qualité des universités, des centres de recherche et des milliers de contrats de coopération conclus depuis plus de 40 ans. Désormais plusieurs universités chinoises sont dans le top 15 des meilleures du monde, égalant ainsi les Occidentaux. Mais il y a mieux : une stratégie d'imprégnation généralisée de la planète, par l'art, l'histoire, les programmes de télévision, les films, les produits de tous ordres diffusés par les ondes. La Chine inonde – en douceur – le monde de sa propre culture : les milliers de documentaires diffusés chaque jour sur les chaînes et sites, les brochures, livres et affiches, les troupes de danse, de prestigieux musiciens et orchestres, l'opéra, l'accueil de toutes sortes de compétitions sportives, à commencer par les J.O., les domaines de la création de mode, d'objets usuels, l'offre de voyages touristiques, etc.

Les documentaires – en particulier – couvrent quatre domaines principaux : la découverte touristique de la splendide Chine si variée, l'histoire ancienne et les fouilles archéologiques, l'histoire récente avec sa violence, sa tragédie permanente et ses immenses sacrifices, la vie quotidienne actuelle des paysans pauvres, des ouvriers disciplinés et de la moyenne bourgeoisie naissante. Le spectacle des départs en vacances dans les gares des grandes villes pour le Nouvel An lunaire a sidéré les braves Occidentaux (mais, finalement, ce n'est pas pire que les 700 km de bouchon routier en France début août ; simplement une autre version d'une société débordée par ses propres incohérences, acceptées dans le silence et la résignation).

Les premiers à s'inquiéter de cette « pénétration » dans leur quotidien ont été les Australiens qui, depuis quelques années, se sentent de plus en plus « sinisés », notamment par la quantité d'étudiants chinois dans leurs universités. Cela s'est étalé discrètement sur environ 25 ans, dans une grande urbanité, avec des moyens financiers importants. Le tourisme mondialisé est également un outil performant : les groupes compacts de Chinois aisés, dûment encadrés et très disciplinés qui s'extasient volontiers sur tout et n'importe quoi, dépensent beaucoup d'argent et représentent une tendance qui n'ira qu'en augmentation vu l'évolution probable de la classe moyenne chinoise. Enfin, il n'est pas besoin de revenir sur les gigantesques potentiels industriels et commerciaux, déployés avec art dans des directions très variées, dont les États-Unis d'Amérique sont indéniablement dépendants. Les différents déficits de commerce extérieur de l'Occident en sont à eux seuls une implacable démonstration.

5° Enfin, on ne saurait oublier la défense et surtout le rôle diplomatique majeur de la République de Chine : la capacité de défense de la République populaire est considérée comme la deuxième mondiale, après celle des USA. Mais elle est peut-être, depuis peu, la première. L'évaluation est délicate : les chiffres indiquent, depuis les réformes de 2002 et surtout août 2016, un budget augmenté de 200 %, la capacité d'aligner 318 millions d'hommes (ou 385 ?), cinq régions militaires opérationnelles, environ 15 000 entreprises travaillant tout ou partie pour la défense. La modernisation est devenue permanente : après avoir longtemps été liée à la grande sœur soviétique pour son équipement, l'ouverture des marchés lui a permis des achats diversifiés, la possibilité de copier les matériels importés, puis d'avoir ses propres manufactures. L'achat massif d'avions de chasse, la conception de missiles, l'informatisation des systèmes par des moyens autonomes, le développement de la Marine (longtemps parente pauvre) afin de sécuriser la mer littorale, sont autant de nouveautés. Par ailleurs, il faut le souligner, les troupes chinoises sont massivement intervenues dans plusieurs conflits africains, sans oublier l'important soutien logistique accordé à la Corée du Nord.

La diplomatie connaît également une évolution considérable. La Chine populaire dut attendre 1971 pour devenir membre de l'ONU, mais dans le contexte de la guerre froide, presque toujours à la remorque de l'URSS. Toutefois, la visite à Pékin du président Nixon en 1972, les efforts d'ouverture du ministre Zhou En Lai, la disparition de Mao en 1976 puis, plus tard, la chute du Mur, la dislocation de l'URSS, l'évolution générale des équilibres et la volonté d'ouverture de Deng Xiao Ping (malgré les affaires du Tibet et du Vietnam) changèrent progressivement la donne.

La sidérante croissance économique, les exportations massives dans le monde entier et le potentiel financier qu'elles suscitent, permettent d'installer les relations internationales sur un velours d'urbanité et de conciliants échanges. Les ambitions de déploiement vers l'ouest du continent eurasiatique, la modification prévisible des grands axes commerciaux, l'ascendant que la République populaire a pris dans le bassin Pacifique, engendrent une diplomatie d'apaisement mais également ambitieuse. Il est indéniable que la Chine de monsieur Xi a joué un rôle de premier plan dans l'apaisement des relations entre les deux Corées, et dans le conflit pseudo nucléaire avec les États-Unis. Par ailleurs, Xi a trouvé en Vladimir Poutine non plus un mentor, mais un égal et un allié poursuivant des ambitions à peu près identiques, notamment celle de restaurer la grandeur et le prestige d'une patrie méprisée par des Occidentaux ivres de réussite.

Sans être pythoïse, on peut être certain que la Chine joue la carte du long terme au service de l'articulation d'un projet cohérent de mainmise sur l'équilibre mondial.

Ces esquisses amènent plusieurs réflexions :

- en premier lieu, ce qui est frappant est l'imbrication, l'interpénétration des projets internes et externes, de la réussite sociale liée au commerce extérieur et du déploiement économique interne lié à l'utilisation de procédés de stratégie internationale. C'est « Un Grand Tout, dans une optique très cosmique ». Encore faut-il, dans cette optique, arriver à contourner la profonde fragmentation sociale et la corruption endémique. Ce qui n'est pas acquis.
- Le second aspect est cette perspective du temps long, laquelle se démarque et contrarie complètement les fracassantes immédiatetés nord-américaines. D'un côté *America First*, de l'autre *China Eterna*.

Le premier empereur Qing, l'unificateur et l'inventeur de la Chine, rêva en son temps d'un monde idéal ; Mao Zedong imagina et promit une Chine parfaite et collectiviste ; le président Xi aspire à une Chine exemplaire, puissante et prospère. Ses petits livres blancs fixent deux bornes de bilans : 2021 (très proche), qui sera le centenaire du Parti communiste chinois (PCC), date à laquelle la tentaculaire nouvelle route de la soie et ses nombreuses ramifications seront assez avancées pour en juger. Puis 2049 verra le centenaire de la République populaire de Chine, l'occasion de rendre sublime une étincelante réussite, ou d'affronter un échec cuisant. Nul ne sait.

NOTES DE LECTURE

Les mots et la guerre.

Autour du livre *Le Soldat XX^e-XXI^e siècle* par monsieur David Dominé-Cohn

David Dominé-Cohn est historien médiéviste de formation (Sorbonne Université et EHESS). Après plusieurs années comme attaché temporaire d'enseignement et de recherche dans l'académie de Créteil, il est maintenant en poste dans un collège REP (Réseau d'éducation prioritaire). Il a participé pendant 4 ans au jury du CAPES externe d'Histoire et géographie.



En janvier 2018, le général Lecointre dirige la publication d'un ouvrage simplement intitulé : *Le soldat XX^e-XXI^e siècle*¹⁴⁵. Ce livre regroupe une série de contributions publiées initialement dans la revue *Inflexions*. La sortie du livre, aux éditions Gallimard, suit une tribune signée du même général et parue quelques jours avant dans *Le Figaro*¹⁴⁶. Dans cette tribune, le nouveau chef d'état-major des armées appelait les officiers français, ceux qui avaient vocation à commander au plus haut niveau, à prendre la plume et à penser ce qu'ils étaient en train de faire, ce qu'ils étaient

appelés à faire, et ce qu'ils étaient : des soldats au XXI^e siècle. Ce faisant, le général montre ainsi l'exemple, accompagné de quelques officiers ainsi que des universitaires.

145 *Le soldat. XX^e-XXI^e siècle*, François Lecointre (dir.), Paris, Gallimard, 2018.

146 François Lecointre, « Oser écrire pour renouveler la pensée de l'action militaire », *Le Figaro*, 17 janvier 2018.

En matière d'écriture, surtout quand il y a – considérant les enjeux – une certaine ambition, tout est symbolique et se trouve chargé de sens. La couverture de l'ouvrage est une photographie d'un soldat, fusil d'assaut en main, debout, de dos, entre deux blindés, regardant un grand incendie qui occupe tout le fond de l'image. Le brasier, dont on devine le combustible à sa base, s'élève et domine le soldat qui lui fait face ; le bord de la photographie coupe la cime des flammes. Il y a dans cette image, et c'est sa fonction, comme un résumé de l'entreprise et de sa difficulté. Le lecteur, qui devient aussi spectateur, n'a pas accès à ce feu, le soldat fait écran. C'est un résumé de l'ambition intellectuelle de la revue *Inflexions*. Comme le rappelle Emmanuelle Rioux, la revue est née du constat qu'avec la fin du service militaire, le lien entre la société civile et l'armée allait se distendre et qu'il fallait donc inventer de nouvelles médiations¹⁴⁷. Au cœur d'un projet, il y a celui du sens, comme le rappelle encore Mme Rioux, et cette question ouvre le premier dossier¹⁴⁸. Dans ce cadre, le grand feu que le soldat regarde, parce que c'est sa mission, devient de moins en moins accessible pour qui ne le regarde pas directement, et de moins en moins de personnes le regardent directement.

Ce qui va guider notre lecture, c'est la manière dont les différents auteurs, chacun avec sa perspective, vont articuler cette question de la production du sens et surtout de l'institution qui le produit et qui est, dans le cadre de l'armée en démocratie, toujours le politique. Il ne s'agit donc pas de rendre compte globalement d'un ouvrage très riche, aux textes variés et complexes, vingt-quatre en tout, regroupés en trois thèmes, « Du Soldat », « Au Combat », « Le Retour », mais d'offrir un parcours singulier, une lecture.

Autour de la question du sens, ce qui est placé au centre des analyses des auteurs est, en toute logique, l'institution productrice. Force est de constater à la lecture des différentes contributions que cette institution du sens est toujours ou presque, pour les auteurs, interne à la communauté militaire. Il y a des raisons à cela.

Le « dressage du corps », qui est au centre de l'entraînement militaire, régulièrement renouvelé mais transmis, constitue l'*ethos* militaire. C'est dans l'apprentissage de la subordination d'une personne à une autre, de son corps à ce qu'on définit comme sa volonté, que se creuse l'écart avec le monde civil et que s'inculque le culte de la bravoure, qui

147 *Le soldat, op. cit.*, p. 16.

148 *Ibid.*, p. 15.

est avant tout un rapport à l'institution et à son corps comme le rappelle à la fois Pierre-Joseph Givre et Jean-Michel Bachelet¹⁴⁹. Cependant, comme le général Bachelet le souligne, la bravoure reste profondément liée à une certaine conception de la société et de l'imbrication du monde militaire et des militaires dans la société toute entière¹⁵⁰. Le général Bachelet mesure d'ailleurs parfaitement comment, à partir de grands moments construits, reconstruits, l'idéal-type de la bravoure s'élabore à l'échelle d'un corps réduit : Légion, troupes de marine, chasseurs¹⁵¹. Ces analyses placent au cœur de leur réflexion et au seuil de l'ouvrage l'affirmation qu'être soldat suppose une transformation par l'intégration : on parle à juste titre d'incorporation de la discipline qui permet, en théorie du moins, une maîtrise du corps, dans le combat, pour le subordonner à la mission collective¹⁵². À la liturgie de la discipline qui transforme les corps répond, en miroir – précisément ce que l'iconographie de la couverture illustre –, un mystère du combat. Le combat occupe la partie centrale de l'ouvrage.

L'incorporation de la discipline, la subordination au groupe font de ce dernier l'instance de récompense – comme en témoigne l'ambivalence vis-à-vis des décorations affichées – racontée par Xavier Boniface et Hervé Pierre¹⁵³. Cependant, une question s'impose à la lecture de l'ouvrage : le lien avec l'extérieur, avec la société qui commissionne l'armée et donc les soldats. On comprend que la réflexion sur ce lien ne soit pas évidente, car elle ouvre sur un terrain sensible¹⁵⁴. Cependant, force est de constater que le soldat, dans le texte comme sur la couverture face au feu, est dépeint dans une grande solitude.

À ce titre, quand affleure l'extérieur et particulièrement le pouvoir, on touche toujours au sensible. L'importance de la question se retrouve dans l'ampleur des affects que ce contact suscite, comme si l'incorporation au monde militaire avait rendu l'extérieur plus impressionnant. Dans leur réflexion sur le rôle des décorations, la décision d'attribution est toujours une irruption de l'extérieur qui ressaisit une expérience collective mais

149 *Ibid.*, p. 33 et p. 44.

150 *Ibid.*, p. 47.

151 *Ibid.*, p. 42-43, on retrouve dans le texte du colonel Givre une analyse similaire, p. 31.

152 *Ibid.*, p. 62.

153 *Ibid.*, p. 310 et p. 312.

154 La complexité du lien entre le monde de la réflexion sur la guerre, et au besoin sa critique, et le monde de la guerre, c'est-à-dire des armées au sens propre, commence à attirer de plus en plus l'attention des observateurs, comme l'atteste un article, par ailleurs discutable, mais signifiant en soi, paru dans la revue papier du site *Mediapart*, Alexandre Jubelin, « Qui pense la guerre ? La France en retard d'une bataille », *Le Crieur*, 20 février 2018.

restreinte et même secrète¹⁵⁵. La douleur est une modalité essentielle de construction du rapport à l'extérieur, dans le différentiel entre l'expérience parfois « innommable » et les mots que le monde civil est capable de poser sur l'expérience de guerre¹⁵⁶. En arrière-plan, c'est la compréhension de ce qu'il en coûte de s'incorporer qui est vue comme une cause de souffrance et, au-delà, comme l'explication de ce qui place en porte-à-faux. Les contributeurs pointent d'ailleurs que lorsque l'expérience militaire est saisie par d'autres modalités de catégorisations du réel, il y a une tension. Ainsi, le droit vient ressaisir et décaler le rapport à l'autorité créé lors de l'incorporation. En effet, il existe une tension entre les catégories générales du cadre légal et celle créées de fait par l'expérience de la hiérarchie pour la guerre¹⁵⁷. C'est pourquoi, penser la puissance et l'autorité - des représentations incorporées pour faire la guerre - conduit à penser les cas de désobéissance comme à la fois le signe d'une pathologie à l'échelle de l'institution - puisque l'armée ne peut pas ne pas être pensée hors de la fidélité à l'État - et comme participant, malgré tout, à leur manière, d'une éthique¹⁵⁸. La démonstration qui est faite est qu'un même principe pousse d'un côté le général Zeller à prendre une part active dans un putsch et le général de Bollardière à demander à être relevé de son commandement pour ne pas cautionner les méthodes du général Massu à Alger car : « ...sous ses ordres [ceux du général Massu], les enlèvements, la torture, les « disparitions » se multiplient »¹⁵⁹. C'est peut-être tout l'intérêt d'une comparaison psychologique : la faculté à mettre sur le même plan des gestes pour les uns tout à fait illégaux et pour les autres parfaitement légaux. Par cette démarche, on peut faire apparaître à quel point être soldat ne peut se comprendre que sur le plan d'une éthique personnelle vécue comme opposable au monde extérieur, quel qu'il soit. L'intérêt de cette contribution, placée entre des réflexions sur la désobéissance et d'autres sur l'autorité, est de restituer une éthique, mais aussi, en reprenant l'imagerie de la couverture, une esthétique, du fait d'être soldat et, peut-être, plutôt officier, comme une démarche avant tout individuelle. L'armée apparaît alors, mais c'est un prisme déformant quant à sa nature, comme la rencontre de personnalités profondément éthiques et dont la dimension morale individuelle et collective fonde la capacité à affronter la violence du combat.

155 *Le soldat, op. cit.*, p. 311.

156 *Ibid.*, p. 360-361.

157 *Ibid.*, p. 123 et 133 et 380.

158 *Ibid.*, p. 101.

159 *Ibid.*, p. 113.

Autorité, celle du supérieur mais aussi celle de la mission, et désobéissance sont autant d'effleurements de cette question du pouvoir. L'armée est un instrument politique par nature du fait que, dans l'État moderne, elle est l'instrument premier de conservation du monopole de la violence légitime. Dans d'autres configurations politiques, le contrôle de la force confère le pouvoir, sauf à faire de l'exercice de la violence une fin en soi, mais la question des castes guerrières n'est pas celle qui nous concerne au premier chef¹⁶⁰. L'armée est un instrument au service d'une politique, comme la guerre a pu être vue comme la poursuite de projets politiques. Penser le sens de la guerre et de la situation de soldat aujourd'hui en France, c'est donc nécessairement penser l'articulation du politique et de l'armée. Dans les contributions du volume, la question du politique est d'autant plus intéressante qu'elle est à la fois présente de fait mais absente en apparence.

C'est sans doute l'absence de sens ressentie par les soldats qui, en grande partie, blesse par contre coup ; c'est du moins ce qu'on perçoit en arrière-plan de la présentation de cas de troubles de stress post-traumatique faite par Yann Andruétan quand il évoque les effets, une fois revenu au pays, de ce qu'il nomme « la mort rouge »¹⁶¹. Tuer n'est pas sans conséquences ; cela l'a-t-il jamais été ? C'est d'ailleurs cette question que pose, d'une manière plus anthropologique, l'auteur en allant à la recherche dans les sociétés du passé de ce rapport à la mort volontaire¹⁶². De manière intéressante, il rappelle la formule « *vivre et laisser mourir* », célèbre parce qu'associée à un titre de roman de Ian Fleming, à un film de Guy Hamilton et à une chanson de Paul McCartney¹⁶³. L'enjeu pour l'auteur est bien de penser l'articulation au soldat - qui est aussi un individu qui, en conscience, doit faire face seul à la nature même de son acte - et l'institution qui le mandate. En effet, c'est dans l'incapacité à se positionner clairement entre l'acte de tuer et l'institution qui l'a commandé que se trouve toute la difficulté pour l'esprit et la souffrance en résulte. Cette situation, qui est une forme de solitude, se trouve renforcée par l'éloignement en partie volontaire de nos sociétés vis-à-vis de la violence, et particulièrement de la violence reçue à la guerre, comme l'atteste la demande sociale et

160 La question des castes guerrières nous paraît exotique.

161 *Ibid.*, p. 326.

162 *Ibid.*, p.

163 La chanson de *Paul McCartney and the Wings* est composée par lui et Linda McCartney en 1972 pour la bande-son du film de Guy Hamilton sorti en salles en 1973 et portant le même titre ; le film reprend le titre d'un roman de Ian Fleming paru en 1954, Ian Fleming, *Live and let die*, Londres, Jonathan Cape, 1954.

même politique pour une guerre sans morts, ou du moins sans morts visibles¹⁶⁴. Yann Andruétan, ce faisant, met en évidence que c'est dans un jeu de langage, et donc de catégories, que se trouve la solution pour articuler l'action individuelle, la décharger le plus possible du poids de l'acte, et du collectif commanditaire de l'acte¹⁶⁵. En inventant des catégories pour créer un acte ou encore en déshumanisant par des surnoms l'adversaire, on construit les conditions de possibilité d'un passage d'un groupe de guerriers à une armée moderne. Dans une perspective historique, on peut voir le passage à l'État moderne comme une extension de la condition militaire au-delà d'un petit groupe guerrier et, dans le même temps, la confrontation d'une plus grande part de la population avec le pouvoir de vie et de mort, et donc comme la nécessité sociale de nommer ce pouvoir pour s'y confronter collectivement.

Ainsi, incidemment, au détour de cet ouvrage dirigé par le général Lecointre, une question politique surgit de cet ensemble de récits et de réflexions sur le groupe chargé d'exercer la violence et la mort au nom de la société française : le rapport du politique à sa propre violence. En effet, la formule connue « *vivre et laisser mourir* » est au cœur de la lente élaboration de notre modèle politique, comme Michel Foucault l'a précisément mis en évidence dans le cours professé au Collège de France *Il faut défendre la société*¹⁶⁶. Il ouvre sur la nécessité de replacer la guerre au centre d'une analyse qui s'est fixée pour objectif une histoire des idées de l'État¹⁶⁷. Ce faisant, il montre comment le rapport à la mort est au cœur de la souveraineté moderne :

164 La thématique de la guerre sans morts n'est plus tout à fait nouvelle aujourd'hui. Elle est venue avec la révolution dans les affaires militaires et le renouvellement d'une guerre aux États-Unis où l'horizon d'un affrontement direct et terrestre avec l'URSS se brouillait pour se transformer en la perspective d'une guerre aérienne et à distance. La première guerre d'Irak aura été la tentative de réalisation de ce fantasme politico-guerrier occidental.

165 *Le soldat*, op. cit., p. 341 et p. 343.

166 Michel Foucault, *Il faut défendre la société*, Cours au Collège de France 1976, Mauro Bertrand et Alessandro Fontana (éd.), Gallimard-Seuil, 1997, p. 193-235.

167 « Il faut donc essayer de terminer, de boucler un peu ce que n'ai dit cette année. J'avais essayé un petit peu de poser le problème de la guerre, envisagée comme grille d'intelligibilité des processus historiques. (...) Et j'ai essayé, la dernière fois, de vous montrer comment la notion même de guerre avait été finalement éliminée de l'analyse historique par le principe d'universalité nationale », *ibid.*, p. 213.

« En un sens, dire que le souverain a droit de vie et de mort signifie, au fond, qu'il peut faire mourir et laisser vivre ; en tout cas, que la vie et la mort ne sont pas ces phénomènes naturels, immédiats, en quelque sorte originaires ou radicaux, qui tomberaient hors du champ du pouvoir politique. Quand on pousse un peu plus et, si vous voulez, jusqu'au paradoxe, cela veut dire au fond que, vis-à-vis du pouvoir, le sujet n'est, de plein droit, ni vivant ni mort. [...] Le droit de vie et de mort ne s'exerce que d'une façon déséquilibrée, et toujours du côté de la mort. L'effet du souverain sur la vie ne s'exerce qu'à partir du moment où le souverain peut tuer. [...] Et je crois que, justement, une des plus massives transformations du droit politique du XIX^e siècle a consisté, je ne dis pas exactement à substituer, mais à compléter ce vieux droit de souveraineté – faire mourir ou laisser vivre – par un autre droit de souveraineté [...]. Le nouveau droit de souveraineté, c'est donc celui de faire mourir ou de laisser vivre. Et puis, c'est ce nouveau droit qui s'installe : le droit de faire vivre et de laisser mourir. »¹⁶⁸

Pour conclure, peut-être nous faut-il revenir à l'illustration de la couverture. Légèrement au-dessus du soldat, en arrière-plan, à mi-chemin entre lui et le brasier, un miroir. En toute logique, on devrait y voir le photographe, mais, de manière similaire au miroir peint par Diego de Velasquez dans *Las Meninas*¹⁶⁹, le miroir ne renvoie pas à celui qui regarde l'image, comme un mécanisme de la représentation picturale classique¹⁷⁰. Le miroir, celui d'un rétroviseur de VAB, ne renvoie qu'à l'intérieur du véhicule et au monde militaire, et pas à celui du spectateur. Il semble qu'à ce miroir, bien visible mais qui ne reflète rien du monde du spectateur, s'applique précisément cette affirmation : « Car la fonction de ce reflet est d'attirer à l'intérieur du tableau ce qui lui est intimement étranger »¹⁷¹. Comme dans *Las Meninas*, par ce dispositif, ce qui se joue est l'autonomie de la scène dépeinte. Pour Michel Foucault, dans le tableau de Velasquez, il se joue la mise en scène de l'autonomie du pouvoir qui n'a plus besoin d'être représenté directement mais qui, pourtant, organise par son absence toute la scène :

168 *Ibid.*, p. 214.

169 Diego de Velasquez, *Las Meninas*, Musée du Prado, Madrid.

170 On peut penser par exemple au miroir dans le tableau de Jean Van Eyck, *Les époux Arnolfini*,

171 Michel Foucault, *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966 (2016), p. 30.

« Peut-être y a-t-il, dans ce tableau de Velasquez, comme la représentation de la représentation classique, et la définition de l'espace qu'elle ouvre. Elle entreprend en effet de s'y représenter en tous des éléments, avec ses images, les regards auxquels elle s'offre, les visages qu'elle rend visibles, les gestes qui la font naître. Mais là, dans cette disparition qu'elle recueille et étale tout ensemble, un vide essentiel est impérieusement indiqué de toutes parts : la disparition nécessaire de ce qui l'a fondé – de celui à qui elle ressemble et de celui aux yeux de qui elle n'est que ressemblance. Ce sujet même - qui est le même – a été éliidé. Et libre enfin de ce rapport qui l'enchaînait, la représentation peut se donner comme pire représentation. »¹⁷²

Il se joue, peut-être, dans ce livre, un moment dans l'histoire de la présentation de l'armée, et particulièrement de l'armée de Terre : une recherche de ce qui la fonde en même temps que de ce qui l'organise et, comme le soldat, de ce qui la fait tenir debout près du feu.

172 *Ibid.*, p. 31.

Revue militaire générale

CDEC, 1 place Joffre - Case 53 - 75700 Paris SP 07

Directeur de la publication

Général de division Pascal FACON

Rédacteur en chef

Colonel ® Philippe COSTE Tél. 01 44 42 58 59

Rédacteur en chef adjoint

Colonel Fabrice CLÉE Tél. 01 44 42 38 93

Comité éditorial

Colonel ® Bruno MISSET, Colonel (H) André MAZEL
(Association MINERVE)

Lieutenant-colonel Georges HOUSSET

Éditeur rédactionnel

Capitaine Soraya AOUATI

Crédits photos :

Bureau Prospective - armée de Terre

Conception graphique

Nathalie THORAVAL-MÉHEUT

Maquettage

Christine VILLEY

Impression et routage

ÉDIACA, 76 rue de la Talaudière - CS 80508,
42007 Saint-Étienne cedex 1.

Tél. 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25

Diffusion & Relation avec les abonnés :

Sergent Jamila FARAJY

CDEC/DAD/PUB. Tél. 01 44 42 43 18

Tirage

1 800 exemplaires

Dépôt légal

Janvier 2019

ISSN de la collection « Revue militaire générale »

En cours

ISBN du volume (version imprimée / version électronique)

En cours

La version électronique de ce document est en ligne sur le site intradef du CDEC
<http://portail-cdec.intradef.gouv.fr>

Les documents classifiés ne peuvent être téléchargés
que sur des réseaux protégés.



CDEC Centre de Recherche
et d'Essais pour le Développement