

RDN

Un monde en turbulence

Regards du CHEM - 68^e session

Les Cahiers de la
Revue Défense Nationale



Un monde en turbulence

Regards du CHEM - 68^e session

Sommaire

9 Introduction

JEAN-CHRISTOPHE BECHON

Un contexte géopolitique instable

13 De la place de l'Europe dans la rivalité sino-américaine

FABRICE ALBORNA

Malgré les nombreux défis à surmonter, Xi Jinping est en passe de faire de la Chine une hyperpuissance capable de rivaliser avec les États-Unis. Résolus à conserver le *leadership*, ces derniers ont lancé une offensive économique et diplomatique, dénonçant les traités, renégociant les accords passés, usant de l'extraterritorialité du droit américain comme d'une arme géoéconomique. Cette guerre d'une nouvelle forme entre les deux titans précipite le délitement du système de gouvernance international et se fait au détriment de l'Europe qui peine à trouver sa juste place sur l'échiquier mondial. Face au risque de déclassement, il lui appartient désormais de se redéfinir, afin de devenir un acteur global qui pèse lui aussi sur les règles du jeu des puissances.

37 L'Arctique et la Route du Nord : opportunité ou menace ?

MARK SOUTHORN

Une des dernières frontières de la Planète, l'Arctique, aujourd'hui soumise au réchauffement climatique, devient le terrain de jeu stratégique de l'avenir alors que les superpuissances prennent conscience de son potentiel. Avec des ressources naturelles inexploitées considérables, auparavant emprisonnées sous la glace, et la possibilité de faire du commerce sur les nouvelles routes maritimes du Nord, la Russie et la Chine sont en train d'élaborer des stratégies globales de supériorité dans la région, au titre de l'anticipation stratégique. L'Occident, quant à lui, est largement concentré ailleurs et ne considère l'Arctique comme un futur espace contesté que depuis peu de temps.

51 L'autonomie stratégique européenne face au risque de l'insignifiance

PASCAL IANNI

Dans un contexte international en profonde mutation, l'Union européenne est confrontée à des défis sans précédent depuis 1945. Alors qu'elle vit une période de blocage politique, l'UE court le risque de l'insignifiance si elle ne parvient pas à exister en tant que puissance politique. Le projet porté par la France peut lui permettre de construire son autonomie stratégique, dans le respect de ses alliances, pour défendre ses valeurs et ses intérêts lorsqu'elle l'estime nécessaire. Ce projet, fondé sur la construction d'une solidarité et d'une conscience stratégique communes et sur des principes innovants, sera pleinement partagé par nos partenaires si notre pays parvient à en démontrer la crédibilité, en apportant notamment de solides garanties de sécurité.

64 *The Art of the Deal* : réflexions sur la relation de défense franco-américaine

PHILIPPE DE MONTENON

L'Amérique fascine. Selon les jours, elle envoûte, irrite ou obsède. Après avoir dominé l'essentiel du XX^e siècle, elle voit son *leadership* remis en cause, mais est assurée de rester pour quelque temps encore au centre du jeu. Malgré ses efforts pour assurer son autonomie stratégique, la France connaît en matière de défense une certaine dépendance aux États-Unis, avec lesquels ses intérêts ne sont pas toujours alignés. À l'heure du bouleversement de l'ordre mondial, il est essentiel que la France sache mieux vivre sa relation avec ce grand allié plus différent de nous que nous ne le pensons. Nous devons pour cela mieux connaître son fonctionnement et accepter le jeu normal de négociations où toute affectivité doit rester absente.

75 **Développement et stratégies de sortie de crise : anticiper pour s'articuler sans se confondre**

EMMANUEL PHELUT

La nature complexe des crises contemporaines rend quasi-insoluble leur résolution à un horizon politique visible en dépit de la débauche d'énergie des organisations internationales et des États. Pour autant, sans être la panacée, l'approche globale fait consensus. Dans ce cadre, une meilleure coordination des acteurs de la diplomatie, de la défense et du développement, appelée approche 3D, est possible. Sans sécurité, il ne peut y avoir de développement. Réciproquement sans résoudre tous les problèmes, le développement peut apporter une alternative aux trafics et à l'insécurité. Se nourrissant l'un et l'autre, l'anticipation des projets de développement doit être recherchée. L'exemple du Sahel peut être vu comme un laboratoire de cette approche au regard de la densité de l'aide apportée, mais il illustre aussi les difficultés d'une intervention extérieure, comme celle de la France, dans la gestion et la résolution des crises.

90 **Le système politico-militaire allemand : genèse et explication**

CHRISTIAN FRIEDL

L'objectif poursuivi ici est de fournir un schéma explicatif des relations politico-militaires dans la République fédérale d'Allemagne aux officiers français travaillant étroitement avec la *Bundeswehr*. Dans ce cadre sont examinées les responsabilités de plusieurs institutions et entités des ministères et de leurs administrations organiques, la structure de l'échelon suprême de la *Bundeswehr* ainsi que d'autres particularités et compétences du système politique allemand. Les éléments présentant une différence par rapport au système politique français font l'objet d'une attention spécifique.

102 **La stratégie de lutte antiterroriste adoptée par la Tunisie après la Révolution de 2011**

SAMIR SADDOKI

La Tunisie, comme d'autres pays, n'a pas pu échapper au terrorisme. En effet, et dès les premiers jours qui ont suivi la révolution du 14 janvier 2011, la société tunisienne a été confrontée à ce phénomène. L'armée s'est engagée d'une manière effective depuis 2013 et s'est vue confier l'effort principal. D'une manière générale, son approche consiste à renforcer la capacité opérationnelle par l'acquisition de nouveaux moyens, et à engager judicieusement des unités spécialisées bien entraînées, tout en utilisant les moyens de renseignement nécessaires. Aussi, l'adoption de mesures opératives et stratégiques a renforcé la réussite de l'engagement militaire contre le terrorisme.

Des défis stratégiques renouvelés

115 **Vers un retour des stratégies de guerre nucléaire limitée : défis et enjeux pour la dissuasion française**

JEAN-MARC DURANDAU

Théorisé durant la guerre froide, le concept de guerre nucléaire limitée – fondé sur un emploi sélectif et limité de l'arme nucléaire – semble aujourd'hui faire l'objet d'un certain renouveau doctrinal illustré par l'expression de postures nucléaires ambiguës, voire désinhibées, vis-à-vis d'un emploi potentiel. Dans un paysage nucléaire multipolaire et marqué par le recours à certaines formes de sanctuarisation agressive, les réponses que notre dissuasion pourrait apporter à ces nouvelles stratégies nucléaires pourraient passer par le maintien de l'adaptabilité et de la flexibilité de nos deux composantes, la conduite d'une réflexion sur la gestion de l'escalade, ainsi qu'une complémentarité renforcée entre manœuvres conventionnelle et nucléaire.

130 **Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès : la fin de la puissance militaire ?**

EMMANUEL BOITEAU

Avec la fin de la guerre froide, chacun espérait toucher les dividendes de la Paix, reléguant l'intervention militaire à la gestion de crises, pour quelques Nations encore en capacité d'intervenir. Face à des capacités défensives performantes qui prolifèrent, associées à des stratégies d'intimidation et des modes d'actions paralysant la volonté adverse, avec l'apparition de nouveaux champs d'affrontements permanents dans lesquels s'effacent les États, la notion de puissance militaire conventionnelle disparaîtrait-elle ? Dans ce contexte de guerre « hors-limite », la puissance militaire doit au contraire être entendue dans une acception beaucoup plus large, capable de contourner la paralysie stratégique et englobant les moyens d'action dans de nouveaux espaces de confrontation, agile dans des coalitions de circonstance et soutenue par une volonté d'engagement éprouvée.

145 **Retour de la compétition stratégique militaire et suprématie de la défensive sur l'offensive : conséquences pour les armées françaises**

FRANÇOIS BEAUCOURNU

Après une trentaine d'années de parenthèse, l'histoire est de retour ! Elle est marquée par une inversion de tendance majeure dans les relations internationales avec des États-puissances cherchant à remodeler les équilibres géopolitiques et une remise en cause de la liberté d'action des armées occidentales. Ce constat correspond à l'entrée dans un nouveau paradigme de la guerre : celui du conflit 6.0 qui se déroulera simultanément dans tous les milieux ; terre, air, mer, cyber, information et espace, sur tout le spectre des effets, avec des technologies de rupture. Les armées françaises doivent entrer dans le modèle 6.0 en s'appuyant sur des concepts à réinventer : stratégie du faible au fort, prépositionnement, furtivité, létalité à distance, masse, *deception*, commandement renouvelé...

160 **L'intelligence artificielle et ses applications : un défi stratégique pour la France**

PIERRE RÉAL

L'intelligence artificielle est une composante inséparable de l'innovation. Ses applications sont multiples, duales, et peuvent servir dans la plupart des domaines militaires, principalement en dehors du champ légal. La ministre des Armées a décrit les principes de la doctrine militaire en matière d'IA, posant en particulier un cadre éthique. Deux champs de réflexion méritent une attention particulière : les conséquences potentielles de l'importance grandissante de l'IA sur certains outils et équilibres stratégiques entre puissances. Face à celles qui auraient la tentation d'utiliser l'IA sans s'embarrasser des mêmes contraintes éthiques, la France possède les outils doctrinaux, la volonté d'investissement capacitaire et la légitimité pour répondre au mieux à ces enjeux stratégiques, entraîner ses partenaires et conserver ainsi l'initiative.

175 **« Dronisation » de la mer : des perspectives militaires à anticiper**

BENOIT DE GUIBERT

L'avènement des nouvelles technologies tend à autonomiser toujours plus les systèmes, dans les airs, sur terre mais également désormais sur mer. La marine marchande voit ainsi naître des projets de navires autonomes, qui pourraient révolutionner le monde du transport maritime. La « dronisation » a également abouti à des réalisations concrètes prometteuses. La dualité de ces avancées technologiques permettra aux marines de combat de se doter de nouvelles capacités, avec pour corollaire une évolution majeure des stratégies navales. Plusieurs pistes ont déjà été explorées par de grandes Nations maritimes. Pour la France, il s'agit de poursuivre l'acquisition de drones et de penser à la meilleure intégration de ces nouveaux vecteurs dans une Marine nationale du futur de rang mondial.

Résurgence de l'énergie comme facteur clé de la supériorité opérationnelle

SYLVAIN HILAIRET

Plus de trente années d'hégémonie opérationnelle ont éloigné les enjeux énergétiques des réflexions stratégiques menées par les armées françaises. L'absence de doctrine ou de stratégie militaire traitant de la lutte dans le domaine de l'énergie en témoigne. Le contexte géopolitique, qui se charge de tensions que l'on croyait révolues, nous encourage pourtant à construire de façon durable notre supériorité dans ce domaine. Celle-ci passera en premier lieu par un renforcement de nos capacités de « renseignement énergétique » afin de mieux maîtriser la complexité énergétique moderne. Cette supériorité devra également s'appuyer sur la construction d'une fonction opérationnelle « énergie » en ordre de bataille et connectée à l'industrie de l'énergie.

L'humain au cœur de la transformation

Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur pour les armées du XXI^e siècle

MAROUSSIA RENUCCI

En 2019, le ministère des Armées devra recruter 21 600 militaires et 3 700 civils. Or, les nouvelles générations, appelées Z, semblent *a priori* bien éloignées des profils dont ont besoin les armées. Perçues comme instables et incapables de s'engager sur le long terme, elles apparaissent pour autant passionnées, en quête de sens, de reconnaissance et d'authenticité. Réputées et reconnues pour leur aptitude à s'adapter aux évolutions sociétales, les armées, pour qui le recrutement, la fidélisation et donc l'attractivité constituent des enjeux stratégiques majeurs pour leur avenir et leur niveau très exigeant de performance, doivent fondamentalement repenser leur politique des ressources humaines. Il s'agit de répondre au double défi d'attirer les jeunes par choix et de les garder suffisamment longtemps pour rentabiliser leur formation.

Enchanter le talent militaire au-delà du levier salarial

CHRISTOPHE PERRET

La Loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025 se veut « à hauteur d'homme ». Au-delà des aspects budgétaires et des équipements, elle porte l'ambition d'une augmentation des effectifs militaires. Cela constitue un défi d'envergure pour les armées et services dans un contexte économique et sociétal qui deviendra de plus en plus concurrentiel pour attirer et retenir les talents de demain. Les aspirations individuelles de ces talents imposent à notre institution d'évoluer pour demeurer au moins aussi attractive qu'aujourd'hui. Au regard de ces attentes, il s'agit ici d'identifier des pistes excluant d'emblée les aspects liés aux rémunérations. Elles porteront donc sur des aspects qui peuvent constituer des évolutions ou de nouvelles interrogations plus profondes.

La disponibilité : une singularité militaire en question

JUDE VINOT

Marqueur identitaire et statutaire, la disponibilité du militaire se confronte dans la pratique aux évolutions sociétales actuelles, l'enjeu demeurant la préservation du service et la priorité à donner aux impératifs opérationnels. Le contexte de banalisation de l'état militaire, illustré par l'irruption du droit européen et sa volonté de réguler le temps de travail, combiné aux nouvelles aspirations des personnels exprimant un besoin d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, vient en effet bouleverser les repères. Du fait des incidences fortes en termes de fidélisation et de gestion des ressources humaines, des stratégies existent déjà au sein des différentes armées et services pour organiser la disponibilité des personnels. Toutefois, pour accompagner ces transformations, il apparaît indispensable de réaffirmer le sens de cette singularité militaire, en étudiant la manière dont le rapport à l'activité et à l'engagement pourrait évoluer.

253 **Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces**

YANN LATIL

Régulièrement érodées depuis 15 ans et faisant face à des menaces croissantes, nos armées n'ont plus la masse, ni l'épaisseur organique suffisantes. La Loi de programmation militaire votée en 2018 ne comblera qu'une partie de ce déficit. Il paraît donc indispensable d'identifier et de mobiliser les moyens nécessaires en dehors des forces armées. Des dispositifs à fort potentiel existent dans les autres services de l'État ou dans les entreprises, mais jusqu'à présent, ils intéressent peu les armées. Un rapprochement vers ces capacités duales paraît donc nécessaire. Leur intégration au sein des forces n'est concevable qu'avec une anticipation forte permettant de préparer leur interopérabilité avec les moyens existants. Ce système « *plug and fight* » ne se conçoit qu'avec l'emploi de personnels sous statut militaire, ce qui implique de ne plus limiter la réserve à une démarche vers les individus, mais à l'élargir à une approche collective, vers l'entreprise. Si la défense élargit ainsi son réservoir de forces, les partenaires doivent aussi pouvoir y trouver un intérêt.

267 **Pour un service des officiers hors les murs**

NICOLAS CHABUT

Les armées font face à des défis opérationnels et organiques complexes dont les solutions n'appartiennent pas au seul registre militaire. Cette institution, comme la société civile, gagnerait à favoriser le service temporaire d'officiers auprès de partenaires privés ou de l'administration civile afin de favoriser la connaissance mutuelle et de gagner en efficacité. Or, les militaires ne représentent aujourd'hui qu'une frange marginale des effectifs totaux des agents publics. Des statuts trop différenciés dans leurs modalités, notamment, restent un frein aux échanges. Sous contrainte d'effectif, les armées doivent conduire une politique de gestion volontariste pour satisfaire cette ambition d'interaction. Cette démarche impose de définir un modèle de ressources humaines strictement adapté aux besoins militaires, permettant alors de viser une plus grande ouverture.

283 **Le rapport Bouchard peut-il encore nous inspirer ? *Une critique de la critique des soutiens***

JEAN LE ROCH

La réforme des armées de 2009 a bousculé une organisation séculaire, profondément imprimée dans les esprits. Héritée du XIX^e siècle, cette organisation est idéalisée, au gré d'amalgames successifs. Le rapport parlementaire dont elle est issue est porté au pinacle pour critiquer les transformations récentes. Il est pourtant frappé de caducité : la tension engendrée est une réalité, mais imputable à la diminution des ressources des armées. Cependant, le rapport Bouchard exprime des principes invariants pour des fonctions support ajustées à la singularité de la guerre, dont on peut déduire des axes de progrès pour les conflits du futur.

297 **Plaidoyer pour l'intuition en gestion de crise**

GHISLAIN RETY

L'intelligence intuitive, couramment appelée intuition, fait appel aux ressources insoupçonnées du cerveau à bâtir spontanément des raisonnements, à imaginer des réponses et des solutions hors logique prédictible en connectant instantanément toutes les informations enfouies au plus profond de chacun. En gestion de crise, elle constitue un levier souvent plus puissant que l'intelligence rationnelle. En effet, par sa capacité à s'affranchir de certains biais cognitifs et du brouillard inhérent à toute crise, par sa puissance de calcul et sa facilité à traiter une multitude de données avec immédiateté, elle permet de faire émerger sans délai des options complémentaires et des pistes nouvelles qu'une analyse discursive n'aurait pas permis. Pour autant, elle est souvent méprisée par les décideurs. Elle mérite donc d'être réhabilitée.

317 **Les défis de la préservation d'une singularité militaire**

OLIVIER BRAULT

Soumises à de multiples tensions – sécuritaires, sociétales, transformationnelles, politiques, budgétaires – qui vont jusqu'à remettre en question leur essence – faire la guerre – les armées peinent à préserver leur singularité forgée à l'aune d'une histoire riche en combats, mais qui apparaît en décalage avec les réalités des conflits modernes et les exigences de la société qu'elles servent. Notion complexe, la singularité militaire est ici schématisée en un édifice conceptuel pour mieux en cerner les différentes facettes, en mesurer les fragilités, et identifier les pistes à mettre en œuvre pour relever les deux défis principaux auxquels elle est confrontée : la conservation d'un socle de valeurs et de pratiques essentielles pour garantir l'aptitude du militaire français à faire la guerre, et l'acceptation de modifier certains piliers de cet édifice pour mieux l'adapter aux contraintes du XXI^e siècle.

335 **« Faire face » Le leadership sous tension**

ALEXIS ROUGIER

« Nous sommes entrés dans une ère de grande turbulence » (Emmanuel Macron, « Préface » de la *Revue stratégique*, 2017). Le contexte géopolitique, économique et social devient, en effet, de plus en plus tendu. Les cadres, dirigeants ou responsables, sont au cœur de ces tensions et doivent aujourd'hui affronter l'inconfort de ce mauvais temps. Mais naviguer dans ces conditions difficiles est délicat et ne s'improvise pas. Cela nécessite d'acquérir, d'une part des outils d'aide à la décision dans l'incertitude du brouillard ambiant, et d'autre part des outils de résilience face à la rudesse des conditions. Ceux fournis ici cherchent à permettre au décideur de « faire face » à l'adversité avec discernement.

Avertissement

Cet ouvrage collectif rassemble des contributions rédigées par des officiers du CHEM en marge d'une année de réflexions, de débats et de préparation à l'exercice de leurs futures responsabilités dans le cadre de notre défense. Elles expriment les idées personnelles de leurs auteurs et ne sauraient engager leurs armées ou ministère d'appartenance.

Les Cahiers de la *Revue Défense Nationale* sont édités par le Comité d'études de défense nationale
(association loi de 1901)

Adresse géographique : École militaire, 1 place Joffre, bâtiment 34, PARIS VII

Adresse postale : BP 8607, 75325 PARIS CEDEX 07

Fax : 01 44 42 31 89 - www.defnat.fr - redac@defnat.com

Directeur de la publication : Thierry CASPAR-FILLE-LAMBIE - Tél. : 01 44 42 31 92

Rédacteur en chef : Jérôme PELLISTRANDI - Tél. : 01 44 42 31 90

Rédactrice en chef adjointe : Audrey HÉRISSON

Secrétaire général de rédaction : Pascal LECARDONNEL - Tél. : 01 44 42 43 69

Assistante de direction et secrétaire de rédaction : Marie-Hélène MOUNET - Tél. : 01 44 42 43 74

Secrétaire de rédaction : Jérôme DOLLÉ et Antoine AUBERT - Tél. : 01 44 42 43 69

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

Chargés d'études : Laurent HENNINGER et Emmanuel DESCLÈVES - Tél. : 01 44 42 43 72

Comité de lecture : Marie-Dominique CHARLIER-BAROU, André DUMOULIN,
Jean ESMEIN, Anthony HERVEY, Sabine DE MAUPEOU et Bernard NORLAIN

Régie publicitaire (ECPAD) : Karim BELGUEDOUR - Tél. : 01 49 60 59 47

DL 95037- 3^e trimestre 2019 - ISSN : 2105-7508 - CP n° 1019 G 85493 du 4 décembre 2014

Imprimée par BIALEC, 23 Allée des Grands Pâquis, 54180 HEILLECOURT

Illustration de couverture : CAN STOCK

Introduction

Jean-Christophe BECHON

Général de brigade, directeur du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Cette année encore, la *Revue Défense Nationale* ouvre ses pages aux auditeurs du CHEM, qui sont heureux de partager leurs *regards* pour stimuler le débat d'idées sur les questions de défense.

Turbulence est bien le mot qui frappe ceux qui se préparent à exercer les plus hautes responsabilités militaires, après une année de formation dense, exigeante et pluridisciplinaire, où ils ont rencontré, échangé, débattu avec plus de 200 personnalités françaises et étrangères, militaires et civiles.

Fondamentalement, nos démocraties occidentales font face au défi gigantesque du deuxième âge de la mondialisation, du partage des richesses, de la maîtrise des flux et de la violence, à un moment où une forme de désinhibition et de déstructuration semble en passe de l'emporter. L'exponentielle des bouleversements frappe par son intensité, tout comme les cloisonnements transparents que le numérique favorise ou la norme qui souvent contraint.

Quant à la *guerre*, elle est à la fois devant nous et notre quotidien, pas seulement dans les champs militaire et physique, sans que l'on sache d'ailleurs aisément la définir ni être vraiment certain de sa nature aujourd'hui. Son expression est dorénavant intriquée avec divers domaines et nouveaux champs de conflictualité, non régulés et où l'attaque ne peut être attribuée.

Dans ce contexte difficile mais stimulant, après plusieurs décennies de réformes successives, nos armées ont su relever tous les défis opérationnels, affronter tous les périls sécuritaires et préparer l'avenir du temps long, notamment dans le champ capacitaire et des ressources humaines. Nous le devons à l'esprit d'exigence qui constitue l'ADN du ministère des Armées, aussi à une forme de singularité militaire française, et sans doute à la qualité de la formation des chefs militaires, continuellement tout au long d'une carrière jusqu'au Centre des hautes études militaires.

Dans ce *monde en turbulence*, une ligne de force se dégage : celle de l'interdépendance des questions géopolitiques, technologiques et sociétales qui rappelle l'impérieuse nécessité d'une solidarité stratégique européenne et d'une réduction de nos dépendances.

Nous souhaitons une bonne lecture à chacun d'entre vous, en formant le vœu qu'elle contribuera à alimenter débats et réflexions pour le bien commun et le succès des armes de la France. ♦

■ **Un contexte géopolitique instable**

RDN

Les Cahiers de la Revue Défense Nationale

De la place de l'Europe dans la rivalité sino-américaine

Fabrice ALBORNA

Colonel de l'Armée de l'air, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

La scène internationale s'est profondément transformée durant les 20 dernières années. Le 11 septembre 2001 a acté la mondialisation du terrorisme, menace identifiée comme prioritaire par les démocraties occidentales engagées depuis lors en Afghanistan, au Sahel et au Levant. À l'Est, l'interventionnisme militaire russe a repris des airs de guerre froide, en Géorgie en 2008, puis en Ukraine en 2014, avec l'annexion de fait de la Crimée, au terme d'une guerre hybride qui aura exploité tous les champs de la stratégie. En somme, le temps des incertitudes géopolitiques est revenu.

Pendant ce temps-là, la Chine tisse frénétiquement la toile de son influence économique en Afrique, en Europe et jusqu'en Amérique latine. Elle conduit une diplomatie de séduction pacifique tout en affirmant ostensiblement sa puissance militaire en mer de Chine où elle sanctuarise des pans entiers de surfaces navigables, en dépit du droit international maritime. Elle assure vouloir intégrer équitablement les règles de l'économie de marché, mais se montre très jalouse de son marché intérieur et intègre dans sa propre doctrine la pratique de l'espionnage à grande échelle. Elle prétend défendre le système international, mais mène une politique conduisant au surendettement massif des États clients, prenant le contrôle de leurs infrastructures vitales et de leur économie. Surtout, elle ne dissimule plus aujourd'hui son ambition de supplanter les États-Unis pour le *leadership* mondial.

Nulle surprise donc à ce que les États-Unis la considèrent dorénavant comme leur principal compétiteur stratégique et leur toute première priorité ⁽¹⁾. Dans cette lutte sans merci pour dominer le monde, malgré des indicateurs macroéconomiques enviables, la Chine révèle pourtant de profondes vulnérabilités. Aura-t-elle les moyens de ses ambitions ? Dans le doute, les États-Unis relèvent le défi en opérant un retrait relatif mais brutal du système multilatéral, au mépris des intérêts de leurs partenaires traditionnels historiques. Ils privilégient désormais les rapports de force pour préserver leur avantage et ne ménagent plus leurs alliés traditionnels. Cette confrontation des volontés et ce jeu de dupes opposant les deux géants pourraient bien rompre l'ordre international établi.

(1) TRUMP Donald, président des États-Unis, discours sur l'état de l'Union du 30 janvier 2018 (www.whitehouse.gov/). Il y décrit la Russie et la Chine comme des rivaux qui menacent les valeurs, l'économie et les intérêts américains.

L'Europe, quant à elle, s'interroge sur sa relation transatlantique et sur les opportunités de croissance offertes par la Chine. Dépendante de l'Otan et donc du parapluie nucléaire américain pour sa protection, elle pâtit de surcroît de sa faiblesse institutionnelle et peine à forger une unité capable de constituer un bloc cohérent face à l'adversité. Elle cherche à sauvegarder le principe du multilatéralisme, seul garant de la prospérité des petits États européens face aux États-puissances. Un temps séduite par la Chine, elle prend conscience du risque de déclassement de ses industries de pointe face aux nouveaux champions asiatiques. Attachée aux valeurs démocratiques, à la liberté et à la prospérité, elle doit sans tarder s'affirmer comme une puissance globale, sous peine de devenir malgré elle le terrain de la compétition stratégique entre les États-Unis et la Chine.

La Chine, leader mondial en 2049 : péché d'orgueil ou ambition réaliste ?

Quand la Chine part à la conquête du monde

Faire oublier le siècle d'humiliation

La Chine puise la force de son développement dans la volonté farouche de recouvrer sa juste place dans le concert des Nations. Première puissance au monde au XVIII^e siècle, elle n'usurpait pas l'appellation d'« Empire du milieu ». Conduites par une Europe conquérante en pleine révolution industrielle, les guerres de l'opium du XIX^e siècle signèrent la fin de cet âge d'or et la chute du régime dynastique. Aujourd'hui encore, l'inconscient collectif chinois semble profondément marqué par la mise sous tutelle de Hong Kong durant 150 ans, l'ouverture forcée des ports aux puissances européennes et le sac du Palais d'été de Pékin. Les Chinois désignent de nos jours cette période de leur histoire comme le « siècle d'humiliation ». Les guerres sino-japonaises qui suivirent, en 1894 puis en 1937 ⁽²⁾ ont aussi laissé de très vives cicatrices dans l'esprit populaire. Pour aborder la Chine, il faut garder à l'esprit que ces blessures historiques structurent sa pensée et constituent un ressort puissant de la détermination des dirigeants du Parti communiste chinois (PCC).

Une ambition manifeste de puissance

Si le XIX^e siècle a été européen et le XX^e siècle américain, le secrétaire général Xi Jinping semble bien déterminé à faire du XXI^e siècle le siècle de la grandeur chinoise retrouvée. Malgré les nombreux défis endogènes qu'il lui reste à relever, la Chine prend confiance et s'éveille véritablement à la conscience de sa propre puissance. Depuis le début des années 2000, spectatrice d'un monde qu'elle observait patiemment, elle affirme désormais sa volonté de peser bien davantage sur l'ordre international, quitte à bousculer les usages établis au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

(2) En 1937, profitant de la guerre civile entre partisans de Tchang Kaï-chek et partisans de Mao Zedong, les Japonais lancent une offensive pour la conquête de la Chine. Ils massacreront plus de 100 000 personnes, exécutant les civils et violant systématiquement les femmes. L'Histoire attribuera à ce crime contre l'humanité (mais qualifié de « crimes de guerre » lors du procès de Tokyo) le nom de « viol de Nankin ».

Le monde occidental, quant à lui, prend conscience que la Chine est passée du statut d'« État malade de l'Asie » à celui de titan économique et technologique, rivalisant pour le *leadership* dans des domaines d'avenir comme l'intelligence artificielle, les biotechnologies, le *Big Data* et le spatial. Déployant ses tentacules sur tous les continents, forte de ses usines et de sa puissance de travail industrielle, dopée par le succès de ses entreprises de télécommunications et du numérique à l'international, elle se prépare avec opiniâtreté et méthode au centenaire du régime instauré par Mao Zedong en 1949. Sa force de frappe est avant tout économique ⁽³⁾. Elle a pour porte-étendards les BATX ⁽⁴⁾, autrement dit les GAFA chinois, et Huawei ⁽⁵⁾ dans la téléphonie mobile et l'équipement des réseaux *Internet*. La Chine vise au *leadership* sur au moins dix technologies de pointe d'ici 2025 et entend devenir la principale puissance manufacturière 4.0 du globe : le plan « *made in China 2025* » exprime à lui seul la volonté de Pékin d'inonder les marchés internationaux avec des produits technologiques conçus et manufacturés en Chine ⁽⁶⁾. Après le « Grand bond en avant » et la « Révolution culturelle » planifiés sous Mao Zedong, la Chine entreprend en quelque sorte un « grand bond technologique ».

Un modèle alternatif au modèle occidental

Par opposition à Deng Xiaoping qui prônait « la stratégie du profil bas » pour développer la Chine en rassurant l'Occident et à Hu Jintao, partisan de « l'émergence pacifique », illustrée par les Jeux olympiques de Pékin en 2008 et l'Exposition universelle de Shanghai en 2010, Xi Jinping se montre sans complexe à l'égard des puissances occidentales. Sous sa férule, la Chine développe une stratégie d'influence globale et ne cache plus son ambition de former un modèle de gouvernance alternatif au système que les États-Unis ont imposé au monde depuis près de 80 ans. Troisième contributrice au budget de l'ONU et deuxième pour les opérations de maintien de la paix, elle fait preuve d'un nouvel activisme au sein des instances supranationales existantes. Elle jouit désormais du 2^e réseau diplomatique au monde, derrière les États-Unis et devant la France.

En matière de gouvernance monétaire, en 2014, elle a créé la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, à laquelle la France a adhéré. Elle compte aujourd'hui 57 adhérents dont 14 pays membres de l'Union européenne (UE). Cette institution s'inscrit dans la stratégie dite des « Nouvelles routes de la soie » et concurrence directement la Banque asiatique d'investissement fondée en 1966 et dont les actions sont majoritairement détenues par le Japon et les États-Unis. À la même

(3) LAMIGEON Vincent, « La Chine, une volonté de puissance », *Challenges* n° 587 du 22 novembre 2018 : la Chine a triplé son Produit intérieur brut (PIB) en une décennie. Elle est ainsi passée de 4 600 milliards de dollars US en 2008 à 14 092 Mds \$ en 2018.

(4) BATX : Baidu (le « Google chinois » pèse 86 Mds \$), Alibaba (l'« Amazon chinois », 486 MDS \$ contre 601 Mds \$ pour Amazon), Tencent (propriétaire de WeChat, le « Facebook chinois », sa capitalisation boursière de 530 Mds \$ avoisine celle de Facebook), Xiaomi (l'« Apple chinois », 50 Mds \$ mais dont le taux de croissance en fait la 3^e entreprise au monde pour son développement).

(5) N° 2 mondial en août 2018 avec 15,8 % de parts de marché, derrière Samsung à 20,9 % mais désormais devant Apple qui se situe à 12 % selon un article de *Capital* du 1^{er} août 2018 (www.capital.fr).

(6) ROUSSEAU Yann, « Cette nuit en Asie : comment les pays asiatiques écrasent l'Occident dans la course à l'innovation », *Les Échos*, 19 mars 2019 : avec plus de 4 500 brevets en 2018, le géant des télécommunications Huawei bat tous les records de dépôts de brevets selon le dernier classement de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

période, la Chine a également fondé à Shanghai la Nouvelle banque de développement avec les autres pays membres des *BRICS* ⁽⁷⁾, instrument qui lui permet de déployer une stratégie d'investissement et de prise d'actifs dans les pays émergents qu'elle prend le soin de courtiser. En somme, par ces accords bancaires, elle propose une alternative à la Banque mondiale et au Fonds monétaire international. Elle conduit une diplomatie du chéquier qui lui permet de prendre pied sur d'autres continents en organisant avec méthode leur dépendance croissante.

Ce rabattage des cartes touche aussi le domaine économique. La Chine a ratifié dès 2002 un accord de libre-échange avec l'*ASEAN* ⁽⁸⁾ – Association des Nations de l'Asie du Sud-Est – qui représente près de 620 millions de consommateurs, hors marché chinois. La Chine passe à l'offensive en promouvant la « solution chinoise » ⁽⁹⁾, alternative du modèle libéral démocratique, aux pays en voie de développement. Elle démontre que la centralisation étatique, la planification de l'économie et l'interventionnisme d'État sont opposables au système occidental concurrent, moins à même selon sa rhétorique de gérer les crises telles que celle des *subprimes* en 2008-2009, crise à laquelle la Chine a bien résisté. Elle renforce de surcroît son réseau de médias en langues étrangères ⁽¹⁰⁾, pousse son influence jusqu'en Occident, en Europe de l'Est et en Europe centrale notamment.

Enfin, en matière de gouvernance de la sécurité internationale, outre les instances onusiennes dans lesquelles elle est bien présente à l'instar du Conseil de sécurité des Nations unies, la Chine peut compter sur des alliances historiques comme l'OCS ⁽¹¹⁾ – Organisation de coopération de Shanghai – créée à son initiative en 2001 et qui vise à régler les problèmes sécuritaires, les échanges économiques et la coopération énergétique entre pays membres. Fin 2016, Xi Jinping a d'ailleurs annoncé la création d'une « nouvelle architecture de sécurité en Asie », système non fondé sur les structures existantes. En définitive, la Chine fait entrer l'économie mondiale dans une ère *post-américaine* et offre aux pays désireux de connaître un essor tout aussi spectaculaire un modèle qu'elle appelle la « solution chinoise ».

La Chine en proie à ses vulnérabilités

La dérive autoritaire

Pour trouver une trace des premières revendications démocratiques en Chine, il faut singulièrement remonter à la ratification du Traité de Versailles ⁽¹²⁾ et au

(7) Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

(8) Fondée en 1967 par l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour et la Thaïlande, elle a intégré le Brunei, le Vietnam, le Laos, la Birmanie et enfin le Cambodge. Elle prévoit une réduction de 90 % des droits de douane.

(9) BOUGON François, *Dans la tête de Xi Jinping*, Actes Sud, octobre 2017. Solution chinoise : dans ses discours, Xi Jinping reprend souvent l'élément de langage « les étrangers ont à apprendre de la Chine ».

(10) EKMAN Alice, *La Chine dans le monde*, CNRS Éditions, 2018. Le gouvernement a investi près de 6 Mds € sur le développement des médias chinois en langue étrangère depuis 2006. Aujourd'hui, *China Global TV Network* – la branche internationale de la télévision d'État – regroupe six chaînes, en langues anglaise, russe, française, espagnole et arabe. Elle est diffusée dans près de 180 pays.

(11) L'OCS regroupe la Chine, la Russie, l'Inde, le Pakistan, ainsi que l'Iran comme observateur.

(12) Ce traité attribuait les comptoirs chinois de l'Allemagne vaincue au Japon.

mouvement populaire du 4 mai 1919 qu'il a engendré à Pékin. Ce soulèvement prit rapidement la forme d'une réaction contre le conservatisme du pouvoir en place. La guerre civile chinoise eut raison des attentes de la jeunesse et le destin de la Chine fut placé sous le sceau de l'aliénation à des puissances étrangères, essentiellement le Japon, jusqu'en 1949. Plus récemment, figurant la ferveur universelle générée par la chute du mur de Berlin en 1989, la jeunesse chinoise crut à nouveau à une possible ouverture démocratique du régime. Cinq mois auparavant, l'épisode tragique de la place Tiananmen avait toutefois rappelé au monde la détermination farouche du PCC à se maintenir au pouvoir.

Xi Jinping semble aujourd'hui plus que jamais résolu à renforcer le contrôle du Parti sur tous les secteurs de la société, restreignant les libertés individuelles, censurant la presse et emprisonnant opposants et rivaux ⁽¹³⁾ au nom d'une modernisation autoritaire du pays. Profitant de l'assemblée générale du PCC en 2018, le Président a du reste fait accepter deux amendements complémentaires dans la constitution de la République populaire : le premier supprime la limitation à deux mandats de 5 ans qu'avait instaurée le président Deng Xiaoping pour garder le PCC des dérives du passé. Xi Jinping dispose donc de la possibilité de présider à vie ⁽¹⁴⁾. Le second amendement confère au PCC le « rôle dirigeant » ⁽¹⁵⁾.

Par cette manœuvre législative, le PCC se dote d'un pouvoir omnipotent d'intrusion dans la sphère des entreprises privées comme au sein de toute administration. Il peut à son gré organiser l'inféodation complète des banques, firmes et universités au nom de la promotion d'une économie prospère servie par un exécutif fort. Le Parti vise véritablement à un recadrage idéologique de l'ensemble de la société. Converti aux valeurs du parti, marqué par son histoire personnelle ⁽¹⁶⁾, adepte du culte de sa personnalité, Xi Jinping ne sera pas le Gorbatchev chinois.

Le contrôle des citoyens et la mise en place du « crédit social »

Premier marché économique mondial du secteur des télécommunications et de l'industrie du *Web*, la Chine a patiemment construit une architecture réseau qui lui assure le contrôle total des serveurs et des opérateurs. La loi chinoise établit que les entreprises chinoises et étrangères sises sur le sol national doivent impérativement installer leurs serveurs en Chine ⁽¹⁷⁾ ; elle autorise aussi la pose de sondes captant et filtrant les contenus des échanges électroniques à des fins politiques ou d'ingérence économique. L'*Internet* chinois est devenu un immense *Intranet* sous supervision du régime, une véritable « muraille de Chine de l'électronique ».

(13) Accusé de corruption, Bo Xilai, ancien membre éminent du PCC et rival de Xi Jinping, a été condamné à la prison à vie en 2013 à l'occasion d'un procès à huis clos. La condamnation a été confirmée à hauteur d'appel.

(14) Dossier « Chine, un temps de cochon », *Courrier international*, n° 1472 du 17 au 23 janvier 2019.

(15) BOUGON François, *op. cit.*

(16) DABAS François-Régis, *Quelle stratégie pour la Chine ?*, Éditions NUVIS, 2012. Le père de Xi Jinping a été victime des purges des années 1950 sous le règne de Mao Zedong, durant la Révolution culturelle (1966-1976). Bien que réhabilitée par Deng Xiaoping, cette réputation de traître au Parti a été vécue comme une infamie par Xi Jinping.

(17) HASKI Pierre, *Géopolitique de la Chine : 40 fiches illustrées pour comprendre le monde*, Eyrolles, 183 pages.

Parallèlement, l'interconnexion des bases de données, les sauts qualitatifs de l'intelligence artificielle associés à la vidéosurveillance et à la reconnaissance faciale ont précipité le Parti dans des expérimentations visant à consolider son emprise sur les citoyens. Le Parti communiste chinois fait donc aujourd'hui du « crédit social » de chaque citoyen chinois – en vigueur dans certaines provinces depuis 2017 – un facteur de contrôle des individus, des opinions, des opposants, garantissant autant la stabilité du régime que la maîtrise de la corruption, vice endémique de l'administration.

Commencée sous la présidence de Hu Jintao au début des années 2000, la lutte contre la corruption a d'ailleurs connu une accélération récente sous l'impulsion de Xi Jinping qui y a vu l'opportunité d'éliminer ses rivaux politiques tout en répondant au ressentiment du peuple pour la caste la plus aisée. Fort des traditions confucéennes millénaires imprégnant la culture chinoise, le Parti entend bien gagner l'adhésion des Chinois dans l'instauration de ce système de récompenses/punitions. Il le présente comme un instrument d'assainissement des institutions et des entreprises nationales. Une telle entreprise interroge nos valeurs démocratiques quant au risque de dérive totalitaire en Chine.

Une crise écologique sérieuse

Effet pervers du miracle économique chinois, l'environnement a véritablement été sacrifié pendant près de 40 années de développement industriel anarchique. Obsédée par la nécessité de rattraper l'Occident, l'économie s'est développée plus rapidement que la conscience de la préservation de l'environnement. Dans les mégapoles, les taux de pollution aux particules fines dans l'atmosphère ont dépassé le décuple des taux seuils fixés par l'Organisation mondiale de la santé. Encore fortement dépendante de l'exploitation du charbon qui représente près de 60 % de sa production énergétique, la Chine en 2018 est aussi le premier pays producteur mondial de gaz à effet de serre.

Bien que consciente de sa part de responsabilité en matière d'impact environnemental, elle bénéficie encore du statut de « pays émergent » lui permettant de produire davantage que les pays occidentaux, en compensation des décennies de pollution générée par la révolution industrielle occidentale au XIX^e siècle. La pollution endémique s'est muée en risque majeur de santé publique, obligeant le gouvernement à revoir ses politiques publiques. Il s'est ainsi pour la première fois doté d'un ministère de l'Environnement en 2008. Cosignataire des Accords de Paris sur le climat lors de la COP21, Pékin diversifie désormais activement son mix énergétique et investit massivement, prenant la tête mondiale des secteurs éolien et solaire. Son industrie automobile fixe ses objectifs de production à 25 % de voitures électriques à l'horizon 2025.

L'économie verte constitue de fait un axe stratégique que la Chine entend dominer à l'horizon 2040. Pour autant, l'industrie lourde et le secteur économique du bâtiment et des travaux publics sont encore largement déterminés par une surproduction alimentant l'export et épuisant les ressources. Ces facteurs d'incertitude grèvent la capacité du régime à garantir la maîtrise du risque environnemental et sanitaire.

Le défi de l'urbanisation

L'exode rural massif et le développement des mégapoles mettent le pouvoir au défi s'il ne veut pas que la physionomie de la société modifie l'adhésion passive de la population au parti. La Chine est en effet passée de 18 % de citadins en 1978 à 50 % en 2010 et devrait atteindre 60 % d'urbains en 2020 ⁽¹⁸⁾, ce qui transforme en profondeur les contraintes environnementales, sociales, économiques et politiques d'une population encore ancrée dans une culture rurale ancestrale.

Saturées, les mégapoles donnent lieu à une politique dirigiste qui décrète l'installation des populations ayant quitté les campagnes au sein de villes moyennes de moins de 500 000 habitants, le plus souvent dans des aires de repeuplement au centre ou à l'Ouest du pays. Dès lors, la problématique du développement d'une urbanisation porteuse d'une économie à deux vitesses se pose : d'un côté, les mégapoles élitistes, réservées à une aristocratie choisie qui tire les bénéfices juteux de la croissance ; de l'autre, les villes moyennes et coupées des centres productifs, peuplées de populations pauvres issues de l'exode rural. Ces politiques inévitables sont autant de germes menaçant le subtil équilibre du miracle économique chinois.

Le vieillissement démographique

En 2015, Xi Jinping a mis fin à la politique de l'enfant unique établie en 1979 (déjà assouplie à plusieurs reprises dans certains cas). Si cette mesure a certainement permis de doper le redressement du niveau de vie moyen des Chinois, sortant des centaines de millions de personnes du dénuement, voire de la famine, elle s'est accompagnée d'effets pervers. Incapable d'assurer son renouvellement générationnel, la Chine a en effet fini par subir un vieillissement structurel. Ainsi, selon la formule consacrée, elle « risque d'être vieille avant d'être riche ». Sur le plan macroéconomique, la concurrence de la main-d'œuvre indienne commence à produire des effets alors que la démographie chinoise atteindra son apogée de 1,4 milliard de citoyens vers 2030, pour diminuer par la suite, le taux de fécondité étant de 1,6 enfant par femme.

Outre le déficit de main-d'œuvre dans la population active, la politique de contrôle serré des naissances a insidieusement déséquilibré la répartition hommes-femmes ⁽¹⁹⁾, engendrant des problématiques sociales. Les hommes adultes peinent à trouver compagne dans les régions rurales, accélérant l'exode vers les villes et donc les problématiques d'urbanisation et de misère sociale. Enfin, ce vieillissement pose la question épineuse de la gestion des seniors. Ce phénomène démographique est donc un facteur de vulnérabilité aussi économique que social.

Des conflits ethniques croissants

Le PCC s'inquiète de l'accroissement du fait religieux qu'il contrôle parfois très durement lorsqu'il s'agit des Bouddhistes dans les zones de peuplement tibétain ⁽²⁰⁾ et

(18) Site *Internet* de l'ambassade de France à Pékin (<https://cn.ambafrance.org>).

(19) 115 à 120 hommes pour 100 femmes.

(20) Les Tibétains sont au nombre de 6 millions environ. Ils peuplent majoritairement le Tibet actuel et minoritairement les provinces voisines en Chine.

des Ouïgours ⁽²¹⁾, peuple musulman et turcophone au Xinjiang. Pour exister, les religions doivent en passer par une tutelle officielle du Parti qui redoute un débordement du phénomène. La volonté d'autonomisation des Ouïgours est perçue comme un dangereux séparatisme par Pékin. Le pouvoir tend à peser davantage sur l'avenir de cette province en poursuivant le repeuplement par l'ethnie Han, groupe dominant en Chine et qui a fini par devenir majoritaire au Xinjiang. Les tensions croissantes entre les deux communautés donnent lieu à des explosions de violence qui, selon Pékin, justifient une politique ultra-répressive. La radicalisation des Ouïgours et leur allégeance croissante à des groupes terroristes tels qu'*Al-Qaïda* et *Daeçh* sont une réalité. La minorité bouddhiste tibétaine, quant à elle, pratique la révolte passive, animée par le *dalai-lama* en exil en Inde depuis l'occupation du Tibet par l'armée populaire de Chine en 1950.

Autre source de vive préoccupation pour le régime, la spiritualité *Falun Gong* ⁽²²⁾, apparue en 1992, réputée rassembler déjà près de 80 millions d'adeptes autour d'une pratique corporelle douce apparentée au *Tai-chi-chuan*. De crainte que ce mouvement ne mute en contestation politique du fait de sa notoriété, le pouvoir central use de tous les moyens pour persécuter ses pratiquants.

D'un point de vue géographique, le pouvoir chinois considère que le Tibet fait partie intégrante de la Chine continentale. Depuis l'avènement du maoïsme, il ne saurait être question que le toit du monde s'émancipe de la tutelle chinoise, d'autant que cette province est l'écrin des réserves hydriques des plus grands fleuves (Yangzi Jiang, fleuve Jaune, Mékong) de Chine et qu'il est la clef de la fertilité des terres arables du centre du pays.

De surcroît, cette région constitue une profondeur stratégique qui sépare la Chine de son rival voisin, l'Inde. La chaîne himalayenne et la domination des hauteurs et des cols sur son flanc Sud-Ouest assurent à la Chine une forme de supériorité stratégique sur ses grands voisins. Située à ses marches occidentales, la région du Xinjiang est tout aussi stratégique pour la Chine : elle abrite les centres spatiaux et les principales réserves d'hydrocarbures en Chine continentale et constitue un corridor évident pour les « Nouvelles routes de la soie ». La Chine subit donc un réveil de ses minorités qui revendiquent une relative autonomie. Ces dissensions internes mettent à mal l'unité apparente de l'État communiste.

Un ralentissement économique qui fragilise le Parti

Aujourd'hui, le ralentissement de la croissance économique chinoise est indubitable. Il apparaît cependant très difficile de déterminer son taux de croissance réel, les statistiques étatiques reposant pour une large part sur une pratique de manipulation des chiffres. L'ouverture aux principes de l'économie de marché sous l'ère Deng Xiaoping a sans doute fini par produire les effets structurels du monde industriel capitaliste : apparition du chômage en Chine et croissance en berne malgré les chiffres officiels de l'ordre de 6 à 7 % par an.

(21) La population Ouïgour avoisine les 10 millions d'habitants.

(22) DABAS François-Régis, *op. cit.*

Bien que l'économie chinoise ait mieux résisté à la crise financière des *subprimes* de 2008 que les économies occidentales, elle a tout de même subi un ralentissement palpable lors de cet événement planétaire. Elle apparaît aujourd'hui marquée par un endettement structurel du secteur privé largement financé par les emprunts d'État sous-évalués. L'estimation de la dette des entreprises publiques avoisine les 160 % du PIB ⁽²³⁾. Le coût du travail a en outre augmenté à la faveur de l'émergence d'une forte classe moyenne. Enfin, la production industrielle en grande partie adossée à la consommation des pays étrangers s'est ralentie significativement en raison des faibles taux de croissance des partenaires occidentaux et des mesures protectionnistes américaines instaurées en 2017 et 2018. La croissance chinoise est donc impactée par des facteurs structurels qui la rapprochent désormais des économies occidentales dont le potentiel de croissance est de plus en plus limité.

*
**

Conscient des multiples atouts de son pays et conduisant avec méthode son plan stratégique global en prévision des célébrations du centenaire de sa prise de pouvoir, le Parti communiste chinois est en passe de réussir son pari : faire de la Chine la première puissance économique mondiale. Le PCC n'ignore cependant pas les nombreuses vulnérabilités internes du pays qui le mettront au défi alors que le maoïsme peine à asseoir son emprise sur des citoyens de plus en plus mondialisés. Habile politicien, Xi Jinping l'a bien compris : puisant dans le confucianisme une idéologie de substitution au maoïsme, il s'appuie sur les valeurs traditionnelles et les racines culturelles chinoises pour les opposer à l'universalisme du modèle de la société américaine, servant ainsi la pérennité du régime. Au duel économique, la Chine pourrait donc bien ajouter le rapport de force idéologique.

États-Unis–Chine–Europe : des rapports de force inégaux

« America first » : un sursaut américain préjudiciable à l'Europe

Barack Obama : le pivot vers l'Asie

Les inflexions de la politique américaine déterminent bien souvent le cours des relations internationales. La fin de la guerre froide par effondrement du modèle soviétique a laissé l'Amérique seule face aux destinées du monde. L'illusion portée par cette nouvelle uni-polarité a été celle d'un monde enfin libre, ouvert à l'économie de marché et aux valeurs démocratiques, d'autant que la Chine donnait des signes positifs récurrents, montrant patte blanche pour faire oublier le massacre de la place Tian'anmen. Libres de toute entrave, unique superpuissance, les États-Unis se sont alors engagés dans des conflits militaires successifs pour asseoir davantage leurs intérêts nationaux, dans le Golfe persique en 1991, en Somalie en 1993, en Afghanistan en 2001 en réponse aux attentats du 11 septembre – après l'invocation de l'article 5 de l'Otan pour la première fois –, enfin une nouvelle fois en Irak en 2003. Au nom de la

(23) « La Chine, une volonté de puissance », *Challenges* n° 587 du 22 novembre 2018.

lutte globale contre le terrorisme, la diplomatie américaine est ainsi demeurée centrée sur le Moyen-Orient.

Barack Obama a été le premier président à véritablement réorienter la politique extérieure américaine, anticipant la montée vertigineuse de la Chine comme acteur global. Désengageant au moins en façade son pays du Moyen-Orient, Obama a opéré un virage majeur, un pivot géostratégique vers l'Asie ⁽²⁴⁾. Ainsi depuis 2016, la plupart des troupes américaines sont stationnées en Asie (74 000 hommes). Le Japon héberge 121 sites de l'armée américaine, la Corée du Sud 83, l'Afghanistan, théâtre d'opérations encore ouvert, arrive en troisième position dans la région asiatique. Avec le retrait du Moyen-Orient (191 000 soldats en 2008 ; 18 800 en 2018), la part relative des effectifs en Asie est passée de 22 % à 57 % en dix ans ⁽²⁵⁾. Le refus d'Obama, en 2013, de s'engager en Syrie malgré une ligne rouge franchie par le régime de Damas, le début du retrait partiel des troupes d'Afghanistan en 2014, le renforcement du dispositif militaire en Asie-Pacifique ⁽²⁶⁾ témoignent de cette nouvelle stratégie qui éloigne l'Amérique des intérêts européens immédiats dans leur sphère géographique.

Donald Trump : stratégie de repli, affaiblissement du lien transatlantique

Les élections américaines de novembre 2016 ont véritablement atrophié le lien transatlantique. Elles ont brutalement mis fin à une période de stabilité et de rapprochement qui caractérisait les relations entre les États européens et les États-Unis : dès janvier 2017, désireux de satisfaire sa base électorale et de se conformer à ses promesses de campagne en partie dictées par des ressorts idéologiques, le nouveau président américain Donald Trump a commencé sa politique de déconstruction méthodique de l'ouvrage accompli par son prédécesseur démocrate. Affairiste, le président Trump pilote la diplomatie américaine selon des codes entrepreneuriaux ⁽²⁷⁾.

À cette méthode peu orthodoxe il faut ajouter la désorganisation de l'Administration Trump et la nomination de deux « faucons », le néoconservateur John Bolton fin mars 2018 à la tête du Conseil de sécurité nationale et celle du républicain Mike Pompeo au Secrétariat d'État. Ces deux ultraconservateurs ont précipité le changement radical de posture de la diplomatie américaine. Le départ récent du général James Mattis du Secrétariat à la Défense a d'une certaine façon davantage perturbé la relation privilégiée que les chefs d'États européens entretenaient avec l'exécutif américain.

Sur le plan international, en dépit des usages diplomatiques visant à la coexistence pacifique, le président Trump a dénoncé en août 2017 l'Accord sur le climat pourtant signé à Paris à l'occasion de la *COP21*. Poursuivant sa manœuvre de désengagement, il a ensuite annoncé le retrait des États-Unis de l'*UNESCO* en octobre 2017

(24) Notion apparue dans CLINTON Hillary, « America's Pacific Century », *Foreign Policy*, octobre 2011 (<https://foreignpolicy.com/2011/10/11/americas-pacific-century/>).

(25) RAHARIMBOLAMENA Éric (chargé d'étude), *Note du Cerpa* n° 203, Centre études, réserves et partenariats de l'Armée de l'air, février 2019 [intradef].

(26) FRÉMONT Antoine et FRÉMONT-VANACORE Anne, « Les flottes et les bases militaires navales américaines dans le monde en 2015 » (carte), *Documentation photographique*, n° 8104 (« Géographie des espaces maritimes »), La Documentation française, mars 2015 (www.ladocumentationfrancaise.fr/)

(27) Cf. l'article du colonel DE MONTENON dans ce volume, p. 64-74.

et du Conseil des droits de l'Homme de l'ONU en juin 2018, quitte à positionner les États-Unis en marge des initiatives mondiales. Le 8 mai 2018, il a également dénoncé le *Joint Comprehensive Plan of Action (JCPoA)* ⁽²⁸⁾, l'accord sur le nucléaire iranien signé par Obama et défendu par la France. En juillet 2018, il a semblé remettre en question la clause de solidarité des membres de l'Otan, définie par l'article 5 de sa Charte, pour un pays tel que le Monténégro, dernier entré dans l'Alliance. Enfin, en février 2019, il a entamé la procédure de retrait du Traité sur les Forces nucléaires à portée intermédiaire (FNI) ⁽²⁹⁾. Les divergences entre gouvernements français et américain sont devenues habituelles depuis l'installation du président Trump à la Maison-Blanche. Outre les désaccords sur la politique en matière de développement économique préservant l'environnement et le climat, les anicroches se sont multipliées sur le commerce extérieur, le FNI et sur l'Europe de la défense ou encore sur le Brexit, option soutenue par l'administration Trump.

Une offensive économique tous azimuts n'épargnant pas l'Europe

Donald Trump a depuis étendu au domaine économique cette stratégie de déni des engagements américains passés : fondée sur le slogan « *Make America Great Again* » et « *America First* », sa campagne a ouvert une nouvelle page dans la mondialisation, se matérialisant par la tenue de négociations bilatérales ou trilatérales privilégiées avec des partenaires stratégiques choisis, au détriment des traditionnels cercles internationaux de concertation. Ainsi, en 2018, il a par exemple renégocié les accords commerciaux *TPP* – Partenariat transpacifique ⁽³⁰⁾ – et *TAFTA* – Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement ⁽³¹⁾ – passés avec ses alliés notamment européens afin de les rendre plus favorables aux États-Unis, au détriment des autres protagonistes signataires. En 2017, il a fait pression sur le Canada et le Mexique pour détricoter les accords Alena ⁽³²⁾ et les recomposer à l'avantage des États-Unis.

En opérant ainsi de façon rétrograde par rapport au système international, décidant du retrait relatif des instances multilatérales pour préférer les négociations bilatérales, il a en réalité opté pour un retour pur et simple aux rapports de force antérieurs à l'établissement des règles de régulation du commerce mondial initiées par les

(28) Le *Joint Comprehensive Plan of Action*, accord relatif au dossier du nucléaire iranien a été signé le 14 juillet 2015 à Vienne par la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Union européenne, les États-Unis, la Russie, la Chine et l'Iran.

(29) Partie du corpus de l'*Arms Control* (lutte contre la prolifération), ce Traité signé par Reagan et Gorbatchev en 1987 et ratifié en 1988 vise au démantèlement d'une catégorie de missiles emportant des charges nucléaires ou conventionnelles dans les arsenaux américains et russes. Les portées sont comprises entre 500 et 5 500 km. La procédure de retrait exige une période de six mois entre la date de la dénonciation et la sortie du pays membre.

(30) Le *Trans-Pacific Partnership* visait à contrebalancer l'influence économique grandissante de la Chine, en jouant sur l'obligation de progrès des conditions de travail dans les pays signataires et prévoyait notamment l'interdiction de subventions d'États déguisées aux entreprises privées. Le *TPP* permettait en outre aux pays de la région de ne pas tomber complètement dans l'orbite chinoise.

(31) Le *Transatlantic Free Trade Agreement* ou *TTIP* (*Transatlantic Trade and Investment Partnership*) est un accord de commerce et d'investissement bilatéral entre les États-Unis d'Amérique et l'Union européenne, en cours de négociation ; il vise à développer le commerce et les investissements entre les États-Unis et l'Union européenne, et ouvre réciproquement un meilleur accès aux marchés.

(32) Accord de libre-échange nord-américain datant de 1994, renégocié par Trump en 2017-2018. L'AEUMC – Accord États-Unis-Mexique-Canada – est signé en novembre 2018, en marge du G20. Surnommé « Alena 2 », il protège en partie les emplois américains du secteur automobile, limite les échanges transfrontaliers *via* e-commerce, accentue les obligations de conformité aux règles de propriété intellectuelle et au droit des travailleurs.

Accords de Bretton Woods de juillet 1944. Il prône désormais un net raffermissement de la posture américaine vis-à-vis des compétiteurs majeurs comme la Chine et même l'Union européenne, décidant de l'instauration de mesures douanières fortement protectionnistes et anticoncurrentielles. Si elle devait se concrétiser dans le temps, une telle posture pourrait conduire à rendre totalement inopérant le cadre multilatéral garanti par l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

La prédation des entreprises européennes

Agressifs voire prédateurs dans tous les secteurs du jeu économique, les États-Unis convoitent des technologies européennes de pointe : en 2014, General Electric a pris le contrôle d'Alstom, fleuron des turbines des centrales nucléaires « *made in France* ». La simultanéité des poursuites engagées par le département de la Justice américain (*DoJ*) à l'encontre de grands groupes européens ou français et de la cession de leurs actifs à des fonds ou firmes américaines est singulière. Naturellement, elle interroge quant à la réelle indépendance de la justice américaine par rapport à l'exécutif ⁽³³⁾. Le groupe Alstom aurait-il vendu sous la pression, pour tenter d'échapper à une condamnation pour corruption aux États-Unis ? Certains médias français ont soupçonné une possible collusion entre General Electric et le département de la Justice, sans l'accréditer toutefois.

Les firmes françaises Total, Technip, Alcatel et Alstom figurent bien au tableau de chasse du *DoJ*. Elles ont toutes été condamnées à des amendes qui ont atteint des centaines de millions de dollars, voire au-delà. Depuis, l'entreprise Technip, spécialiste française du secteur pétrolier, a été rachetée par la firme américaine FMC Technologies en janvier 2017. La Société Générale quant à elle a été contrainte de déboursier plus d'un milliard de dollars à la justice pour avoir contourné l'embargo américain sur Cuba et l'Iran notamment. De son côté, BNP Paribas a dû payer près de 9 milliards. Par ailleurs, le *DoJ* a ouvert une enquête sur des soupçons de corruption chez Airbus qui font déjà l'objet d'investigations en France et au Royaume-Uni. Seul concurrent européen crédible des grands avionneurs américains, Airbus est aujourd'hui fortement menacé ⁽³⁴⁾.

Il apparaît logique de conjecturer que, sous couvert de lutte contre la corruption, l'appareil d'État américain affaiblit certaines entreprises stratégiques pour mieux se positionner sur les marchés mondiaux. En tout état de cause, les entreprises européennes et françaises ont été poursuivies sur la base de l'« extraterritorialité du droit américain ». En effet, la législation américaine permet de poursuivre des entreprises non américaines à l'étranger, à condition qu'elles aient un lien avec les États-Unis. L'appréciation de ce « lien » apparaît extrêmement large puisqu'il suffit que les entreprises effectuent une transaction en dollars ou qu'elles utilisent une technologie

(33) LAÏDI Ali, *Le droit, nouvelle arme de guerre économique - Comment les États-Unis déstabilisent les entreprises européennes*, Actes Sud, 2019.

(34) LECLERC Jean-Marc, « La DGSI s'alarme de l'offensive américaine contre les entreprises françaises », *Le Figaro*, 14 novembre 2018. Dans une note à l'exécutif du 12 avril 2018, la DGSI s'inquiétait déjà, au sujet d'Airbus, « de l'accès privilégié à des données stratégiques » du constructeur européen lors d'audits de conformité confiés à des cabinets américains.

américaine pour que des poursuites puissent être engagées. Les groupes industriels visés peuvent alors tomber sous l'emprise de l'appareil répressif américain, par exemple à la suite du transit sur le sol américain d'un de leurs hauts responsables ou en raison d'une extradition depuis un quelconque pays redevable aux États-Unis. Il semble aisé ensuite de contraindre ces entreprises à des procédures de plaider-coupable pour obtenir une libération sous caution de leur représentant ou le relâchement de l'étau judiciaire.

L'intérêt de ces pratiques agressives est d'écarter les potentiels concurrents et de conserver l'avantage, notamment face aux Chinois, dans ce qu'on pourrait appeler « la nouvelle guerre économique » : selon Pierre Lellouche, ancien député des Républicains, « c'est une stratégie délibérée des États-Unis de mettre en réseau l'ensemble de leurs agences de renseignement et leur justice afin de mener une véritable guerre économique à leurs concurrents » ⁽³⁵⁾. Donald Trump recompose en réalité une relation économique États-Unis–Europe en faveur de son pays, dans une perspective de confrontation avec la Chine.

La relation États-Unis–Chine : un rapport de force exacerbé

La Chine : une logique de rattrapage des États-Unis

Depuis la chute de l'URSS, l'essor chinois a peu à peu redistribué les cartes géostratégiques : tensions sur le devenir de la relative autonomie de Taïwan, compétition pour les énergies fossiles et les terres rares dont la Chine contrôle une majeure partie des gisements ⁽³⁶⁾, contrôle accru des voies d'acheminement maritimes et terrestres en mer de Chine, revendication d'espaces maritimes prétendument historiques par la Chine...

Les États-Unis considèrent désormais que la Chine est en mesure de porter atteinte à leurs intérêts d'autant que de nombreux incidents concrets sont venus consolider ce sentiment au cours des 20 dernières années. De l'exportation supposée de technologies nucléaires militaires vers la Corée du Nord aux démonstrations de force dans le détroit de Formose ⁽³⁷⁾, en passant par l'arraisonnement d'un appareil *P-3 Orion* ⁽³⁸⁾ d'observation américain par des intercepteurs chinois, les indices de l'exacerbation du rapport de force sont nombreux.

Consciente de l'impasse très probable d'un affrontement militaire direct avec les États-Unis, tirant les leçons de près de 40 années de guerre froide et de l'écrasante

(35) LELLOUCHE Pierre et BERGER Karine, *L'extraterritorialité du droit américain (Rapport d'information n° 4082)*, octobre 2016, Commission des affaires étrangères et Commission des finances, Assemblée nationale (www.assemblee-nationale.fr).

(36) HASKI Pierre, *op. cit.*

(37) En avril 2016, le porte-avions chinois *Liaoning* a longé les côtes de Taïwan avant de croiser en mer de Chine méridionale. En novembre 2018, les États-Unis ont envoyé deux *destroyers* dans le détroit de Formose, comme ils l'avaient déjà fait à deux reprises dans le courant de l'année, malgré les avertissements de Pékin. En avril 2018, la marine chinoise a réalisé un exercice de grande ampleur non loin des côtes taïwanaises. L'*US Navy* a rapporté avoir emprunté le détroit de Formose en février dernier (le *destroyer USS Stethem* et le cargo *USNS Cesar Chavez*), en pleine guerre commerciale entre États-Unis et Chine.

(38) Le 31 mars 2001, lors de l'incident de l'île de Hainan, un patrouilleur de l'*US Navy* a dû atterrir en Chine à la suite d'une collision en vol avec un avion d'interception chinois au-dessus des eaux territoriales chinoises.

supériorité militaire des États-Unis notamment révélées par la guerre du Golfe de 1991, la Chine a donc décidé de conduire une modernisation sans précédent de l'Armée populaire de libération (APL) ⁽³⁹⁾ d'ici 2025 pour compenser son retard sur les États-Unis. Cette modernisation touche autant l'augmentation significative et récurrente du budget de la Défense que l'organisation territoriale du commandement opérationnel, les équipements militaires de premier rang, les technologies de pointe et l'hyperconnectivité des systèmes d'armes ou encore le développement de capacités expéditionnaires. En outre, la Chine promeut une compétition dans tous les champs de confrontation, en demeurant prudemment sous le seuil de la belligérance armée, cultivant l'ambiguïté et la ruse selon les préceptes de Sun Tzu.

La Chine : une stratégie de désenclavement continental

À la faveur de la lutte globale contre le terrorisme international, mais aussi pour garantir la sécurité de leurs alliés dans la région pacifique face à la prolifération nucléaire et à la rhétorique belliqueuse de Kim Jong-un, les États-Unis ont déployé un dispositif militaire massif depuis 2001, au Japon, en Afghanistan, en Corée du Sud ainsi que dans le Pacifique. Pour entraver la liberté de manœuvre diplomatique de la Chine, l'Administration Trump tente même depuis plus d'un an de trouver un accord providentiel avec le dictateur nord-coréen.

De son côté, la Chine interprète cette forte empreinte américaine à ses portes comme une stratégie d'encerclement à laquelle elle répond par la stratégie *Belt and Road Initiative*, ou en français « Nouvelles routes de la soie », ce que les Chinois traduisent aussi quelquefois par « Communauté de destins communs ». Il s'agit d'une stratégie destinée à renforcer l'empreinte économique, politique, diplomatique et militaire de la Chine. Cette entreprise gigantesque vise à investir massivement dans les infrastructures de transport multimodales (voies ferrées, *pipelines*, terminaux portuaires, aéroports) à l'étranger pour contrôler les flux commerciaux terrestres et maritimes et garantir des débouchés aux surcapacités de production chinoises. Ainsi, la Chine a approché plus de 120 pays à ce jour et a débuté la sinisation de l'Asie et de l'Afrique. La « route » désigne les voies de communication maritimes et les câbles sous-marins reliant la Chine aux autres continents. La « ceinture » englobe les réseaux de liaisons terrestres en matière de transport vers l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Ce projet faramineux illustre que la mondialisation n'implique pas nécessairement l'uniformisation : au contraire, cela semble davantage une source de fragmentation ou de bipolarisation du monde entre Occident et Chine.

(39) *Revue Défense Nationale* n° 811 (« L'Empire du Milieu au cœur du monde »), juin 2018. Modernisation de l'APL : de 11 régions en 1949, l'APL a réduit ses commandements opérationnels territoriaux à 7 puis à 5 régions. L'APL promeut l'interarmisation, mais reste largement inféodée aux intérêts de l'Armée de terre issue de l'armée maoïste. Elle a réduit de plusieurs centaines de milliers de soldats ses effectifs pléthoriques, tout en conduisant la réforme complète des quatre départements généraux (logistique, politique générale, armement, état-major), en les remplaçant par une quinzaine d'agences directement placées sous la tutelle de la Commission militaire centrale. Parallèlement, Xi Jinping a purgé le haut encadrement militaire et pris la haute main sur la Commission militaire centrale. L'APL est actuellement totalement absorbée par sa réforme qui devrait se poursuivre au-delà de 2020 et qui concentre les efforts sur la modernisation de la force navale (force qui représente aujourd'hui la troisième du monde en tonnage), de l'aviation, des systèmes *A2/AD* ainsi que sur la digitalisation par le soutien numérique aux armées.

Elle établit d'autorité un véritable réseau de bases avancées, en mer de Chine, par poldérisation puis sanctuarisation d'archipels mais aussi à l'étranger, par l'établissement de bases militaires à l'instar de celle de Djibouti en 2017, enfin par des concessions de ports ⁽⁴⁰⁾ octroyées par des pays dont elle achète les terminaux. Ces points d'appui maritimes ainsi constitués forment le fameux « collier de perles » ⁽⁴¹⁾, volet maritime des « Nouvelles routes de la soie », qui sécurise les flux maritimes et commerciaux de la Chine et concurrence les réseaux nord-américain et européen.

Les opérateurs portuaires publics sont d'ailleurs au cœur d'une véritable stratégie agressive adoptée par Pékin. Les acquisitions de concessions portuaires dans l'océan Indien, au Moyen-Orient, en Afrique de l'Est et jusqu'en Europe de l'Est, voire en mer du Nord et en Méditerranée, sont autant d'opportunités de redessiner la carte des échanges commerciaux, déterminants du pouvoir géoéconomique à l'échelle mondiale. Ces achats de terminaux dans les ports étrangers sont l'expression tangible d'une stratégie qui vise à relier la Chine à l'Europe, à l'Afrique et au Moyen-Orient par la mer, la route, les voies ferrées et les *pipelines*.

C'est en quelque sorte une façon de prendre le contrôle du commerce mondial comme le firent les États-Unis dans un passé récent avec le dollar et le droit. C'est aussi une façon d'influer sur les décisions politiques des pays partenaires ou de l'UE par exemple, par le poids considérable des investissements chinois dans les pays clients tels que la Grèce. En globalité, la Chine contrôle à présent près de 10 % des capacités portuaires en Europe. Cette stratégie offensive soutenue par Pékin profite de règles inévitables : outre la collusion parfaite entre le pouvoir central et les intérêts financiers, il n'existe pas de règle *antitrust* en Chine, à l'inverse de l'Union européenne (la Commission européenne a compétence exclusive sur la politique de la concurrence selon les termes du chapitre VII du Traité sur le fonctionnement de l'UE) ou des États-Unis (loi dite *Sherman Antitrust Act* de 1890). Les opérateurs de transport chinois sont donc favorisés face aux firmes occidentales.

Enfin, après le territoire national proprement dit, la Chine considère la mer de Chine comme le second cercle de ses intérêts vitaux, car directement liée à sa souveraineté territoriale continentale. En conséquence, elle multiplie les tactiques de « fait accompli » et les actions diplomatiques, établissant parallèlement une architecture de sécurité dans la profondeur de ses approches maritimes. Ce facteur cristallise les tensions sino-américaines.

Stratagèmes chinois : diplomatie du crédit et pillage technologique

Les entreprises chinoises investissent dans le monde entier à une échelle inédite, forgent des partenariats auprès d'États qui parfois s'endettent au-delà de leurs capacités

(40) Chittagong au Bangladesh, Kyaukpyu en Birmanie, Hambantota au Sri Lanka, Gwadar au Pakistan mais aussi Djibouti, le Pirée en Grèce, port géré par la firme chinoise COSCO depuis 2008. COSCO a racheté le terminal de Zeebruges, deuxième plus grand port belge en 2018.

(41) L'expression désigne les points d'appui portuaires à l'étranger pour les bâtiments de la marine chinoise. Ils visent à garantir la sécurité des voies maritimes de la Chine continentale jusqu'au Moyen-Orient afin de sécuriser l'approvisionnement énergétique.

de remboursement, franchissant les 200 % du PIB en crédit consenti ⁽⁴²⁾. Depuis 2015, la Chine investit plus à l'extérieur de ses frontières que ce qu'elle reçoit comme investissements étrangers, usant à l'envi de la diplomatie du crédit pour prendre le contrôle des infrastructures vitales de pays vulnérables et influencer leur politique étrangère. En effet, la Chine a tout intérêt à préserver le *statu quo* en Afrique où elle puise l'essentiel de ses ressources minières, un soutien diplomatique sur les questions frictionnelles telles que le devenir de Taïwan, la circulation maritime en mer de Chine ou la souveraineté des îles Spratleys ou Paracels. Ce genre de dynamique a provoqué une vague de réactions des pays occidentaux qui dénoncent une politique de prédation dangereuse pour la stabilité des États ciblés.

Au-delà de cette politique d'investissement et de crédit massifs, la Chine organise la prédation par tous les moyens. Disposant du plus grand réseau d'espionnage au monde ⁽⁴³⁾, d'une diaspora puissante exploitée par le PCC, le pouvoir central va jusqu'à formaliser le recrutement des meilleurs experts internationaux dans des domaines clefs : c'est l'objet du plan « 1 000 talents ». Le but est de ramener le savoir en Chine et d'en priver les compétiteurs étrangers. Dans le même esprit, le PCC encourage officiellement l'expatriation de centaines de milliers d'étudiants et de stagiaires à l'étranger et mène depuis 2006 une course à la captation des brevets. Le ministère des Sciences et Technologies prévoit en effet de mobiliser toutes les énergies pour l'atteinte des objectifs de développement économique, afin de gagner en compétitivité par rapport à la concurrence. La course à l'innovation est à ce prix et le Gouvernement de Pékin a même légalisé cette pratique, encourageant systématiquement la coopération active des citoyens travaillant dans les entreprises étrangères. Au charme des hirondelles et à l'influence rampante des instituts Confucius, Pékin ajoute le zèle d'une diaspora coopérative.

La Chine puise par ailleurs dans les entreprises étrangères, en partie délocalisées chez elle, les sources de son innovation. L'exemple d'Airbus est à ce titre très illustratif de la stratégie de remontée de filière : en 2012, sous la houlette de Louis Gallois, directeur exécutif d'Airbus, le groupe installe une usine d'assemblage de la gamme A320 à Tianjin afin d'obtenir un accès privilégié au marché intérieur des compagnies aériennes chinoises. Bien sûr, cet accord prévoit des transferts technologiques conséquents. Résultat : fin 2015, le premier exemplaire du C-919 de conception entièrement chinoise est présenté au public : il s'agit du clone parfait de l'A320. *Bis repetita* en mars 2016 : Airbus annonce l'installation d'une chaîne de montage long-courriers A330. En 2018, Pékin annonce la mise en service de son jumeau, le C-929, pour 2023 alors que dans le même temps, Airbus monte un centre d'innovation à Shenzhen. Cette situation illustre la réalité macroéconomique : Airbus ne vend en Chine qu'à la mesure des transferts technologiques concédés. On pourrait citer bien d'autres cas analogues, à l'instar du train à grande vitesse copié puis produit par les Chinois en une décennie. Malgré les efforts de la Direction interministérielle en intelligence

(42) C'est notamment le cas de la République de Djibouti.

(43) À titre de comparaison, la DGSE comprend 6 000 agents, la NSA en comprend 40 000 et le ministère de la Sécurité extérieure chinois 150 000 !

économique et des services de renseignement français, malgré les efforts de coordination européens, force est de constater que ni l'Union, ni les pays européens ne sont de taille à lutter efficacement contre un tel tsunami. L'aveuglement de responsables politiques à tous niveaux ne facilite pas une convergence européenne en la matière.

La riposte américaine

À l'occasion de sa dernière visite d'État à Pékin en 2014, Barack Obama a indiqué vouloir « accueillir avec optimisme l'essor d'une Chine porteuse de paix, stable, prospère et acteur responsable des affaires internationales »⁽⁴⁴⁾. Pour Donald Trump, le compte n'y est décidément pas. Les accusations de son Administration à l'égard du régime communiste sont récurrentes. Elles couvrent pour l'essentiel tout l'éventail du champ économique : manipulation du yuan, transferts de technologie forcés pour les firmes américaines souhaitant installer des antennes en Chine et profiter du marché intérieur chinois, inobservation des règles de concurrence équitable, mesures protectionnistes unilatérales chinoises, dumping social, conditions de travail et normes environnementales désastreuses, déséquilibre marqué de la balance commerciale⁽⁴⁵⁾ en faveur de la Chine qui détient, de surcroît, 1 100 milliards de dollars de dette américaine⁽⁴⁶⁾.

Les États-Unis n'acceptent plus la stratégie délibérée et systématique de ponction des technologies par le titan asiatique, responsable selon le FBI (*Federal Bureau of Investigation*) de la perte de millions d'emplois sur le sol américain et de plusieurs dizaines de milliards de dollars annuellement. Les États-Unis ont donc résolument opté pour le rapport de force tous azimuts. Le 8 mars 2018, le président Trump signait le décret imposant des taxes rehaussées sur les importations d'aluminium et d'acier qui ont eu pour effet de déclencher une série de contre-mesures européennes et chinoises. La guerre commerciale était déclarée.

**

Élu sur une campagne prônant la défense à tous crins des seuls intérêts nationaux, Donald Trump a brutalement mis fin à une période de relative stabilité internationale, en rejetant le multilatéralisme lorsqu'il n'était pas avantageux pour son pays. Considérant la Chine comme une menace, les États-Unis sont résolus à faire plier Pékin. Ils ont déclenché une véritable offensive économique à l'échelle mondiale au risque d'une surenchère périlleuse. Pour sa part, la Chine poursuit sa stratégie offensive voire agressive de désenclavement continental. Elle cherche en Afrique, en Europe et au-delà de nouveaux marchés porteurs de croissance, tout en se prémunissant d'un encerclement stratégique américain dans la zone Asie-Pacifique. Elle pratique une

(44) Archives publiques de la Maison-Blanche (<https://obamawhitehouse.archives.gov/>).

(45) Déficit de la balance commerciale des États-Unis vis-à-vis de la Chine : 375 Mds \$ en 2018, à comparer avec le déficit de 140 Mds \$ en 2018 vis-à-vis de l'Union européenne.

(46) Malgré la rhétorique de Donald Trump, le levier de la dette américaine détenue en partie par la Chine est toutefois à relativiser : la Chine et le Japon détiennent respectivement 1 100 Mds \$ et 980 Mds \$ sur un total de 11 000 Mds \$ (soit environ 20 % de la dette américaine à eux deux).

diplomatie du chéquier pour rallier les pays en voie de développement auxquels elle propose une « solution chinoise », alternative au système actuel de gouvernance mondiale. Face à ces deux belligérants, l'Europe apparaît fragmentée, incapable d'adopter une stratégie globale.

L'Europe, une puissance globale ?

La faiblesse institutionnelle de l'Union européenne

Une Union divisée

Face à deux États-puissances dont la stratégie internationale apparaît cohérente bien qu'elle puisse être discutable, les pays européens ne sont pas en mesure d'opposer une résistance suffisante, eu égard à leur faible poids relatif dans l'équilibre géoéconomique mondial. Bien sûr, l'Union européenne pourrait constituer un ensemble de taille critique crédible pour faire valoir ses intérêts, si le consensus n'était pas si ardu à trouver entre États-membres.

L'actualité vient une nouvelle fois illustrer ce constat par le dossier proposé par la France de la taxation des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft), sur la base de leur chiffre d'affaires réalisé en Europe. Ce sujet divise l'Europe sans parvenir à faire consensus. La perspective du *Brexit* a fragilisé la cohésion européenne, par ailleurs battue en brèche par les chefs d'État du groupe de Visegrád ⁽⁴⁷⁾ ainsi que par le renouveau des partis souverainistes et populistes en Europe, notamment à la faveur de la crise migratoire de 2015. Les citoyens de l'UE ne se sentent pas réellement représentés par le Parlement européen ou par la Commission européenne. En outre, la lourdeur institutionnelle de l'Union ne favorise pas sa réactivité, le compromis étant souvent le déterminant de la décision. La volonté du président de la République Emmanuel Macron de réformer l'UE n'est aujourd'hui pas entièrement partagée par les chefs d'États réunis en Conseil européen malgré certains succès concernant l'architecture européenne de sécurité. En somme, la division semble encore l'emporter sur l'adhésion, ce que reflète l'absence de réelle stratégie pour l'Union européenne.

Jouant sur cette vulnérabilité, la Chine adopte une stratégie de négociation avec l'UE depuis 2012 qui vise à saper la coordination communautaire par un dialogue dit « 16 + 1 ». Ce forum de discussion s'adresse aux pays d'Europe centrale et de l'Est tout en contournant les instances de l'Union. Globalement, la Chine exploite systématiquement les facteurs de division et privilégie les négociations au sein de forums informels tels que le Forum Chine-Afrique (2000), le Forum Chine-Pays arabes (2004), le Forum Chine-Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes (2015).

De son côté, le président Donald Trump multiplie les rodomontades à l'égard de l'Union européenne ⁽⁴⁸⁾, accusée de vouloir affaiblir l'Alliance atlantique par

(47) Fondé en 1991 dans la ville hongroise, le groupe rassemble la Hongrie, la Pologne, la Slovaquie et la République tchèque.

(48) À titre d'exemple, les vives critiques du Président américain à l'encontre de l'Allemagne, accusée d'être trop proche du Kremlin – l'ennemi héréditaire – dans la perspective de l'accord Northstream 2 en mer Baltique.

le développement d'initiatives telles que l'Initiative européenne d'intervention ⁽⁴⁹⁾ ou le Fonds européen de défense ⁽⁵⁰⁾ dont l'objet est de consolider les structures de la Politique de sécurité et de défense commune ⁽⁵¹⁾. Bien que cet effort budgétaire de défense des pays de l'Alliance concoure à une plus juste répartition du *burden sharing* (« partage du fardeau »), longtemps demandée par les États-Unis, l'Administration américaine accueille avec peu d'entrain une capacité susceptible de concurrencer leur industrie de l'armement vis-à-vis de clients parfois captifs comme la Pologne, les pays baltes, la Roumanie ou encore le Royaume-Uni.

Les États-Unis jouent habilement de la peur atavique des pays qui ont connu le joug soviétique au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Quant au Royaume-Uni, sa sortie probable de l'Union européenne, la préservation de sa *special relationship* avec son cousin outre-Atlantique, sa dépendance technique en matière de renseignement et de technologies spatiales expliquent une inféodation marquée. L'UE, une fois de plus, apparaît fragmentée et peine à affirmer sa volonté d'autonomisation technologique et industrielle pour renforcer sa souveraineté stratégique.

L'Europe : l'union sacrée comme remède au déclassement

« *Unie dans la diversité* » ⁽⁵²⁾

Pour sauvegarder le modèle multilatéral et son rang à l'international, l'Europe n'a d'autre choix que de se redéfinir, de décider d'une stratégie de long terme afin de jouer un rôle à la mesure de son histoire, de sa culture et de sa puissance potentielle. Elle doit saisir l'opportunité des bouleversements à venir pour consolider sa place sur l'échiquier mondial. Ensemble démographique de plus de 500 millions d'âmes, riche de la diversité de ses cultures et de ses langues, forte de son outil industriel et de ses territoires et ressources naturelles, l'Union européenne doit valoriser les leviers dont elle dispose : sa diplomatie et son *soft power* (force de conviction) pour imposer sa volonté, sa puissance normative et sa déontologie pour réguler les nouveaux champs de compétition (spatial, cyberspace, *Big Data*, etc.) et protéger son marché intérieur.

L'unilatéralisme américain : une fenêtre d'opportunité pour l'Europe

La France dispose d'atouts pour être force de propositions de ce projet ambitieux. Diplomatiquement, Paris doit tenir bon face aux États-Unis quant à l'effectivité de l'Accord de Vienne (le *JCPoA*) pour espérer maintenir l'Iran en conformité avec les exigences du Traité et éviter une dégradation de la situation au Moyen-Orient. Comme

(49) Prise en 2018 à l'instigation de la France, elle regroupe neuf pays européens (Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Estonie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et France) et vise au développement d'une culture stratégique commune. Elle entend ainsi créer les conditions préalables pour de futurs engagements coordonnés et préparés conjointement sur tout le spectre de crise.

(50) Instrument communautaire lancé en 2017 et approuvé par le Parlement européen en 2018, le Fonds européen de défense vise à mieux coordonner et renforcer les investissements nationaux des pays membres de l'UE en matière de recherche, de développement de prototypes et d'acquisition d'équipements et de technologies de défense.

(51) Elle donne à l'UE la possibilité d'utiliser des moyens militaires ou civils destinés à la prévention des conflits et à la gestion des crises internationales. Ses objectifs sont détaillés par l'article 42 du Traité sur l'Union européenne.

(52) En mai 2000, « *In varietate concordia* » a été choisie comme devise de l'UE et intégrée au Traité de Rome en 2004.

l'illustre la genèse du *Special Purpose Vehicle* (SPV⁽⁵³⁾), la solidarité européenne sur ce dossier est aujourd'hui exemplaire. Elle pourrait, parmi d'autres, devenir un catalyseur d'une émancipation de l'Union européenne en matière de stratégie diplomatique vis-à-vis de son allié parfois envahissant, en dépit des incertitudes entourant le *Brexit*. L'UE et la France pourraient se positionner avec pragmatisme en contrepois efficaces de l'approche extraterritoriale américaine.

Sur le champ diplomatique encore, l'UE doit se souvenir qu'elle demeure le premier partenaire économique de la Chine, avec laquelle elle enregistre un déficit commercial abyssal⁽⁵⁴⁾ : elle a toutes les raisons d'exiger la réciprocité des règles régissant les accès aux marchés intérieurs européens et chinois, facteurs de croissance pour les deux puissances, quitte à fragiliser l'OMC pour mieux la restructurer à terme avec l'aide des États-Unis et du Japon. Cette organisation supranationale est devenue incapable de garantir le respect de la propriété intellectuelle et la législation sur les brevets. L'Union peut envisager de rétablir en équité les droits douaniers vis-à-vis de la Chine, quitte à fragiliser temporairement ses importations.

Sur le plan bancaire, l'UE abrite nombre d'actifs chinois : elle dispose donc des leviers pour faire fléchir la position du partenaire oriental. Enfin, il serait déterminant que l'Europe se dote enfin d'une vision politique industrielle, d'un budget à la hauteur de son PIB global (2^e du monde après celui des États-Unis) en appui de l'innovation et à plus long terme, d'un système plus homogène de régulation sociale et fiscale entre pays membres.

Sécurité et défense, premières briques d'une plus grande autonomie stratégique

L'Europe n'est pas une puissance militaire. Pourtant, comme l'a rappelé Emmanuel Macron dans son discours de la Sorbonne du 26 septembre 2017⁽⁵⁵⁾, elle a besoin d'une PSDC forte. Il lui appartient de rechercher une convergence dans les volontés politiques, économiques et industrielles pour consolider la Base industrielle et technologique de défense européenne (BITDE) et s'affranchir du carcan des normes américaines de type *International Traffic in Arms Regulation* (ITAR)⁽⁵⁶⁾ qui avantagent considérablement les firmes américaines. L'établissement de coopérations européennes équilibrées de taille critique suffisante pour se mesurer aux firmes américaines, chinoises ou indiennes est un préalable au fondement d'une politique européenne d'équipement.

L'entretien d'une BITDE crédible, performante et innovante, compétitive à l'échelle mondiale est l'une des conditions essentielles de la souveraineté européenne

(53) Le SPV est un instrument juridique et financier européen proposé par la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni pour contourner l'embargo décidé par les États-Unis sur l'Iran et permettre la poursuite des échanges commerciaux en évitant les transactions financières en dollar. Le mécanisme de ce SPV est dénommé *Instex* et s'apparente à une chambre de compensation dans le cadre d'un troc entre importateurs et exportateurs entre l'Iran et l'Europe.

(54) Le déficit commercial de l'UE à l'égard de la Chine est de 176 Mds € en 2018.

(55) MACRON Emmanuel, « Initiative pour l'Europe - Discours pour une Europe souveraine, unie, démocratique », La Sorbonne, 27 septembre 2017 (www.elysee.fr/).

(56) Ensemble de règlements du droit américain qui permet de contrôler les importations et exportations de matériels et de services liés à la défense nationale. C'est en réalité un outil dans la guerre commerciale puisque la plupart des entreprises européennes font usage de composants américains dans leurs équipements de pointe.

par essence partagée entre pays membres. À terme, l'Europe pourrait proposer un système de normes et de standards industriels opposables à l'hégémonie américaine dans ce domaine, pour assumer davantage sa propre sécurité et poursuivre le développement d'outils *ad hoc* afin de converger vers des stratégies communes et une BITDE partagée.

Du point de vue doctrinal, la France pourrait à terme étudier l'opportunité d'ancrer les intérêts vitaux de tout ou partie des pays membres de l'UE avec les siens propres, comme suggéré en creux dans le discours d'Istres sur la dissuasion nucléaire du président François Hollande en 2015. Bien qu'une telle hypothèse soit sur le principe très discutable, elle n'en constitue pas moins une offre de garantie de sécurité complémentaire à la solidarité de l'Otan.

Souveraineté des données numériques

La recherche d'une plus grande autonomie stratégique passe par le rapatriement d'une partie des serveurs informatiques en Europe et par le développement d'outils d'hébergement de données sensibles à grande échelle. Aujourd'hui, beaucoup de firmes françaises ou européennes archivent leurs données sensibles sur des serveurs installés aux États-Unis en accès à distance (*Cloud*). Elles sont donc soumises au *Cloud Act*, loi qui dispose que tous les fournisseurs de services *Cloud* américains, de Microsoft à IBM en passant par Amazon, doivent, lorsqu'ils en reçoivent l'injonction du FBI ou de la justice, fournir des données stockées sur leurs serveurs aux autorités américaines, quels que soient leurs emplacements. Autrement dit, cette loi confère un droit d'accès quasi illimité à des informations privées appartenant à des firmes ou des ressortissants européens, en contradiction avec la législation européenne portée notamment par le Règlement général sur la protection des données (RGPD) ⁽⁵⁷⁾.

La Chine revendique également l'accès extraterritorial aux données. La loi sur le renseignement national que la Chine a mise en place en 2017 exige en effet que tous les citoyens aident les autorités à accéder à l'information où qu'elle se trouve. C'est en partie pourquoi il semble opportun de bien considérer les vulnérabilités potentielles que constituerait l'apport de technologies chinoises d'échange de données numériques et de télécommunication sur les réseaux nationaux, à l'instar de la 5G proposée par Huawei ⁽⁵⁸⁾. Il est primordial que l'Union européenne accélère sa propre offre souveraine dans le secteur des données, à condition qu'elle parvienne à montrer un front commun. Il nous appartient en outre de développer des architectures de protection cybernétique plus performantes contre le pillage des données sensibles gérées par les firmes européennes et de systématiser l'usage de moteurs de recherche nationaux ou européens (comme *Quant*). Cela pourrait se coupler avec un usage plus répandu de suites logicielles ouvertes (*Libre Office*, logiciels sur une base Linux...), au détriment d'entreprises monopolistiques telles que Windows, Microsoft Office ou Apple.

(57) Règlement général n° 2016/679 du 27 avril 2016 du Parlement européen et du Conseil européen sur la protection des données personnelles.

(58) Orange a d'ailleurs renoncé pour l'instant à collaborer avec Huawei sur la 5G.

Vers des normes juridiques européennes

L'extraterritorialité du droit américain exerce des pressions intolérables sur les firmes européennes. S'il n'y a pas de panacée juridique pour contrecarrer les positions et les sanctions unilatérales américaines, des dispositifs doivent cependant être envisagés sérieusement, et leur possible mise en œuvre est une première étape nécessaire de la réplique. La Commission européenne a d'ores et déjà débuté la mise sur pied d'instruments de contournement, de blocage, voire de coercition, afin de mieux défendre les intérêts des entreprises européennes. À ce jour, la principale parade européenne existante contre l'extraterritorialité reste le règlement UE n° 2271/96 du 22 novembre 1996, dit règlement « de blocage ». Ce mécanisme a été mis en place en réponse à deux réglementations américaines de 1996, les lois Helms-Burton et d'Amato-Kennedy, instituant des embargos contre Cuba, la Libye et l'Iran. Fondamentalement, ce règlement de blocage dispose que les opérateurs de l'Union ne doivent se conformer ni aux décisions, ni aux sanctions prononcées par les autorités américaines, l'UE ne reconnaissant pas son applicabilité aux opérateurs de l'UE pas plus que ses effets sur ceux-ci.

Selon les termes de ce règlement, tout ressortissant d'un État-membre de l'Union européenne ou toute personne morale enregistrée dans un État-membre doit en substance informer la Commission européenne de l'existence d'une sanction extraterritoriale qui impacterait ses intérêts économiques ou financiers, dans les 30 jours à compter de la date à laquelle il prend connaissance de cette mesure. Il lui est aussi fait interdiction de se conformer à toute injonction ou interdiction résultant d'une sanction extraterritoriale, sous peine de se voir infliger des pénalités par la Commission. La mise en œuvre de ce type de dispositif est donc possible et même souhaitable. L'intérêt de cet instrument juridique vise à dissuader les autorités américaines, en particulier l'*Office of Foreign Assets Control (OFAC)* du Département du Trésor, de prononcer des sanctions à l'encontre des opérateurs de l'Union européenne.

Les sanctions financières et judiciaires américaines forment un puissant instrument de domination des États-Unis. BNP Paribas, la Société Générale, Volkswagen, Deutsche Bank, Total, Alstom et bien d'autres firmes encore ont dû s'acquitter d'amendes colossales mettant en péril leurs résultats nets. Les groupes européens ne sont pas les seuls à subir des pressions. Par exemple, Huawei est poursuivi pour 23 chefs d'accusation par le *DoJ* alors que la directrice financière ⁽⁵⁹⁾ du groupe a été arrêtée le 1^{er} décembre 2018 à Vancouver, soupçonnée d'avoir violé l'embargo américain sur l'Iran.

Il apparaît impératif de répondre à ces pressions par des méthodes comparables. Une voie complémentaire est le recours à la Cour internationale de justice, organe judiciaire des Nations unies saisi pour avis afin de mettre diplomatiquement la pression sur les États-Unis. Dans le cadre de l'OMC, la possibilité de l'Union européenne de poursuivre les États-Unis devant l'Organe de règlement des conflits doit également être sérieusement étudiée. Cette action aurait pour fondement l'article V de l'Accord

(59) M^{me} Meng Wanzhou, fille du fondateur de Huawei.

général sur les tarifs douaniers et le commerce (*GATT*), ainsi que l'article XI du *General Agreement on Trade in Services* (*GATS*), son équivalent sur le commerce des services. Ces initiatives pourraient arguer de l'entrave à la liberté de commerce des entreprises européennes. Bien sûr, dans le contexte actuel – les États-Unis ne respectant pas la règle *Pacta sunt servanda* (littéralement « Les conventions doivent être respectées ») – les arguments juridiques restent de portée limitée. Toutefois, la puissance se mesure aussi en termes de capacité de nuisance.

*

**

État-puissance inféodé à un Parti omnipotent qui conjugue habilement capitalisme pragmatique et participation à la gouvernance économique et politique mondiale, la Chine de Xi Jinping exerce un pouvoir autoritaire qui rejette jusqu'à présent toute ouverture démocratique. Pour autant, si le régime renforce son contrôle sur l'élite chinoise et instrumentalise un nationalisme exacerbé voilé par un communisme de façade, il peut s'enorgueillir d'un essor économique et technologique sans équivalent. En apparence à l'opposé des valeurs occidentales, la Chine jouit d'une double dynamique positive sur la scène mondiale : tirant parti de son statut de pays émergent à l'OMC, elle bénéficie de conditions favorables pour ses exportations vers les marchés occidentaux. Dans le même temps, elle est un pays riche qui investit massivement à l'étranger pour assouvir une soif de puissance.

Les États-Unis, et plus modérément l'UE, se montrent fort préoccupés par le retour saisissant du géant asiatique sur la scène mondiale : « Nouvelles routes de la soie », revendications territoriales et maritimes, guerres commerciale et technologique, conquête spatiale, modernisation de l'armée, affirmation de puissance. Par effet de ricochet, l'essor de la Chine modifie en profondeur la posture stratégique des États-Unis. À l'inverse, pour les pays en voie de développement, la « solution chinoise » ouvre une opportunité alternative au modèle occidental qui connaît une réelle crise de sens, caractérisée notamment par la montée des populismes. L'expansion de la Chine se conjugue au repli relatif des États-Unis des affaires internationales. Les deux géants se jaugent et se confrontent dans tous les champs de la puissance, précipitant le délitement du système de gouvernance mondial, potentiellement au détriment de l'Europe.

Incontestablement, les puissances européennes se sont affaiblies et font face en ordre dispersé aux deux hyperpuissances. Le moment européen est-il passé ? L'histoire ne s'écrit pas à l'avance et l'Europe et la France peuvent encore mobiliser leurs forces pour imposer l'Union européenne comme troisième acteur de portée réellement globale. À l'initiative des prémices d'une émancipation européenne, la France a compris que la souveraineté de l'Europe est la condition de sa force. Cette relative autonomie doit se bâtir sur une architecture de sécurité et de défense en devenir, sur une base technologique et industrielle large, sur un socle juridique et normatif à inventer. La force appelle la force. Face à la Chine et aux États-Unis, l'Europe ne sera un compétiteur crédible que si elle parvient à former une union sacrée, comprenant que l'intérêt collectif dépasse la somme des intérêts nationaux.

Éléments de bibliographie

BISMUTH Régis, « Pour une appréhension nuancée de l'extraterritorialité du droit américain – Quelques réflexions autour des procédures et sanctions visant Alstom et BNP Paribas », *Annuaire français de droit international*, 2015, p. 785-807 (<https://spire.sciencespo.fr>).

BOUGON François, *Dans la tête de Xi Jinping*, Solin/Actes Sud, 2017, 224 pages.

COMMENTT Barthélémy, *Chine, la grande séduction : Essai sur le soft power chinois*, Choiseul, 2009, 196 pages.

DABAS François-Régis, *Quelle stratégie pour la Chine ?*, Éditions NUVIS, 2013, 161 pages.

EKMAN Alice (dir.), *La Chine dans le monde*, CNRS Éditions, 2018, 272 pages.

GAZIBO Mamoudou et ROROMME Chantal, *Un nouvel ordre mondial made in China ?*, Presses de l'Université de Montréal, 2011, 176 pages.

HASKI Pierre, *Géopolitique de la Chine : 40 fiches illustrées pour comprendre le monde*, Eyrolles, 2018, 183 pages.

LAÏDI Ali, *Le droit, nouvelle arme de guerre économique : comment les États-Unis déstabilisent les entreprises européennes*, Actes Sud, 2019, 336 pages.

LECLERC Jean-Marc, « Comment les États-Unis espionnent nos entreprises », *Le Figaro*, 13 novembre 2018.

LELLOUCHE Pierre et BERGER Karine, *L'extraterritorialité du droit américain (Rapport d'information n° 4082)*, octobre 2016, Commission des affaires étrangères et Commission des finances, Assemblée nationale, 180 pages (www.assemblee-nationale.fr).

ROUSSEAU Yann, « Cette nuit en Asie : comment les pays asiatiques écrasent l'Occident dans la course à l'innovation », *Les Échos*, 19 mars 2019 (www.lesechos.fr).

Les Carnets du CAPS, Centre d'analyse, de prévision et de stratégie, été-automne 2018 (www.diplomatie.gouv.fr).

« La Chine, une volonté de puissance », *Challenges* n° 587 du 22 novembre 2018, p. 56-58.

Dossier « Chine, un temps de cochon », *Courrier international*, n° 1472 du 17 janvier 2019, p. 24-30.

Revue Défense Nationale n° 811 (« L'Empire du Milieu au cœur du monde »), juin 2018, p. 9-126.

Interview de l'économiste Jean-Raphaël CHAPONNIÈRE par Stéphanie DEBRUYNE in « Chine – États-Unis : vers la troisième guerre mondiale ? », *Futuribles* n° 427, novembre-décembre 2018, p. 105-107.

Entretiens

DE TREGLODE Benoît, directeur de recherche et responsable du domaine « Questions régionales Sud » à l'Institut de recherches de l'École militaire (Irsem) – 22 janvier 2019.

ESCORCIA Alexandre, directeur adjoint du Centre d'analyse, de prévision et de stratégie /Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères – 14 janvier 2019.

GENEVAZ Juliette, chercheuse sur la Chine à l'Irsem – 4 février 2019.

KANDEL Maya, chargée de recherche sur les États-Unis à l'Irsem et chercheuse associée à l'Université Paris 3 – Sorbonne Nouvelle – 1^{er} février 2019.

RAZOUX Pierre, directeur de recherche et responsable du domaine « Questions régionales Nord » à l'Irsem – 22 janvier 2019.

L'Arctique et la Route du Nord : opportunité ou menace ?

Mark SOUTHORN

| Capitaine de vaisseau de la *Royal Navy*.

Au fil des siècles, le Grand Nord, défini au sens large comme la zone couvrant la région arctique, la mer de Norvège, la mer de Barents, les régions méridionales de la mer polaire et la région au Nord du Cercle polaire, a suscité l'imagination de nombreuses personnes. Encore aujourd'hui, elle représente l'une des dernières frontières de notre Planète. Le Grand Nord et la région arctique ont gagné en importance stratégique, malgré les changements tectoniques dans l'environnement sécuritaire mondial et la multitude de crises et de guerres dans d'autres régions du globe. En fait, les questions écologiques, économiques et de sécurité dans l'Arctique sont plus pressantes que jamais. Les pays voisins ne sont pas les seuls à y avoir des intérêts particuliers dans cette région du monde. D'autres parties prenantes s'y joignent : il s'agit notamment de l'industrie mondiale du transport maritime et de l'extraction des ressources, des organisations non gouvernementales, des groupes d'intérêt consécutivement à la prise de conscience croissante des conséquences du changement climatique.

Par ailleurs, les stratégies maritimes civiles et militaires commencent à s'interroger sur les répercussions régionales et mondiales de l'évolution du contexte de la sécurité maritime dans le Grand Nord et des changements qui en découlent. Jusqu'à tout récemment, seule une communauté relativement restreinte d'historiens navals et de stratégies maritimes avait accordé beaucoup d'attention au Grand Nord. Pour la plupart des gens, le rôle de cette arène en tant que frontière à explorer, en tant que route commerciale pour les convois arctiques pendant la Seconde Guerre mondiale ou en tant que théâtre central de la « stratégie maritime » américaine des années 1980 n'avait pas été jugé suffisamment important pour être discuté en profondeur. Cela ne veut pas dire que l'Arctique doit être considéré uniquement sous l'angle des conflits et de la concurrence, mais, au contraire, comme une occasion de souligner le potentiel de coopération et de collaboration qu'il présente.

Le présent article vise à donner un aperçu de l'importance de l'Arctique et des raisons pour lesquelles les conditions environnementales changeantes peuvent avoir une importance géostratégique, si ce n'est aujourd'hui, en tout cas à l'avenir. Les ouvertures estivales des passages du Nord-Ouest et du Nord-Est au fur et à mesure de la fonte des glaces ont déjà eu des conséquences : les possibilités commerciales en matière de navigation et d'exploitation des ressources naturelles ont surgi et les grands États cherchent déjà à exploiter au mieux cette nouvelle frontière. La tendance à la remilitarisation de cette zone par la Russie et l'intérêt de la Chine en tant que future zone de

ressources ou zone militaire sont perceptibles. Parallèlement, cet article examinera brièvement la façon dont certains pays et alliances occidentaux évoluent ou élaborent une stratégie pour l'Arctique afin de protéger leurs intérêts et de contrer les menaces futures dans la région.

Les changements climatiques et l'Arctique

Sur Svalbard, une petite île norvégienne située au nord du Cercle polaire arctique, un groupe de climatologues parmi les mieux informés au monde a publié un nouveau rapport stupéfiant qui affirme que l'île a connu un réchauffement de 4° Celsius au cours des 50 dernières années et que selon le scénario actuel, la température moyenne annuelle de l'air devrait y augmenter de 7° à 10° à la fin du siècle ⁽¹⁾. Bien qu'il s'agisse d'un rapport localisé et peut-être exagérément pessimiste, il est généralement admis que l'Arctique devrait se réchauffer plus rapidement que d'autres régions du monde, les températures moyennes en surface devant augmenter de 1 à 3° d'ici 2050 ⁽²⁾.

L'impact du changement climatique est déjà perceptible, avec, depuis l'an 2000, 17 des 18 années les plus chaudes jamais enregistrées (soit depuis 1880). L'inertie du système climatique signifie que les températures continueront presque certainement d'augmenter, quelles que soient les mesures d'atténuation prises. Selon des estimations récentes, même si les engagements pris dans le cadre de l'Accord de Paris de 2015 sont tenus, l'augmentation des températures devrait atteindre entre 2,3° et 3,5° d'ici 2100. La glace de mer fond le plus rapidement dans l'Est de l'océan Arctique et les mers adjacentes, tandis que la glace plus épaisse et plus vieille dans le centre de l'océan Arctique et les eaux au nord du Groenland et de l'archipel canadien est susceptible de persister plus longtemps. Ces changements auront des conséquences sur le climat mondial. Ainsi, à mesure que la superficie de la glace de mer et de la couverture neigeuse diminuera, la capacité de l'Arctique à réfléchir le rayonnement solaire (l'« effet albédo ») diminuera, ce qui fera augmenter davantage la température mondiale.

En raison de la fonte des glaces, il est généralement admis que la région arctique deviendra de plus en plus accessible et qu'elle revêtira une importance géostratégique de plus en plus grande à mesure que la concurrence entre les acteurs mondiaux et régionaux augmentera. La hausse des températures, la fonte des glaces de mer et le dégel du pergélisol modifieront le paysage de la région, ce qui aura des répercussions importantes sur sa population et son infrastructure. Même si l'Arctique continue d'être un environnement difficile, l'activité commerciale dans la région augmentera. Elle pourrait devenir une route maritime mondiale. D'ici 2050, l'Arctique pourrait également être un important fournisseur de pétrole et de gaz et, à mesure que ses eaux se réchauffent, un lieu de pêche de plus en plus important. Avec l'intensification de la concurrence dans l'Arctique, le paradigme sécuritaire devrait changer et la région se

(1) HANSEN-BAUER I., FØRLAND E.J., HISDAL H., MAYER S., SANDØ A.B. et SORTEBERG A., *Climate in Svalbard 2100—a knowledge base for climate adaptation*, NCCS Report n° 1/2019, janvier 2019 (www.unis.no/).

(2) MINISTRY OF DEFENSE (MoD), *Global Strategic Trends* (6^e édition), 2018 (www.gov.uk/government/publications/global-strategic-trends).

trouvera potentiellement de plus en plus militarisée. De nouvelles institutions et de nouveaux cadres pourraient peut-être même être nécessaires pour assurer la sécurité et la gouvernance de la région, et ainsi réduire tout risque de conflit militaire.

Considérations maritimes et flux commerciaux

Selon les données actuelles, la fonte des glaces de mer ouvrira des routes maritimes entre l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord, ce qui réduirait de plus de 40 % le temps de déplacement et les coûts de carburant lorsque l'Arctique sera complètement ouvert. Actuellement, les voyages de Dalian (Chine) à Rotterdam (Pays-Bas) durent 48 jours *via* le Canal de Suez, mais seulement 38 *via* la route maritime du Nord.

Bien que le volume du transport maritime mondial augmente ⁽³⁾, les estimations actuelles indiquent que le nombre de transits restera probablement faible à court terme (environ 50 par an). Permise par la fonte des glaces dans les régions arctiques, l'ouverture d'une route maritime en haute mer le long de la côte Nord de la Russie, par exemple (la Route du Nord-Est), pourrait réduire la distance à parcourir et donc les coûts de transport. Face à cette perspective, le public se représente souvent la Route maritime du Nord comme un futur « Canal de Suez » avec un trafic maritime soutenu tout au long de l'année. Les compagnies et les opérateurs maritimes jugent cette opinion infondée car reposant sur des hypothèses erronées concernant la navigabilité de la région arctique.

Tout d'abord, il convient de noter qu'il n'existe pas encore de cartes précises pour les routes maritimes du Nord, et que l'évaluation des risques pour la sécurité mettrait en évidence les dangers potentiels. Partant, les primes d'assurance seraient donc plus élevées, sans même évoquer les dangers émanant des glaces flottantes et des conditions climatiques généralement difficiles dans le Grand Nord. Ces paramètres font partie des coûts que les opérateurs maritimes doivent prendre en compte. Concrètement, elles les compenseraient par rapport aux bénéfices potentiels afin d'évaluer la valeur commerciale d'une route maritime.

La perspective de diversion des flux commerciaux des routes maritimes traditionnelles vers la région arctique, mérite une analyse des considérations commerciales associées. Tous les éléments qui sous-tendent la pertinence des itinéraires traditionnels font actuellement défaut dans cette région. Les routes maritimes le long des côtes russes et canadiennes ne donnent actuellement accès ni aux fabricants ni aux producteurs. En outre, les ports accessibles le long de la route n'ouvrent pas la porte à un marché plus large ou à des consommateurs ayant un pouvoir d'achat. Enfin, les quelques infrastructures portuaires existantes dans la région arctique ne sont pas reliées aux industries ou aux infrastructures intérieures.

On peut se demander si l'évolution de l'environnement naturel n'entraînerait pas des circonstances plus favorables à la construction de sites industriels dans les

(3) D'ici 2050, les expéditions de matières premières devraient doubler vers les économies occidentales et quadrupler vers d'autres régions, et le commerce mondial de fret pourrait augmenter de 330 à 380 %.

L'Arctique et la Route du Nord : opportunité ou menace ?

régions nordiques de l'Arctique. Il est possible que les vastes ressources naturelles de cette région du monde invitent les gens à s'y établir et à y établir des communautés. Les travailleurs de l'industrie représenteraient donc aussi un marché de consommation. Cependant, ce débat sur la répartition des industries et la « colonisation » est aujourd'hui considéré comme prématuré.

En ce qui concerne la sécurité, il y a actuellement un manque de capitaines de navires expérimentés et qualifiés pour équiper un plus grand nombre de navires transitant dans les eaux arctiques. Comme nous l'avons mentionné, il n'existe pas de cartes marines précises qui permettraient aux navires de naviguer en toute sécurité dans ce secteur. De même, les États côtiers ne fournissent que de petites capacités de recherche et de sauvetage maritimes, ce qui constitue un facteur de risque supplémentaire pour les équipages et les navires dans les régions éloignées où les conditions climatiques sont difficiles. Enfin, en matière de sécurité, certaines compagnies maritimes ne font tout simplement pas confiance à la Russie et à sa politique générale.

Toutefois, d'autres problèmes liés au changement climatique mondial pourraient obliger les pays maritimes et les marines à opérer différemment à l'avenir. Outre l'augmentation de la température, on peut observer des tempêtes de plus en plus intenses, l'élévation du niveau de la mer et des périodes de pluies plus intenses qui devraient toutes perturber la navigation. Les ports seront fréquemment fermés en raison des conditions météorologiques, les vitesses de passage devront peut-être être réduites et les principales routes maritimes traditionnelles devront être modifiées. Les points d'étranglement maritimes (comme le canal de Panama ou le détroit de Malacca) pourraient être affectés par les changements climatiques, qui pourraient perturber le commerce international et la sécurité des approvisionnements. Cela risque d'exacerber les tensions géopolitiques et peut-être même que les nouvelles routes du Grand Nord pourraient bien devenir des routes essentielles pour le transport maritime mondial à l'avenir. Ce qui est sûr, c'est que l'impact sur la défense et la sécurité sera profond. Les changements climatiques obligeront les navires, les aéronefs et les véhicules à fonctionner dans des conditions environnementales plus extrêmes et les hypothèses de planification (comme l'endroit où les navires et les aéronefs peuvent être basés et quand les routes seront praticables) devront être revues.

L'argument économique

En 2008, le *United States Geological Survey (USGS)* a estimé que les ressources techniquement récupérables des fonds marins de l'Arctique représentaient 13 % du pétrole non découvert dans le monde, 9 % des réserves mondiales de charbon, 30 % du gaz naturel non découvert et 20 % des liquides du gaz naturel non découvert. Parmi ces ressources naturelles, on estime que 97 % des réserves de pétrole et de gaz de l'océan Arctique se trouvent dans les zones économiques exclusives des États côtiers de l'Arctique déjà déterminées et, jusqu'à présent, non contestées ⁽⁴⁾.

(4) États côtiers de l'Arctique : Canada, Danemark (Groenland), Finlande, Norvège, Islande, Suède, Russie et États-Unis.

L'Arctique et la Route du Nord : opportunité ou menace ?

Alors que la Russie a déjà beaucoup investi dans l'exploitation des ressources naturelles de la région (« L'Arctique est terriblement important pour la Russie parce qu'il est responsable de 12 à 15 % du PIB russe et de 80 % du gaz russe » ⁽⁵⁾), l'extraction du pétrole et du gaz est attendue dans les régions prometteuses de la mer de Barents, au nord de la Norvège et de la Russie, et dans le Nord de l'Alaska. Toutefois, une augmentation importante de la production de pétrole et de gaz dans l'Arctique, exigerait des investissements importants dans l'infrastructure et la technologie, qui seront liés à l'évolution des prix de l'énergie. Si l'énergie renouvelable devait entraîner une baisse des prix du pétrole et du gaz, l'Arctique pourrait ne pas devenir une option viable sur le plan commercial.

Jusqu'à présent, l'exploitation minière a attiré beaucoup moins de publicité que l'extraction de pétrole et de gaz, mais elle pourrait devenir la principale activité économique dans l'Arctique. Par exemple, l'exploitation minière représente déjà la moitié du revenu des Territoires du Nord-Ouest canadiens. De même, le Groenland possède d'énormes gisements de matières premières ainsi que du pétrole et du gaz. Parmi ces ressources figurent des métaux précieux tels que l'uranium et le thorium, les pierres précieuses et les éléments des terres rares nécessaires à la construction de batteries modernes, et qui font partie intégrante de l'essor des énergies renouvelables. Au fur et à mesure que la calotte glaciaire se retire, l'exploitation de ces précieuses ressources devient de moins en moins coûteuse et attire ainsi une spéculation considérable pour les investissements ⁽⁶⁾.

En raison de leur accessibilité, on s'attend à ce que les eaux arctiques deviennent des zones de pêche de plus en plus importantes, dont certaines sont peu susceptibles de faire l'objet d'une gestion régionale concertée. Une augmentation de la pêche non réglementée et non durable dans les eaux internationales de l'Arctique entraînerait des tensions entre les États, du genre de celles que l'on a connues pendant les « guerres de la morue » entre l'Islande et le Royaume-Uni dans les années 1970.

Intérêts russes

L'Arctique représente l'avenir économique de la Russie ⁽⁷⁾. Avec une frontière arctique de 6 500 km de long et plus de 20 % de sa masse terrestre au-dessus du Cercle polaire arctique, elle abrite également l'essentiel de sa force de dissuasion stratégique ⁽⁸⁾ et représente une route maritime reliant l'Ouest et l'Est, une route que la Russie sera probablement en mesure de contrôler à l'avenir. Cette région représente une grande

(5) Dr Igor SUTYAGIN (*Senior Research Fellow Russian Studies*), RUSI (*Royal United Services Institute for Defence and Security Studies*).

(6) NACKMAYR Jorg-Dietrich (*Co-Project Manager of Kiel Conference*, COE CSW), « Chinas Arrival in the Arctic », in BRUNS Sebastian et NEUMANN Adrian J. (dir.), *Maritime Security Challenges: Focus High North, Papers from the Kiel Conference 2016*, p. 46-54 (www.ispk.uni-kiel.de/).

(7) STUBBS Bruce (*Director, US Navy Strategy Division*), « A US Navy perspective on the Arctic », in *Maritime Security Challenges: Focus High North*, *op. cit.*, p. 30-33.

(8) Actuellement, environ 60 % des 704 têtes nucléaires stratégiques basées en mer de la Russie le sont dans le coin Nord-Ouest du pays, de sorte qu'il ne fait guère de doute que l'Arctique européen est toujours considéré comme d'une importance cruciale pour la sécurité russe.

opportunité, mais un investissement massif sera nécessaire pour la transformer d'un « passif de sécurité » à un « actif national ». Les lacunes importantes des ressources gouvernementales dans l'Arctique sont exposées dans la Stratégie de la Fédération de Russie pour le développement de l'Arctique (2008) ⁽⁹⁾, notamment :

- une cartographie hydrographique et des aides à la navigation insuffisantes ;
- une base d'infrastructures de transport médiocre ;
- une flotte de brise-glace vieillissante et des ressources aéronautiques limitées ;
- un manque de communications modernes ;
- l'incapacité d'observer l'Arctique de l'Espace.

Toutefois, depuis 2008 et sous l'impulsion de Vladimir Poutine, la Russie a investi massivement dans de nouvelles capacités militaires et a commencé à moderniser ses forces navales nucléaires et conventionnelles dans la péninsule de Kola (au Nord de la Russie, à l'Ouest de la Finlande). Le pays a également renforcé sa présence et ses activités militaires dans les régions côtières, les eaux et l'espace aérien du Nord. Il convient de noter que cette évolution a commencé bien avant le conflit ukrainien, mais qu'elle s'est intensifiée depuis 2014. Il est fort probable que nous continuerons d'assister à une augmentation du niveau et de la portée de l'activité militaire de la Russie dans le Grand Nord, en particulier en mer et dans les airs. En 2007, la Russie a repris la pratique consistant à effectuer des patrouilles de bombardiers stratégiques dans l'espace aérien international au-dessus des mers de Barents, de Norvège et du Groenland. Il s'agit maintenant d'un événement de routine.

Preuve supplémentaire de la militarisation de cette région par la Russie, elle a récemment établi et rouvert des bases dans l'Arctique russe, mis en place le Commandement stratégique interarmées russe en 2014, poursuivi ses vols militaires réguliers au-dessus de la région, créé deux brigades supplémentaires pour renforcer l'infanterie navale existante et créé une brigade dans la péninsule de Kola. Ce mouvement de réarmement comprend également deux brigades de guerre spécialisées dans l'Arctique, ainsi que des unités de l'armée de l'air, de la défense aérienne et de la défense côtière. En outre, la Russie a annoncé son intention d'établir jusqu'à 10 nouveaux aérodromes militaires et installations portuaires sur les nouvelles îles de Sibérie et l'archipel Franz Josef à proximité de la route du Nord-Est. D'autres capacités uniques, telles que des centrales nucléaires flottantes pour fournir de l'électricité, sont également prévues dans cette région.

Le total actuel de 41 brise-glace de la Russie dépasse de loin celui des États-Unis (5) et de l'Otan (20 au total). D'ici 2050, si tous les plans actuels d'expansion des brise-glace se concrétisent, la Russie disposera de 11 à 16 brise-glace diesel et nucléaires supplémentaires. Cette importante flotte de brise-glace permettra à la Russie de déplacer des navires entre l'Atlantique Nord et le Pacifique Nord tout au long de l'année.

(9) DEVYATKIN Pavel, « Russia's Arctic Strategy—Part II: Military and Security », *The Arctic Institute*, 13 février 2018 (www.thearcticinstitute.org/russias-arctic-military-and-security-part-two/).

L'augmentation de l'activité militaire russe dans l'Arctique masque toutefois des problèmes économiques et sociaux à long terme. Les contraintes budgétaires pourraient entraver l'expansion de l'empreinte militaire russe dans l'Arctique, du moins à court terme. La stratégie future de la Russie sera donc très probablement axée sur le contrôle de l'accès à l'Arctique russe et le maintien de ses capacités de dissuasion nucléaire dans la région. La Russie restera presque certainement un sujet de préoccupation pour les pays voisins, et l'éventualité d'un conflit d'État à État ne peut être exclue.

Contrairement à l'Antarctique, l'Arctique n'est pas une zone démilitarisée. La région joue un rôle important dans les stratégies de dissuasion nucléaire de la Russie et des États-Unis, et tous les États côtiers de l'Arctique accordent une grande importance à leurs intérêts économiques et de sécurité nationale dans la région. Ils pourraient être prêts à défendre fermement leurs droits et leurs intérêts face à des acteurs extérieurs, soit en menaçant de recourir à la force, soit, dans le pire des cas, en ayant recours à la force militaire. Ainsi, les États côtiers de l'Arctique semblent se trouver dans un dilemme sécuritaire classique. Ils craignent que s'ils ne renforcent pas leurs capacités militaires et de sécurité dans la région, d'autres acteurs plus puissants pourraient tenter d'exploiter leur faiblesse et de menacer leurs intérêts. Par ailleurs, s'ils renforçaient leurs capacités militaires dans l'Arctique, leurs voisins risqueraient de se sentir obligés de faire de même. Cela pourrait, à son tour, accroître le niveau de tension militaire dans la région. Rétrospectivement, l'érection du drapeau national par un sous-marin russe à 3 km sous le pôle Nord en 2007, initialement perçue comme un gadget politique, a peut-être été le premier geste sérieux pour affirmer la volonté russe de puissance dans l'Arctique.

Pour illustrer la manière dont les tensions dans l'Arctique peuvent être mal interprétées, un incident particulier a eu lieu dans la péninsule de Kola en 2011-2012. En février 2012, le général Nikolai Makarov, alors Chef d'état-major de l'armée russe, a déclaré : « Nous n'accepterons pas que des navires américains équipés du système *Aegis Ballistic Missile Defense System* opèrent dans notre région de l'Arctique ». Il a ajouté que la Russie disposait de « mesures d'accompagnement » pour faire face à une telle tournure des événements. Les États-Unis, pour leur part, ont soutenu que leurs mesures *ABM*, y compris les efforts visant à équiper un nombre croissant de croiseurs et de *destroyers* de l'*US Navy* de systèmes de défense antimissile *Aegis* compatibles *ABM*, ne visaient pas la Russie, mais plutôt la menace des missiles d'États voyous comme l'Iran et la Corée du Nord. En décembre 2011, la secrétaire d'État américaine de l'époque, Hillary Clinton, a souligné : « Nous avons expliqué par de multiples voies que notre système ne menacera pas et ne peut pas menacer la dissuasion stratégique de la Russie. Cela n'affecte pas notre équilibre stratégique avec la Russie et n'est certainement pas un motif de contre-mesures militaires ».

Si la diplomatie a prévalu dans ce cas, elle illustre bien comment le dilemme sécuritaire se pose dans le domaine de la dissuasion nucléaire et comment la dynamique « action-réaction » peut contribuer à une augmentation involontaire et souvent imprévue de la présence militaire et des tensions dans le Grand Nord, ainsi que dans d'autres régions frontalières maritimes où les systèmes de défense antimissile *Anti-Access/Area Denial* (*A2/AD*) sont en plein essor. Les cyberattaques récentes de la Russie

contre ses voisins arctiques et le brouillage électronique transfrontalier des États arctiques de l'Otan ne sont guère rassurants à cet égard.

Intérêts chinois

L'apparition de la Chine dans l'Arctique et son influence dans la région ont été largement négligées. La Chine est devenue la première Nation commerçante du monde en termes quantitatifs, et sa santé économique dépend largement de l'exportation de marchandises et de l'importation de matières premières. De ce fait, elle devient de plus en plus vulnérable aux perturbations de ses lignes de communication maritimes. Pour réduire cette vulnérabilité, elle souhaite vivement diversifier son réseau mondial de routes commerciales terrestres. De même, toute possibilité d'ouvrir d'autres voies de transport maritime qui pourraient contourner les goulots d'étranglement existants mérite donc, du point de vue de la Chine, d'être explorée.

Le premier porte-conteneurs commercial chinois à avoir emprunté la Route maritime du Nord a été le *YongSheng* exploité par COSCO (entreprise publique). Il a terminé le voyage en août 2013. Au cours de l'été 2016, toutefois, un nombre record de cinq navires COSCO l'a emprunté. Le *YongSheng* a effectué un aller-retour, tandis que deux navires se sont dirigés vers l'ouest et deux autres vers l'est. La plupart des observateurs s'attendent cependant à ce que cette route ait pour principal objectif de « transporter les ressources naturelles produites dans l'Arctique russe vers les marchés mondiaux », alors qu'elle restera probablement peu attrayante pour le trafic des porte-conteneurs. En outre, il est douteux que la navigation dans l'Arctique puisse un jour constituer une option réaliste pour aider à atténuer le soi-disant « dilemme de Malacca » de la Chine, une expression qui dénote la dépendance inconfortable de la Chine vis-à-vis de quelques détroits maritimes étroits par lesquels passe une grande partie de ses importations et exportations de matières premières et de marchandises. Dans le cas du détroit de Malacca, cela concerne environ 80 % des importations totales de pétrole de la Chine.

Par ailleurs, la stratégie chinoise *One Belt, One Road*, annoncée par le président Xi Jinping en 2014, englobe de nombreuses voies différentes pour relier la Chine à d'autres régions d'Eurasie *via* une multitude de réseaux ferroviaires à grande vitesse, de *pipelines*, de nouvelles liaisons maritimes et d'autoroutes. Ce projet bénéficie d'un soutien politique de haut niveau et de filiales très généreusement dotées par un « Fonds de la route de la soie » de 40 milliards de dollars géré par le gouvernement, ce qui indique une priorité stratégique élevée. Du point de vue de la Chine, la participation à la poursuite du développement des routes maritimes arctiques continuera probablement d'être attrayante dans le cadre d'une politique de « couverture stratégique » visant à résoudre le dilemme de la sécurité énergétique du pays.

Au plan stratégique, les aspects les plus importants de l'engagement de la Chine dans l'Arctique sont probablement les activités d'exploration des ressources naturelles dans divers pays de la zone, l'évolution du partenariat économique de la Chine avec l'Islande et ses récentes tentatives avec le Groenland. Surtout, sa coopération

économique, militaire et technologique croissante avec la Russie, qui comprend à la fois des manœuvres communes et des projets d'extraction de matières premières qui pourraient entraîner un volume accru de transport de vrac dans la région Arctique, est à souligner. Il semble en effet que la Chine s'engage dans l'« anticipation stratégique », en traitant l'Arctique comme l'une des nombreuses sources possibles d'importations futures d'énergie et de matières premières, même si cette région reste particulièrement difficile à exploiter pour des raisons climatiques mais aussi politiques.

Étude de cas : Groenland

L'avenir du Groenland est d'une importance capitale pour l'équilibre géopolitique de l'Arctique. Selon des estimations géologiques, la plus grande île du monde (2 166 millions de km²), couvrant une superficie six fois plus grande que l'Allemagne, possède d'énormes gisements de matières premières : terres rares, métaux (uranium, etc.), ainsi que d'autres ressources fossiles (pétrole et gaz). Elle ne compte pas plus de 57 000 habitants.

Actuellement, le Groenland est un pays semi-autonome au sein du Royaume du Danemark. Malgré cela, l'appel à l'indépendance totale, qui est théoriquement possible depuis l'accession à l'autonomie en 2009, recueille encore beaucoup d'appuis. La question de savoir qui exploitera les gisements de matières premières encore vierges joue un rôle essentiel dans cette discussion, notamment parce que ces matériaux pourraient financer l'indépendance.

Quoi qu'il en soit, en 2014, la coalition au pouvoir a déclaré que le principal effort du Gouvernement serait d'accroître l'extraction de l'uranium, qui n'avait débuté auparavant que dans le projet Kvanefeld (à la pointe sud du Groenland). Jusqu'à présent, le Danemark considérait cette extraction comme une ressource stratégique et s'était réservé un droit de *veto*, en raison des dimensions de politique étrangère de l'entreprise. Copenhague adopte une position critique à l'égard de l'utilisation possible de l'uranium pour la mise au point d'armes nucléaires ainsi que pour l'énergie nucléaire. Pour le gouvernement du Groenland, l'extraction de l'uranium, en revanche, est précisément le moyen de promouvoir davantage l'indépendance et, avec la fonte du pergélisol, c'est maintenant plus facile et moins cher. Grâce à l'entreprise Greenland Minerals and Energy Ltd, qui appartient en partie à un géant chinois de la production de terres rares, Shenghe Resources, bénéficiant d'énormes investissements et de l'expertise de la Chine, les préparatifs pour l'extraction de l'uranium sont déjà bien engagés. La mine de Kvanefeld est déjà annoncée comme un projet qui devrait « servir le Groenland, la Chine et le monde ». Il s'agirait de la plus grande région minière au monde pour les produits de base tels que divers métaux rares, et l'une des plus importantes pour l'uranium.

Dans un autre secteur, en 2018, le Groenland a décidé de construire 3 aéroports internationaux pour remplacer son aéroport régional unique. La Chine candidate actuellement pour ces contrats par l'intermédiaire d'une entreprise d'État, la Chinese Communication Construction Company.

L'Arctique et la Route du Nord : opportunité ou menace ?

Selon une étude menée par l'Institut de recherche de l'armée chinoise ⁽¹⁰⁾, l'Arctique pourrait devenir une nouvelle « ligne de vie » pour la Chine. Il est également noté que l'Arctique est une source clé de pétrole et de gaz ainsi qu'un moyen de transport de combustibles fossiles et d'autres biens et que la région pourrait être un « nouveau Moyen-Orient ». L'évaluation a conclu que l'Arctique était en passe de devenir une importante base d'approvisionnement énergétique pour l'économie chinoise et que Pékin devrait rechercher des partenariats avec les États producteurs d'énergie du Grand Nord. Il convient de mettre en corrélation cette évaluation avec les activités chinoises dans la région.

Dans une évaluation des risques en matière de renseignement réalisée par le Service danois de renseignement de défense ⁽¹¹⁾ à partir de 2012, il est indiqué : « Les États-Unis et la Russie sont très sceptiques à l'égard des tentatives chinoises visant à obtenir le contrôle des ressources naturelles de la région ». L'évaluation des risques en matière de renseignement de 2013, traite plus en détail de l'empreinte économique de la Chine : « Il est probable que le rôle et l'influence potentielle de la Chine dans la région arctique augmenteront à mesure que la participation économique de la Chine augmentera. À plusieurs reprises, la Chine a démontré à la fois sa capacité et sa volonté d'utiliser les investissements et d'autres types d'instruments économiques comme levier pour atteindre des objectifs politiques ».

Preuve concrète de l'intérêt politique de la Chine pour le Grand Nord, en mai 2013, la Chine a obtenu le statut d'observateur permanent au Conseil de l'Arctique, officialisant ainsi son intention de participer aux discussions sur les questions arctiques. Les analystes parlent aujourd'hui de la Chine comme d'un « État proche de l'Arctique » et d'un « intervenant arctique ». Récemment, la Chine a renforcé ses liens diplomatiques avec les pays nordiques et, au-delà du Groenland, a l'intention de cibler l'Islande dans le cadre d'accords commerciaux, ayant récemment ouvert la plus grande ambassade du pays, qui peut accueillir jusqu'à 200 diplomates ⁽¹²⁾.

Gouvernance de l'Arctique

Les neuf « États arctiques » ont tous un territoire qui s'étend aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur du Cercle arctique (la zone géographique physique située au-dessus de 66° au Nord de l'équateur). La Convention des Nations unies sur le droit de la mer du 10 décembre 1982 (Convention de Montego Bay) est la base sur laquelle les États de l'Arctique revendiquent leurs droits sur les fonds marins et les eaux polaires, nominalement à 200 milles marins des côtes reconnues de l'État arctique. Toutefois, les questions de souveraineté continuent d'être discutées et, en particulier, les revendications de la Russie sont contestées. Comme on peut le voir dans la

(10) Cf. LANTEIGNE Marc, *China's Emerging Arctic Strategies: Economics and Institutions*, The Centre for Arctic Policy Studies (CAPS), University of Iceland Institute of International Affairs, 2014, 42 pages (<http://ams.hi.is/>).

(11) Danish Defence Intelligence Service (<https://fe-ddis.dk/>).

(12) En comparaison, l'Allemagne compte actuellement 4 diplomates accrédités et l'Ambassade des États-Unis, 12 personnes.

figure 1 ⁽¹³⁾ ci-contre, la Russie a des revendications territoriales non résolues dans une région qui devrait être riche en ressources naturelles. Alors que le processus de négociation à long terme devrait être pacifique, si les droits souverains de la Russie sur le centre de l'océan Arctique ne sont pas reconnus à l'avenir, la Russie risque de rejeter toute nouvelle négociation avec son voisin arctique, ce qui provoquerait de l'instabilité dans cette région.

On s'attend à ce que d'ici 2050, les États de l'Arctique augmentent les ressources qu'ils consacrent à la protection de la souveraineté de leurs territoires arctiques. Toutefois, l'accroissement de l'activité, en particulier commerciale, nécessitera probablement de nouvelles institutions et de nouveaux cadres pour assurer la sécurité et l'efficacité de la gouvernance de la région. L'actuel « Conseil de l'Arctique », qui appuie les discussions entre les États de l'Arctique, s'intéresse en grande partie aux questions écologiques et de sécurité maritime, et est actuellement considéré comme mal équipé pour faire face aux enjeux géopolitiques futurs qui pourraient être nécessaires pour une gouvernance pacifique de cette région.



Quelques stratégies militaires occidentales

Les pays occidentaux ayant été fortement impliqués dans les campagnes militaires au Moyen-Orient au cours des vingt dernières années, les préoccupations en matière de sécurité dans la région arctique sont passées au second plan de leurs priorités. Ce n'est qu'au cours des cinq à dix dernières années que les gouvernements ont vraiment compris que l'Arctique pouvait devenir un espace de sécurité contesté fortement influencé par la militarisation perçue du Grand Nord par la Russie. Jusqu'à présent, la stratégie militaire occidentale a été largement creuse et l'on a vraiment le sentiment qu'un certain « rattrapage » est nécessaire.

Bien que les États-Unis aient élaboré leur Feuille de route pour l'Arctique en 2014, on ne sait pas exactement quelle sera leur présence militaire dans l'Arctique au cours des prochaines décennies. Les États-Unis ont depuis longtemps la supériorité de la puissance aérienne dans l'Arctique, et cet avantage sera probablement maintenu par l'investissement du Pentagone dans les avions de la série *F-35* qui sont maintenant testés dans les conditions arctiques pour s'assurer que la puissance américaine peut être projetée vers le Nord. Un nouveau brise-glace est en cours de planification ⁽¹⁴⁾ et

(13) IGAZ Stefani, « Russia claims the application for expansion of Danish borders in the Arctic shelf », *Maritime Herald*, 23 janvier 2017 (www.maritimeherald.com/).

(14) *Coast Guard Polar Security Cutter (Polar Icebreaker) Program: Background and Issues for Congress*, juin 2019 (<https://fas.org/sgp/crs/weapons/RL34391.pdf>).

l'établissement de nouvelles bases dans la région a été envisagé ⁽¹⁵⁾. Tout dépendra en grande partie de l'évolution des relations entre les États-Unis et la Russie. La base aérienne de Thulé, au Groenland, devrait toutefois prendre une importance renouvelée au sein de la défense américaine en tant que seul port en eau profonde dans cette partie de l'Arctique, d'autant plus que la route maritime du Nord a le potentiel de devenir une route maritime de plus en plus importante. Si les perspectives d'indépendance du Groenland restent une question hypothétique à ce stade, un Groenland indépendant qui voudrait quitter l'Otan remettrait certainement en question l'avenir de la base militaire américaine de Thulé.

La réaction de l'Otan a été d'accroître l'activité de formation militaire dans la région. La participation de troupes, de navires et d'aéronefs des pays de l'Otan à des exercices dans le Nord de la Norvège, tels que la série d'exercices *Cold Response*, a été une source de plaintes de la part de la Russie, car ils sont de plus en plus interprétés dans le contexte de la détérioration des relations de l'Otan avec la Russie. Par exemple, l'édition 2016 de l'exercice *Cold Response*, auquel ont participé quelque 15 000 soldats de 14 pays membres et partenaires de l'Otan, dont la Suède et la Finlande, n'a pas été bien reçue par l'establishment politique et militaire russe. De même, l'activité militaire de la Russie dans la région, qui s'est considérablement développée au cours des huit dernières années, pourrait susciter de nouveaux problèmes de sécurité en Occident. C'est particulièrement le cas des exercices dits « *Snap* » dans le Nord, qui sont inopinés et souvent de grande envergure. En dépit de renseignements généralement bons, les voisins occidentaux de la Russie n'ont aucun moyen de savoir si ces exercices servent uniquement à des fins d'entraînement militaire ou s'ils servent de couverture pour la préparation d'une agression armée. Les leçons de l'Ukraine, notamment en ce qui concerne le comportement de la Russie avant l'intervention de 2014, devront évidemment être prises en compte à cet égard.

Toutefois, les États du Nord, à titre individuel, se concentrent maintenant sur l'Arctique, ayant élaboré une stratégie et s'employant activement à démontrer leur capacité d'opérer dans la région. En 2018, le Royaume-Uni a élaboré sa « Stratégie de défense dans l'Arctique » qui a été appuyée par une nouvelle vague d'opérations sous-marines sous les glaces de l'Arctique ⁽¹⁶⁾ et a récemment testé sa gamme d'hélicoptères d'attaque et de forces expéditionnaires pendant l'entraînement hivernal bilatéral annuel avec la Norvège en 2019. Le Royaume-Uni prévoit également de déployer un porte-avions dans le Grand Nord en 2020 pour prouver sa capacité à opérer et à combattre dans cet environnement difficile. En France, le *Livre blanc* de 2013 a noté que l'Arctique représentait un défi stratégique majeur. À l'été 2018, la France a été l'un des premiers pays à déployer un navire militaire, le *Bâtiment de soutien et d'assistance métropolitains (BSAM) Rhône*, pour emprunter la route du Nord-Est ⁽¹⁷⁾. Bien qu'il s'agisse d'une capacité naissante, il ne faut pas sous-estimer la puissance du message

(15) STEWART Phil, « 'America's got to up its game in the Arctic': Mattis », *Reuters*, 25 juin 2018 (www.reuters.com/).

(16) En 2018, un sous-marin de la *Royal Navy* a participé à l'*ICEX (Ice Exercise)* avec l'*US Navy* pour la première fois en dix ans.

(17) « Arctique. La Marine franchit pour la première fois le passage Nord-Est [Vidéo] », *Le Télégramme*, 2 octobre 2018 (www.letelegramme.fr/).

politique dont font preuve les deux plus grandes forces militaires en Europe, et il est peut-être temps à présent de formaliser une approche commune.



En raison du changement climatique et de la fonte des glaces de mer et du pergélisol de la région qui en résulte, il est maintenant largement reconnu que l'isolement géographique relatif de l'Arctique s'atténuera dans les décennies à venir, avec un nombre croissant d'acteurs, étatiques et non étatiques, ayant des intérêts arctiques. Au cours de la dernière décennie, on a assisté à une augmentation du nombre de déclarations officielles de stratégies et de cadres stratégiques pour l'Arctique, tant dans des États arctiques que non arctiques. Bien que certains pays, comme la Chine, n'aient pas fait de telles déclarations officielles, ils semblent eux aussi se considérer comme des acteurs de l'Arctique et on peut s'attendre à ce qu'ils cherchent à jouer un rôle plus important dans la région.

Les neuf États côtiers demeureront les principaux intervenants de l'Arctique pour des raisons géographiques et une région arctique stable et ordonnée demeurera probablement une priorité pour eux, bien que cela ne signifie pas que les relations entre les États de l'Arctique demeureront nécessairement les mêmes. Par exemple, alors que l'Islande (et potentiellement le Groenland) s'est traditionnellement tournée vers les États-Unis et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (Otan) pour sa sécurité, sa petite population, pourtant indépendante d'esprit, pourrait, si les circonstances étaient favorables, décider que ses intérêts étaient mieux servis en formant des alliances avec des partenaires hors Otan. Pour la Russie, l'Arctique conservera une importance particulière, car il représente une source future de richesses et un tampon de sécurité contre l'empiétement et l'encerclement, avec un potentiel d'instabilité toujours présent.

Bien que les eaux arctiques demeurent un environnement difficile qui nécessitera une navigation spécialisée donc coûteuse, l'activité commerciale récente y est considérée comme de l'« anticipation stratégique ». Cela est dû au fait que ces routes pourraient devenir des artères stratégiques pour le commerce et l'accès aux ressources naturelles substantielles de la région et permettre à la Russie et à la Chine de repositionner leurs forces navales entre les océans Atlantique et Pacifique si nécessaire. Ce qui est sûr, cependant, c'est que les intérêts à long terme de la Russie et de la Chine dans la région sont susceptibles de devenir de plus en plus perceptibles, ce qui exige un équilibre stratégique grâce à des investissements économiques et à un levier diplomatique soutenu par des forces militaires capables d'opérer dans le Nord. La coopération internationale sera donc cruciale pour assurer la sécurité régionale dans l'Arctique, mais les structures, les institutions et les cadres nécessaires à cette fin restent encore à définir.

L'Arctique et la Route du Nord : opportunité ou menace ?

Éléments de bibliographie

BRUNS Sebastian et NEUMANN Adrian J. (dir.), *Maritime Security Challenges: Focus High North, Papers from the Kiel Conference 2016* (www.ispk.uni-kiel.de/). Et notamment :

STUBBS Bruce (Director, US Navy Strategy Division), « A US Navy perspective on the Arctic », p. 30-33.

HERMES Phillipp (Managing Partner, BHM Penlaw), « Commercial Considerations of Shipping in Arctic Waters », p. 9-12.

NACKMAYR Jorg-Dietrich (Co-Project Manager of Kiel Conference, COE CSW), « Chinas Arrival in the Arctic », p. 46-54.

Danish Defence Intelligence Service (<https://fe-ddis.dk/>).

DEVYATKIN Pavel, « Russia's Arctic Strategy—Part II: Military and Security », *The Arctic Institute*, 13 février 2018 (www.thearcticinstitute.org/russias-arctic-military-and-security-part-two/).

HANSSEN-BAUER I., FØRLAND E.J., HISDAL H., MAYER S., SANDØ A.B. et SORTEBERG A., *Climate in Svalbard 2100—a knowledge base for climate adaptation, NCCS Report n° 1/2019*, janvier 2019 (www.unis.no/).

HOUSE OF COMMONS, DEFENCE COMMITTEE, *On Thin Ice : UK Defence in the Arctic*, 2018 (<https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmdfence/388/388.pdf>).

HUMPERT Malte, « China's COSCO Shipping Company Expands Activities on Northern Sea Route », *Highnorthnews.com*, 30 septembre 2016 (www.highnorthnews.com/).

LANTEIGNE Marc, « China Steps up its Mining Interests in Greenland », *The Diplomat*, 12 février 2019 (<https://thediplomat.com/2019/02/china-steps-up-its-mining-interests-in-greenland/>).

LANTEIGNE Marc, *China's Emerging Arctic Strategies: Economics and Institutions*, The Centre for Arctic Policy Studies (CAPS), University of Iceland Institute of International Affairs, 2014, 42 pages (<http://ams.hi.is/>).

LUCHT Hans, *Chinese Investment in Greenland raise US concerns—Strictly business*, Danish Institute for International Studies novembre 2018, 4 pages (<http://pure.diiis.dk/>).

MINISTRY OF DEFENSE (MoD), *Global Strategic Trends* (6^e édition), 2018 (www.gov.uk/government/publications/global-strategic-trends).

O'DWYER Gerard, « Norway accuses Russia of jamming its military systems », *Defence News.com*, 6 mars 2019 (www.defensenews.com/).

Entretien

Captain Robert Pedre (*Royal Navy*), UK MoD, Defence Policy Directorate.

L'autonomie stratégique européenne face au risque de l'insignifiance ⁽¹⁾

Pascal IANNI

Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« Dans un contexte de remise en cause du multilatéralisme, de fragilisation des alliances et de bascule vers un nouveau centre de gravité mondial situé entre États-Unis et Asie, le continent européen devra affronter à lui seul et – de plus en plus – par lui-même, tous les types de menaces : puissance, terrorisme, hybride, cyber, migrations. L'objectif est clair : parvenir à construire ensemble une autonomie stratégique européenne » ⁽²⁾.

L'Europe est confrontée à des défis sans précédent depuis 1945. L'ordre international connaît des ruptures profondes avec l'effacement progressif des repères traditionnels. De nombreux pays émergent sur la scène internationale. Le projet de *One Belt, One Road* illustre les tendances hégémoniques chinoises qui pourraient contraindre les rapports internationaux dans les prochaines décennies. La question de la pérennité des outils de régulation internationale et des alliances traditionnelles est clairement posée, avec une remise en cause des accords passés entre États, comme en témoigne la sortie des États-Unis de l'accord sur le climat. La réaffirmation des rapports de force et de puissance souligne le rôle essentiel des capacités militaires. Simultanément, l'Union européenne vit une période de fortes tensions politiques. Le projet économique et politique né des ruines de la guerre pourrait finalement échouer.

L'UE vit donc un moment clé avec la simultanéité du *Brexit* et les incertitudes américaines. Si elle ne parvient pas à exister comme puissance, c'est-à-dire comme entité politique unie, capable de défendre ses intérêts et ses valeurs, de peser sur la scène internationale, les pays européens pourraient ne plus compter dans le paysage géopolitique mondial. Elle court le risque de l'insignifiance dont elle pourrait ne pas se relever. Plusieurs options sont envisageables. La plus simple serait de laisser les choses évoluer au gré des politiques nationales, en prenant le risque de ne plus pouvoir choisir. La deuxième serait de renoncer en se plaçant résolument et définitivement sous le parapluie américain, au risque de fortes déconvenues si les États-Unis se désintéressent de l'Otan. La troisième viserait à développer une nouvelle forme de défense européenne, autour d'une « coalition de bonne volonté », composée de pays membres ou non

(1) ALOMAR Bruno, *La réforme ou l'insignifiance : dix ans pour sauver l'Union européenne*, Éditions de l'École de Guerre, 2018, 154 pages.

(2) Général François LECOINTRE, « Allocution », Universités d'été de la défense, Satory, 10 septembre 2018 (https://ceis.eu/UED/Actes_UED_2018.pdf).

membres de l'Union, décidés à agir pour disposer effectivement de capacités d'action opérationnelles. Il faut aujourd'hui être inventif et pragmatique pour s'extirper d'un modèle de défense européenne qui n'a jamais vraiment fonctionné. Le projet d'autonomie stratégique européenne, fondé sur un principe de solidarité entre États, porté par la France, pourrait permettre l'affirmation d'une Europe plus forte capable de faire face, dans le respect de ses alliances, à l'évolution du monde. Mais la vision française doit être partagée par les autres États, ce qui n'est pas encore le cas.

L'autonomie stratégique européenne est aussi nécessaire pour préserver l'indépendance de la France, en particulier pour la défense de ses intérêts vitaux. Des interdépendances consenties et l'autonomie stratégique européenne donneront à la France et aux pays européens des marges de manœuvre pour disposer des capacités nécessaires pour préserver sa souveraineté, son indépendance nationale et être libre de ses choix. Pourtant la voix de la France ne porte pas vraiment. Les pays européens endosseront le projet français s'il est crédible et fiable, et s'il s'accompagne de garanties de sécurité qui répondent à leurs attentes.

La fin d'un monde

L'effacement européen

L'émergence de nouvelles puissances politiques et économiques, au premier rang desquelles la Chine, et le recul relatif des États-Unis ont consacré la fin du monopole occidental de la puissance. Le retour musclé de la Russie dans l'arène géopolitique s'est traduit par une sorte de sidération au sein des pays européens dont certains, en particulier à l'Est, s'engagent dans des politiques strictement nationales, sur certains points contraires aux objectifs de l'Union européenne. L'Union se cherche et se divise face à son voisin russe alors que notre dépendance énergétique est conséquente et que certains de nos intérêts sont communs, notamment en matière de lutte contre le terrorisme. L'enjeu est de taille car les Russes se sentent moins européens et donnent l'impression de n'avoir pas grand-chose à attendre d'une Europe qu'ils jugent en déclin.

En Europe, la sensibilité de la question migratoire illustre les attentes des populations en matière de sécurité et de défense. La sortie du Royaume-Uni peut inquiéter car un acteur majeur dans le domaine de la défense quitte l'Union européenne. Cependant, ce départ peut aussi être saisi comme une opportunité, dans la mesure où il signe *de facto* la fin d'une opposition systématique au renforcement de la défense européenne, au nom de la préservation de la stricte primauté de l'Otan et pousse également les Britanniques vers des coopérations renforcées avec d'autres européens pour jouer pleinement leur rôle stratégique. Dans le même temps, les États-Unis ne veulent plus jouer le rôle de gendarme du monde et entendent se concentrer sur la défense de leurs intérêts directs. Ils affaiblissent le multilatéralisme, à l'image de leur sortie du Traité sur les forces nucléaires à portée intermédiaire (FNI) mais aussi de l'Accord de Paris sur le climat. Et aucun pays ne veut reprendre cette lourde responsabilité : la Chine ne semble pas l'envisager et les Européens ne peuvent pas assumer une telle charge tant leurs divisions, en particulier pour définir des intérêts stratégiques communs, confinent à l'impuissance.

L'environnement stratégique de l'Europe s'est durci. Le monde semble entré dans une sorte de « guerre permanente » ⁽³⁾, en particulier dans la sphère informationnelle où de nouvelles formes de conflit ont émergé avec la manipulation des opinions publiques, les ingérences numériques et la guerre cybernétique. De la propagande djihadiste à l'ingérence électorale et de la manipulation ciblée à la cyberattaque, *Internet* est devenu un nouveau champ de bataille qui bouleverse l'ordre géopolitique, multiplie les capacités et les formes d'agression. Il abolit la distinction entre la guerre et la paix, entre la sécurité et la liberté.

L'ensauvagement ⁽⁴⁾ des relations internationales

Dès 2005, peu convaincue de la « fin de l'histoire » ⁽⁵⁾, Thérèse Delpech met en exergue la menace d'un ensauvagement des relations internationales, dû notamment au désir de rééquilibrage du pouvoir, manifesté par l'Iran, la Chine, l'Inde et la Russie. La philosophe insiste surtout sur la nécessité de regarder le monde tel qu'il est et non tel qu'on rêve qu'il soit : « les pays de droits acquis, qui ne se battent que pour défendre des positions conservatrices, finiront par être balayés » ⁽⁶⁾. De fait, depuis plusieurs années, la géopolitique est de retour. Les rapports de force n'ont pas disparu des horizons des États. Les jeux de puissance continuent de régir le monde. Bien plus, les capacités de négociation entre États se dégradent et « nous avons atteint un stade de méfiance réciproque inconnu même aux pires heures de la guerre froide (...). Aujourd'hui, on ne négocie plus rien » ⁽⁷⁾. Les affaires Skripal ⁽⁸⁾ et Kashoggi ⁽⁹⁾ témoignent d'une désinhibition qui tend à se généraliser avec une prise de risque consentie et assumée de la part de pays, qui ne craignent pas d'être mis au ban de la communauté internationale.

La notion de surprise stratégique définie dans le *Livre blanc* de 2008 ⁽¹⁰⁾ devient désormais réalité tant l'incertitude prévaut sur les relations internationales et sur les stratégies de puissance. Un brouillard s'installe. Il est caractérisé par l'effacement des règles, des institutions internationales délégitimées et décrédibilisées par leur incapacité à agir. Il se traduit par une dérégulation généralisée et une dangereuse remise en cause des accords conclus dans le passé. L'ordre mondial bâti à la fin de la Seconde Guerre mondiale, qui a survécu à la fin de l'URSS, s'efface lentement. La compétition stratégique entre les États-Unis et la Chine soulève le spectre du « piège de

(3) GERGORIN Jean-Louis et ISAAC-DOGNIN Léo, *Cyber, la guerre permanente*, Les éditions du Cerf, 2018, 318 pages.

(4) DELPECH Thérèse, *L'ensauvagement, Le retour de la barbarie au XXI^e siècle*, Grasset, 2005, 366 pages.

(5) FUKUYAMA Francis, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion, 1992, 418 pages.

(6) *Ibid.*, p. 75.

(7) Propos de Wolfgang ISHINGER (directeur de la conférence sur la sécurité de Munich) dans son entretien avec ANDRÉ Luc, « Wolfgang Ishinger : "La politique étrangère de l'Union européenne doit se décider à la majorité" », *L'Opinion*, 12 novembre 2018 (www.lopinion.fr/).

(8) Ancien officier du renseignement militaire russe et agent double pour le MI6 (renseignement extérieur britannique), victime avec sa fille d'un empoisonnement au Royaume-Uni, le 4 mars 2018.

(9) Jamal Khashoggi, journaliste d'opposition saoudien, tué et démembré dans l'ambassade d'Arabie saoudite d'Istanbul, le 2 octobre 2018.

(10) *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale*, 2008, p. 39 (<http://archives.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/>).

Thucydide » ⁽¹¹⁾, c'est-à-dire d'un conflit majeur si la Chine menace l'hégémonie américaine, car aucun grand remaniement de puissance n'est intervenu sans conflit armé.

L'Europe semble donc entourée d'un cercle de fer tant les menaces sont présentes dans son environnement immédiat. Elle est confrontée à plusieurs défis : celui de la défense de ses valeurs, face aux nationalistes et aux populistes, celui de sa capacité à agir et celui d'exister comme un acteur de premier plan et crédible sur la scène internationale. Or, la politique de sécurité et de défense commune souffre d'un handicap majeur : peu d'États sont prêts à remettre en cause le rôle central de l'Otan pour défendre le continent européen. L'Alliance atlantique, synonyme d'assurance américaine, est considérée comme la solution la plus solide et la plus économique pour de nombreux États. De profondes divergences sur l'analyse des menaces divisent les Européens. Les pays du Sud sont sensibles aux questions liées à l'Afrique quand les pays de l'Est sont obnubilés par la Russie. Pour ne pas sortir de l'Histoire, l'Europe doit abandonner « l'idéologie bisounours » dénoncée par Hubert Védrine ⁽¹²⁾ en définissant et en nommant clairement les menaces auxquelles elle doit faire face.

Les menaces sur la souveraineté économique et technologique

Le poids économique des pays européens baisse continuellement sous l'effet de l'émergence de nouveaux compétiteurs. Vers 2050, la part de l'Europe des 27 dans la production mondiale pourrait passer sous les 10 %, seule l'Allemagne fera partie des dix premières puissances économiques mondiales ⁽¹³⁾. Le défi est économique et technologique. « Le capitalisme européen ne résistera au XXI^e siècle face aux oligopoles américains et chinois soutenus par leurs États que s'il est adossé à une capacité de décision forte et crédible. Elle n'est plus à la portée des Nations européennes isolées, dès lors qu'elle s'applique à des défis globaux. Elle constitue la raison d'être de l'Union, à condition qu'elle se repense en termes de puissance » ⁽¹⁴⁾.

La Base industrielle, technologique et de défense européenne (BITDE) évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel, marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs, comme ceux du New Space américain. Les États-Unis disposent aussi d'un pouvoir de blocage sur les ventes d'armement en imposant la norme *ITAR* (*International Traffic in Arms Regulations*) en vertu de laquelle ils peuvent interdire la vente d'un armement à un pays tiers si celui-ci contient au moins un composant américain placé sous ce régime particulier. Depuis avril 2018, ils s'opposent à la vente de missiles européens à l'Égypte, bloquant la vente d'avions de combat supplémentaires. Pour Éric Trappier, président de Dassault Aviation, « les Américains utilisent ces règles

(11) ALLISON Graham, *Vers la guerre : l'Amérique et la Chine dans le piège de Thucydide ?*, Odile Jacob, 2019, 416 pages. L'historien américain appelle « piège de Thucydide » l'antagonisme qui oppose la puissance établie et la puissance ascendante et le risque de guerre qui en résulte. Sparte et Athènes s'affrontent au cours de la guerre du Péloponnèse (431-404 av. J.-C.), le Royaume-Uni et l'Allemagne en 1914. Les États-Unis et la Chine pourraient bientôt se trouver dans une situation comparable.

(12) MATHIEU Béatrice et ROSENCHER Anne, « Hubert Védrine : "La faute des élites européennes" », *L'Expansion*, 1^{er} juin 2018 (https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/la-faute-des-elites-europeistes_2013590.html).

(13) HAWKSWORTH John, AUDINO Hannah et MCKELLAR Duncan, *The World in 2050—The long view: how will the global economic order change by 2050?*, PWC, février 2017 (www.pwc.com/).

(14) BAVEREZ Nicolas, « Pas de croissance sans souveraineté », *Le Figaro*, 11 mars 2019.

pour limiter certaines exportations vers des pays pourtant amis, pour des raisons souvent plus politiques que juridiques ». Ces restrictions touchent aussi le domaine de l'Espace. En 2013, les États-Unis ont refusé une demande de réexportation aux Émirats arabes unis de composants américains, nécessaires à la fabrication de deux satellites français produits par la France ⁽¹⁵⁾.

Les autorités françaises veulent désormais s'assurer d'une moindre dépendance aux composants relevant de cette législation. Au-delà, une Europe désunie risque une « vassalisation technologique » ⁽¹⁶⁾ sauf si elle réussit à s'accorder sur des projets concrets comme l'agence de recherche avancée européenne portée par André Loesekrug-Pietri, qui vise à soutenir un écosystème européen de l'innovation, impliquant les États et la Commission, pour que l'UE préserve son autonomie technologique.

Refuser de sombrer dans l'insignifiance

Innover pour exister

L'Europe fait donc face à des menaces multiples, simultanées et durables. Pour certaines, il n'existe pas le moindre début de solution. L'absence d'Europe dans le concert stratégique dessert les pays européens car une partie des menaces provient de crises extérieures non résolues. Le risque d'un déclassement stratégique irréversible est réel, avec, par exemple, seulement 4 pays européens (France, Royaume-Uni, Allemagne et Italie) parmi les 15 premiers budgets de la défense dans le monde. La complexité de cet environnement se traduit par une divergence d'intérêts parfois forte entre Européens. L'enjeu est de parvenir à fédérer le plus grand nombre autour d'une politique volontariste pour susciter une solidarité stratégique plus forte. La protection du continent européen et de ses citoyens passe par le renforcement de l'autonomie stratégique de l'Europe, donc l'intensification des efforts communs de défense.

La perspective d'une armée commune, déjà envisagée en 1954, reste lointaine et la construction d'une Europe de la défense crédible et puissante n'a pas encore abouti. Le fait que la Commission européenne se saisisse des sujets de défense marque les limites du processus intergouvernemental. L'expression d'armée européenne, employée par le Président français ⁽¹⁷⁾, doit être comprise comme la volonté de faire émerger une capacité militaire commune suffisante pour pouvoir intervenir et défendre les intérêts européens. Les incertitudes politiques actuelles pèsent logiquement sur l'Europe de défense. L'année 2016 a été marquée par de nombreuses avancées avec une Politique européenne de sécurité et de défense (PESD) renouvelée et peut-être la conscience que l'Europe ne peut être totalement nue et ne dépendre que des États-Unis, où les trois fondements traditionnels de la puissance américaine (libéralisme économique, multilatéralisme, défense des droits de l'homme et démocratie) sont remis en cause et où la

(15) CABIROL Michel, « Réglementation *ITAR* : États-Unis, cet ami qui ne veut pas que du bien à la France », *La Tribune*, 23 avril 2018 (www.latribune.fr/).

(16) GUILLEMARD Véronique, « Loesekrug-Pietri André : "Nous risquons la vassalisation technologique de l'Europe" », *Le Figaro*, 21 mars 2019.

(17) *Interview* d'Emmanuel MACRON par Nikos ALIAGAS, *Europe 1*, 6 novembre 2018 (www.europe1.fr/politique/macron-pour-une-vraie-armee-europeenne-un-projet-realizable-3794831).

diplomatie semble désormais plus transactionnelle que géopolitique. Depuis 2017, dans le contexte du *Brexit*, la défense européenne semble relancée avec la concrétisation des Coopérations structurées permanentes (CSP) et le Fonds européens de défense (FEDef). Les critiques et les obstacles ne manquent pas. L'attitude versatile et imprévisible du Président américain, Donald Trump, inquiète ceux qui veulent éviter de provoquer un affaiblissement irréversible de l'Otan et la menace russe amène logiquement de nombreux États d'Europe de l'Est à privilégier l'assurance américaine pour assurer leur défense. Pourtant, développer l'autonomie stratégique européenne permet de répondre directement aux demandes américaines de partage du fardeau (*burden-sharing*), et de montrer que les Européens sont capables d'assumer leurs responsabilités.

La construction d'une défense européenne crédible ne doit pas forcément concerner d'emblée l'ensemble des États-membres. Le principe de l'unanimité n'est pas à rechercher systématiquement. Il s'agit d'être pragmatique et concret en développant des coopérations bilatérales ou multilatérales sur la base de dépendances ou d'interdépendances consenties, en profitant par exemple des coopérations capacitaires réussies. L'autonomie stratégique peut se construire progressivement, autour d'un noyau de pays dont les intérêts convergent. Elle doit pouvoir associer des pays européens non-membres de l'Union, au premier rang desquels la Grande-Bretagne. Les récentes initiatives marquent un changement notable dans le comportement de certains pays et la volonté de faire émerger une autonomie stratégique européenne soutient un mouvement global de renforcement capacitaire. Le dialogue actuel sur la sécurité doit servir de cadre pour parvenir à des interventions communes, en liant intérêts politiques, économiques et stratégiques. La politique de la règle, celle des petits pas réglementaires, qui a prévalu depuis le début de la communauté européenne, doit être subordonnée à la politique de la décision, qui suppose « culot, visibilité et improvisation »⁽¹⁸⁾, c'est-à-dire un passage à la responsabilité politique, en remettant les Nations au centre des décisions. D'autant que l'Europe a réussi à dépasser de nombreux tabous. La notion de frontière est ainsi désormais ouvertement réaffirmée. Le point de vue français d'une Europe agissante pourrait prendre l'ascendant grâce aux circonstances. Le devoir de faire face simultanément à la Russie, à la Chine et à l'éloignement relatif des États-Unis est sans doute une chance qu'il faut saisir.

Faire émerger progressivement une conscience stratégique durable et soutenable

L'Europe doit être prête à défendre seule son modèle économique et social, ses valeurs, en se dotant d'une véritable politique de sécurité. « Elle doit se penser et se constituer progressivement en puissance politique et en acteur stratégique »⁽¹⁹⁾. La première étape sera d'obtenir une définition partagée de la notion d'autonomie stratégique, qui est, de fait, comprise différemment dans les pays européens. En France, le concept « d'autonomie stratégique » apparaît dans le *Livre blanc sur la défense* publié en 1994⁽²⁰⁾. L'autonomie stratégique est alors entendue comme synonyme de

(18) MIDELAAR (VAN) Luuk, *Quand l'Europe improvise : dix ans de crise politique*, Gallimard, 2018, 416 pages.

(19) BAVEREZ Nicolas, « Reconstruire la sécurité de l'Europe », *Le Figaro*, 25 février 2019.

(20) *Livre blanc sur la Défense*, La Documentation française, 1994, p. 49
(www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/944048700/index.shtml).

« l'indépendance et de la liberté d'action politique » de la France ⁽²¹⁾. Dans le *Livre blanc* de 2008, elle repose sur la somme de trois libertés : liberté d'appréciation, liberté de décision et liberté d'action ⁽²²⁾. Dans ces deux acceptions, l'autonomie stratégique européenne peut être entendue comme une part de la défense de l'Europe et comme la capacité à agir en dehors du continent. Lors du discours prononcé à la Sorbonne le 26 septembre 2017 ⁽²³⁾, Emmanuel Macron parle d'une capacité d'action autonome de l'Europe, complémentaire des capacités de l'Otan, la CSP et le FEDef étant considérés comme les principaux piliers de la relance de l'Europe de la défense. Mais le Président français insiste aussi sur la nécessité de parvenir à surmonter les divisions entre pays européens, l'ambition de certains étant limitée à une stricte complémentarité avec l'Otan et d'autres souhaitant couvrir l'ensemble du spectre des capacités militaires. Mais cette vision doit être partagée par d'autres pays pour que le projet français puisse émerger.

L'autonomie stratégique ne peut signifier indépendance totale tant les lacunes accumulées depuis plusieurs décennies seront difficilement comblées. D'autant que l'autonomie et l'indépendance stratégiques absolues n'existent pas. L'indépendance suppose la capacité à agir seul partout et de pouvoir agir à sa guise partout dans le monde. Plus aucun pays ne peut tout faire seul, pas même les États-Unis. Dans le contexte actuel, être autonome signifie disposer des capacités nécessaires pour surmonter des chocs fréquents et violents, pour peser sur les affaires du monde et pour défendre ses intérêts propres, d'où la notion d'autonomie stratégique. Pour les pays européens, cette autonomie repose sur deux principes simples : être informés de manière exacte et rapide et être en mesure d'agir seuls si nécessaire, les intérêts de l'Europe l'exigent. Il ne s'agit donc pas de s'organiser en opposition aux États-Unis et à l'Otan ou de chercher à les concurrencer mais plutôt d'être en mesure d'agir en complément. L'alliance avec les États-Unis reste fondamentale pour assurer la défense de l'Europe. Au-delà, la France pourrait proposer une garantie de sécurité solide, qui puisse donner un très fort crédit à son projet de convergence stratégique européenne.

Défendre la souveraineté politique de l'Europe

La communication stratégique et politique est vitale pour faire comprendre, rassurer et faire accepter le principe d'une autonomie stratégique par les alliés de l'Europe et par les Européens eux-mêmes. Mais c'est surtout la question de la crédibilité du projet qui est posée. Les pays européens ont désappris à s'unir sans les États-Unis, la plupart n'ont pas connu le « moment gaullien » français qui a permis d'affirmer la préservation d'une certaine indépendance nationale comme pierre angulaire de leur politique étrangère. La démarche portée par la France est mal perçue par certains Européens, tétanisés à l'idée de voir les États-Unis négliger leur statut de puissance européenne pour se tourner définitivement vers l'Asie. Il semble donc nécessaire de

(21) *Ibid.*, p. 52.

(22) *Livre blanc* 2008, *op. cit.*, p. 69.

(23) MACRON Emmanuel, « Initiative pour l'Europe - Discours pour une Europe souveraine, unie, démocratique », La Sorbonne, 27 septembre 2017 (www.elysee.fr/).

définir un message clair, adressé à tous les citoyens européens. L'autonomie stratégique européenne est indispensable pour rester souverain et maître de son destin. L'Europe doit assumer ses responsabilités stratégiques. Dans le strict respect de ses alliances, en premier lieu l'Alliance atlantique, l'Europe doit donc être en mesure d'affirmer d'abord son autonomie politique, c'est-à-dire sa capacité à prendre des décisions dans le domaine de la défense et à les mettre en œuvre ; ensuite, son autonomie opérationnelle pour planifier et conduire de manière indépendante des opérations civiles et militaires ; enfin, son autonomie industrielle, pour pouvoir développer et construire les capacités requises pour atteindre l'autonomie opérationnelle. Le Traité franco-allemand d'Aix-la-Chapelle signé le 22 janvier 2019 est par exemple un progrès ⁽²⁴⁾. La France et l'Allemagne s'engagent à instaurer une culture commune entre leurs forces armées et se fixent comme objectif de surmonter leur divergence en matière d'exportation d'armements. Ce Traité marque une avancée symbolique même s'il n'efface pas ce qui sépare une puissance nucléaire mettant en exergue son autonomie stratégique et un pays résolument arrimé à l'Otan. La France et l'Allemagne n'en demeurent pas moins des partenaires de premier plan, *a fortiori* dans un contexte de *Brexit*. La volonté forte de développer des outils de défense crédibles, notamment par la conception et la production en commun des systèmes d'armement du futur, peut constituer un début de garantie d'autonomie pour l'Europe, dans l'esprit des pères fondateurs, la construction d'intérêts économiques communs participant à l'émergence d'un projet plus global.

Il est dès lors essentiel de développer une culture stratégique commune qui permet de renforcer l'interopérabilité et la capacité à s'engager ensemble mais qui ne fasse pas disparaître toutes les différences, qui restent une source de richesse stratégique pour l'Europe. Cette culture commune, c'est-à-dire une compréhension partagée des enjeux stratégiques pour l'Europe, évitera de faire de l'Union une arène de compétition entre ses États-membres. Elle peut aussi être vue comme une nécessité vitale pour rester cohérents face à la domination chinoise et américaine mais aussi face à des acteurs privés, comme les GAFAM. Elle permettra de rapprocher les perceptions sur la réalité et la nature des menaces, sur leur dangerosité et sur les conséquences qu'elles produisent sur la sécurité mondiale et européenne. Dans ce cadre, l'Initiative européenne d'intervention (IEI), portée par la France depuis juin 2018 ⁽²⁵⁾, représente une opportunité intéressante et constitue un vrai défi d'appropriation. Agréger un cercle de Nations *able and willing* pour développer une culture stratégique commune en étudiant des scénarios pour développer l'interopérabilité et préparer des engagements communs permet d'avancer de manière concrète avec les pays intéressés et de développer un véritable esprit de défense et d'intervention, tout en laissant la porte ouverte à ceux qui souhaiteront rejoindre plus tard. La participation de la Grande-Bretagne est un gage de crédibilité.

Pour préserver sa souveraineté et son autonomie, compte tenu de l'émergence de nombreuses puissances, malgré les nombreux obstacles qui ne manqueront pas d'apparaître, l'Europe doit aussi parvenir à développer une BITDE cohérente, fondée

(24) Traité de coopération franco-allemand d'Aix-la-Chapelle, France diplomatie (www.diplomatie.gouv.fr/).

(25) DGRIS, « L'initiative européenne d'intervention », 26 février 2019 (www.defense.gouv.fr/).

sur la maîtrise des technologies de pointe et sur un marché européen de la défense. C'est un défi de taille. Pour certains pays, qui pratiquent les achats sur étagères, sans marquer de préférence européenne, le concept de BITDE est totalement inconnu. Pour d'autres, dotés d'une industrie d'armement, la BITDE est un terrain de compétition acharnée qui pourrait empêcher la relance d'une dynamique durable. Les trois nouveaux outils créés pour soutenir l'industrie, la recherche et les investissements européens doivent être soutenus dans la durée pour produire des effets concrets : le FEDef (500 millions d'euros en 2019 et en 2020, 13 milliards € ensuite), le processus annuel de revue des plans nationaux de défense et les CSP prévues par le Traité de Lisbonne. Au-delà, les règles définies pour la participation d'États tiers devront être assez ouvertes pour associer des Européens non-membres de l'Union. La convergence d'intérêts entre États européens doit permettre de définir et de conduire une action coordonnée durable.

La France, acteur central de l'autonomie stratégique européenne

Une nécessité pour notre pays

Les pays européens, au premier rang desquels la France, sont donc aujourd'hui confrontés au piège de l'insignifiance et de l'effacement. L'Europe représente 10 % de la population mondiale, 10 % des terres émergées et 20 % du PIB mondial ; la France 1 % de la population, 1 % des terres émergées et 4 % du PIB mondial. La Chine représente 20 % de la population mondiale, 20 % des terres émergées et 20 % du PIB mondial. Les pays européens doivent s'organiser pour défendre leurs intérêts collectifs et nationaux, et surtout leur souveraineté. L'autonomie stratégique européenne est un levier pour un pays comme la France, qui pourrait ne plus peser dans le futur concert des Nations, surtout si elle ne parvient pas à disposer de marges de manœuvre pour entretenir des capacités propres pour défendre ses intérêts vitaux.

Tant que l'Union européenne ne sera pas en mesure d'assurer toute ou partie de la défense de l'Europe et des intérêts européens, la France sera tenue de disposer de capacités de défense significatives, dans tous les domaines, jusqu'au moment où elle ne pourra plus en supporter le coût. Or, l'autonomie stratégique de la France est remise en cause sous l'effet d'une contrainte budgétaire qui s'est traduite par une réduction des capacités militaires et diplomatiques et par des renoncements. La France doit disposer de capacités d'information et d'action pour agir seule, sans dépendre d'un autre État ou d'une autre organisation, et des moyens diplomatiques et politiques pour expliquer et porter son action tout en sachant rallier d'autres États à sa cause si nécessaire. L'autonomie de la France s'appuie sur d'autres piliers : une économie robuste, une situation financière saine, une démographie dynamique et un potentiel technique et scientifique de très haut niveau. La France dispose encore d'atouts remarquables avec notamment sa dissuasion nucléaire et son siège de membre permanent du Conseil de sécurité des Nations unies, son réseau diplomatique, l'étendue de son territoire national et de son espace maritime, la pratique du français dans le monde.

Même si son poids démographique est faible au regard de la croissance d'autres pays, la France reste une puissance économique de premier rang avec des capacités scientifiques encore mondialement reconnues. Elle est encore l'une des premières

puissances militaires. Elle possède la capacité, rare au niveau mondial, de projeter des forces loin et rapidement. Elle peut facilement agir à proximité du territoire français ou de bases outre-mer. Mais, l'engagement lointain d'unités françaises dans la durée nécessite une coopération avec d'autres partenaires, à l'image de l'opération *Barkhane*. Au plus fort de l'opération, les armées françaises devaient transporter 18 000 tonnes de fret par mois. La France n'a pas les capacités pour agir entièrement seule. Elle doit compter sur des alliés. Selon le type d'engagement, elle devra renoncer ou accepter d'agir au sein d'une coalition. La question de la crédibilité de notre pays sur la scène internationale est donc posée.

Préserver nos capacités essentielles

La France peut jouer un rôle d'entraînement tout en conservant la capacité de défendre seule ses intérêts vitaux. La construction d'une autonomie stratégique ne doit pas se traduire par un moindre effort de défense. La France est l'un des seuls pays européens à maintenir un outil militaire et diplomatique de niveau mondial, et l'Union est utilisée comme un amplificateur, le « levier d'Archimède » du général de Gaulle, qui permet de protéger et de promouvoir nos intérêts nationaux. Cette conception s'inscrit dans le cadre d'une Europe puissance, capable de parler d'égal à égal avec les grandes puissances mondiales. Hier, avec les États-Unis et l'URSS, aujourd'hui et demain avec la Chine et les États-Unis. Notre pays doit continuer à disposer de forces armées pouvant intervenir sur tout l'éventail des engagements, en particulier dans des opérations de haute intensité avec la capacité d'entrer en premier, tout en consentant certaines interdépendances ou dépendances, clairement identifiées dans la *Revue stratégique* de 2017 ⁽²⁶⁾.

L'autonomie nationale est fondée sur le maintien de capacités clés, au premier rang desquelles une dissuasion nucléaire reposant sur ses deux composantes océanique et aéroportée qui constitue l'assurance vie de la Nation en cas de menace des intérêts vitaux. La préservation de ce « socle de notre indépendance » ⁽²⁷⁾ constitue l'un des grands défis des années à venir. La modernisation de la dissuasion exige un investissement conséquent, dans la durée. L'investissement sera supérieur à 3 Mds € en 2019, soit un peu moins de 10 % du budget de la Défense.

Outre la dissuasion, plusieurs domaines d'avenir, à très forte valeur ajoutée, doivent être maîtrisés, parfois par le biais de coopération restreinte avec d'autres pays européens. Il s'agit tout d'abord de l'Espace, où la France a su développer son autonomie après la guerre du Golfe, ce qui a permis de ne pas être pris au piège des affirmations américaines sur les armes de destruction massive détenues par Saddam Hussein en 2003. Cette capacité est essentielle dans le monde à venir. L'Espace est un multiplicateur de force et la France maîtrise l'ensemble des compétences et des technologies clés dans ce domaine. Pour rester souveraine quant à la protection de ses intérêts vitaux, la France doit parvenir à préserver son indépendance pour certaines capacités

(26) *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale*, La Documentation française, 2017, p. 69 (www.defense.gouv.fr/).

(27) HOLLANDE François, « Vœux aux armées du président de la République », Paris, 6 janvier 2017 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/177000053.html>).

clés tout en développant des partenariats limités pour des capacités où des interdépendances sont tolérables. Ainsi, le programme national de satellites de communication *Syracuse* permet à la France d'être indépendante pour ses communications sécurisées. Cette indépendance est complétée par une sorte de réassurance en cas de panne d'un des deux satellites. En effet, un accord avec l'Italie prévoit l'utilisation d'un satellite italien *SICRAL* pour assurer la permanence des communications militaires françaises. Dans le domaine de l'imagerie spatiale, la France exploite des satellites *Helios*, avec l'Italie, l'Espagne, la Belgique et la Grèce, et *CSO*, avec l'Allemagne, pour l'observation optique. Ces différents accords complètent les capacités françaises mais surtout permettent de dégager les marges de manœuvre pour développer seuls des capacités critiques comme les satellites d'écoute électromagnétique *Ceres*. Aujourd'hui, une course est engagée avec d'autres puissances, comme la Chine, la Russie et les États-Unis pour continuer à pouvoir disposer librement de l'espace exo-atmosphérique et y protéger nos capacités. Nous devons valoriser et protéger nos satellites pour construire et préserver notre autonomie stratégique. Pour cela, nous devons les protéger, savoir exploiter les données donc conserver et développer une autonomie d'analyse et de traitement de l'information.

Autre domaine stratégique : le cyber, où les enjeux actuels se rapprochent, en partie, de ceux des années 1950 lorsqu'il s'est agi d'assurer l'indépendance de la France en construisant la dissuasion. Aujourd'hui, les menaces à caractère cyber sont telles qu'elles pourraient mettre en péril l'équilibre du dispositif de défense et de protection de notre pays, y compris la dissuasion, en portant directement atteinte à nos intérêts vitaux. Elles constituent une rupture à la fois technologique et numérique, la menace pèse sur les systèmes militaires et civils, et elle peut gravement porter atteinte à nos intérêts. Cette rupture se traduit concrètement par le fait que les critères de notre autonomie stratégique se sont complexifiés.

Plus globalement, la préservation d'une BITD au meilleur niveau est indispensable pour rester souverain et pouvoir agir selon ses intérêts, face à une surprise stratégique dans le cadre d'une remontée en puissance majeure. Les technologies clés : les algorithmes de cryptage pour assurer la confidentialité des échanges, l'authentification des correspondants et l'intégrité des informations transmises, les moyens de calculs (LMJ ⁽²⁸⁾) et l'Intelligence artificielle (IA) considérée comme la troisième rupture technologique pour la France après le nucléaire et le numérique ⁽²⁹⁾. Pour cela, trois conditions doivent être remplies : la formation de scientifiques de haut niveau, le maintien de l'attractivité de la France, la mise en place et le maintien de structures industrielles dédiées. Parvenir à conserver et à développer le potentiel scientifique et technique français est un défi majeur. Actuellement, 35 000 ingénieurs sont formés tous les ans alors que le besoin est estimé à 50 000 ⁽³⁰⁾. Sans inflexion durable, nous ne disposerons par de l'expertise scientifique pour conserver notre rang et notre influence.

(28) Laser Mégajoule : il « sert à étudier, à toute petite échelle, le comportement des matériaux dans des conditions extrêmes similaires à celles atteintes lors du fonctionnement nucléaire des armes » (www-lmj.cea.fr/).

(29) Discours de Jean-Yves Le Drian, colloque à l'Assemblée nationale, 16 février 2017.

(30) TRICORNOT (DE) Adrien, « Les écoles d'ingénieurs alertent sur le manque de diplômés », *Le Monde Campus*, 26 février 2017 (www.lemonde.fr/).

Apporter des garanties de sécurité et de la crédibilité

Le projet porté par la France doit donc rassurer et entraîner nos alliés européens. Il doit être crédible et apporter des garanties de sécurité. La conservation d'un modèle d'armée complet, fondé sur d'importantes capacités de projection, qui participent directement ou indirectement à la sécurité du continent, représente un atout considérable dans le débat actuel, surtout lorsque ces capacités militaires sont adossées à une diplomatie active et influente, ce qui est encore le cas. Politiquement, la France peut continuer à affirmer son statut de pays moteur, même si l'UE tarde à exister effectivement sur le plan militaire. Les initiatives qu'elle porte depuis 2017 lui donnent un rôle de *leader* qui peut fédérer. Sa démarche est justifiée par l'évolution du contexte mondial et sa forme permet de préserver nos intérêts vitaux, domaine très particulier où l'efficacité n'est pas négociable et relève directement des intérêts nationaux. Comme « la France ne peut évidemment pas laisser son propre destin et même sa propre vie à la discrétion des autres » ⁽³¹⁾, l'ambition est alors double : renforcer l'autonomie stratégique européenne pour renforcer notre autonomie nationale afin de préserver la part essentielle de notre souveraineté, c'est-à-dire la défense de nos intérêts vitaux.

La France reste un pays clé pour la sécurité européenne mais sa situation économique actuelle lui offre peu de marges de manœuvre et décrédibilise en partie son discours volontariste. Si elle rétablit durablement sa situation économique, la France pourra compter sur son influence naturelle et sur son poids militaire et diplomatique pour peser sur la définition de la politique de sécurité et de défense commune. L'autonomie stratégique de notre pays passe par la préservation d'une forme d'indépendance et de compétences dans des domaines stratégiques. Cette autonomie profite à tous les Européens. Ainsi « la France ne conçoit pas sa stratégie de défense de manière isolée, même dans le domaine nucléaire (...) ; l'existence d'une dissuasion nucléaire française apporte une contribution forte et essentielle à l'Europe » ⁽³²⁾. L'élargissement du parapluie que constitue la dissuasion française à l'ensemble des pays de l'Union reste une question pendante. En 1995, le concept de dissuasion concertée porté par Alain Juppé, alors Premier ministre, n'avait pas emporté l'adhésion de nos partenaires. Le changement radical de contexte stratégique et le projet d'autonomie stratégique européenne justifient la relance d'une concertation et d'une réflexion commune, tout d'abord entre la France et l'Allemagne, sur le rôle que pourrait jouer la dissuasion pour la sécurité du continent et dans la construction d'une Europe de la défense crédible et forte.

**

L'avenir de l'Europe comme acteur stratégique se joue dans les prochaines années. Les pays européens doivent parvenir à définir une convergence d'intérêts durable, condition indépassable pour renforcer une coopération, fondée sur une

(31) Conférence de presse du général DE GAULLE sur la réforme de l'Otan, Palais de l'Élysée, 5 septembre 1960 (<https://fresques.ina.fr/de-gaulle/fiche-media/Gaulle00061/conference-de-presse-du-5-septembre-1960.html>).

(32) HOLLANDE François, « Discours du président de la République sur la dissuasion nucléaire », Istres, 19 février 2015 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/157000492.html>).

véritable politique d'influence et une diplomatie efficace. Le principe de lucidité impose d'appréhender avec honnêteté et vigilance l'ensemble des défis auxquels l'Union fait actuellement face. Les obstacles sont nombreux, en particulier le positionnement de chacun des pays vis-à-vis des États-Unis. Il faut pouvoir s'appuyer sur deux piliers fondamentaux qui fonctionnent de concert : défense-sécurité et diplomatie.

Les progrès entre Européens conditionnent directement la capacité française à conserver son indépendance dans des domaines clés. Compte tenu des bouleversements stratégiques en cours, avec une Chine qui transforme tous les équilibres, sans renforcement de l'autonomie stratégique européenne, la France finira par perdre toute ou partie de son indépendance. L'Europe a sans doute besoin de la France mais la France, tout comme l'ensemble des pays du continent, s'effacera si l'Europe échoue à exister comme puissance. Devant l'urgence historique, l'Europe puissance, même à géométrie variable, est la seule réponse. Ce n'est pas de la Chine, de la Russie ou des États-Unis dont les Européens doivent avoir peur mais de leurs propres faiblesses et de l'absence de vision stratégique.

La France doit désormais faire partager sa vision et porter un projet global, fondé sur des garanties de sécurité solides, propres à rassembler les pays européens autour d'une vision commune.

Éléments de bibliographie

- ALLISON Graham, *Vers la guerre : l'Amérique et la Chine dans le piège de Thucydide ?*, Odile Jacob, 2019, 416 pages.
- ALOMAR Bruno, *La réforme ou l'insignifiance : dix ans pour sauver l'Union européenne*, Éditions de l'École de Guerre, 2018, 154 pages.
- DELPECH Thérèse, *L'ensauvagement, Le retour de la barbarie au XXI^e siècle*, Grasset, 2005, 366 pages.
- FUKUYAMA Francis, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion, 1992, 418 pages.
- GERGORIN Jean-Louis et ISAAC-DOGNIN Léo, *Cyber, la guerre permanente*, Les éditions du Cerf, 2018, 318 pages.
- PERTUSOT Vivien, *Notre intérêt national, quelle politique étrangère pour la France ?*, Odile Jacob, 2017, 336 pages.
- MIDELAAR (VAN) Luuk, *Quand l'Europe improvise : dix ans de crise politique*, Gallimard, 2018, 416 pages.
- Livre blanc sur la Défense*, La Documentation française, 1994, 164 pages
(www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/944048700/index.shtml).
- Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale*, Odile Jacob-La Documentation française, 2008, 350 pages
(<http://archives.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/>).
- Revue stratégique de défense et de sécurité nationale*, La Documentation française, 2017, 109 pages
(www.defense.gouv.fr/).

The Art of the Deal : réflexions sur la relation de défense franco-américaine

Philippe DE MONTENON

Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 68^e session du
Centre des hautes études militaires (CHEM).

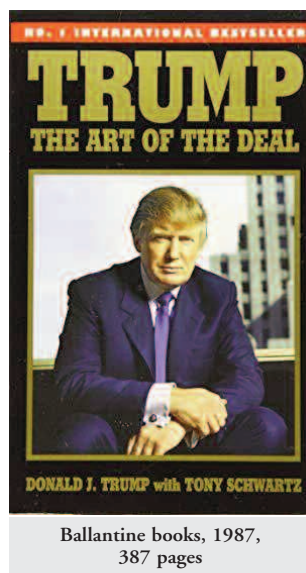
« Et c'est un vieux pays, la France, d'un vieux continent comme
le mien, l'Europe, qui vous le dit aujourd'hui... »

(Dominique de Villepin, Nations unies, 14 février 2003)

« **B**oycott France! ». Tel était, en 2004, le slogan figurant sur les *bumper stickers* ⁽¹⁾ distribués par *Fox News*, première chaîne d'information américaine, en pleine crise bilatérale autour de la guerre d'Irak. Quinze ans plus tard, ce souvenir paraît presque irréel à l'heure où la France est qualifiée par l'ex-secrétaire à la Défense James Mattis de *best ally*, au risque d'irriter le *closest ally* britannique.

Au-delà de la conjoncture (impression forte laissée par nos succès opérationnels au Sahel en 2013, compassion américaine non feinte après les attentats de 2015 et effort de défense français en phase avec l'appel au *burden sharing* du président Trump), ce contraste doit nous inciter à la prudence face aux fluctuations de notre relation bilatérale. Si, comme aiment à le rappeler nos diplomates, la France est la seule grande puissance européenne avec laquelle les États-Unis n'aient jamais été formellement en guerre, l'histoire de cette relation est marquée par une série de tensions que nos succès communs n'ont pas effacées. Nous mésestimons souvent la distance culturelle qui nous sépare de nos cousins d'outre-Atlantique et nous sommes parfois présomptueux sur l'importance qu'ils accordent à notre alliance.

L'auteur de ces lignes a appris à connaître l'Amérique à travers différentes formations suivies dans ses écoles militaires sur une période allant de 1994 à 2006 et a été en poste à Washington comme attaché de défense adjoint de 2015 à 2018. Il en a



(1) Autocollants de pare-chocs, par lesquels les Américains aiment manifester leurs opinions politiques.

conçu une vision de ce pays marquée par son immersion dans son cœur battant (notamment au Kentucky et au Kansas) et par l'observation des événements majeurs qui l'ont secoué sur les deux dernières décennies.

Si la France peut s'enorgueillir d'une puissance militaire et d'une souveraineté réelles, l'honnêteté commande de reconnaître notre dépendance au géant américain pour certaines capacités clés, ce qui rend notre autonomie stratégique parfois relative. Certes, la décennie qui s'achève a vu des avancées significatives dans notre relation de défense, mais les expériences que nous avons partagées nous ont donné de nouvelles occasions de constater nos différences d'échelle et d'approche des questions sécuritaires. Le style adopté par l'Administration actuelle, pour surprenant qu'il soit, ne marque pas de changement profond dans la stratégie du pays. Nous aurions donc tort de nous arrêter à la forme et de considérer ce changement de méthode comme un caprice passager.

Pour faire face à nos propres défis, réussir nos opérations et préparer notre défense de demain, nous avons donc l'impérieux devoir de savoir mieux composer avec ce grand allié. Cela commande sans doute de faire un effort pour le connaître davantage en abandonnant certains de nos préjugés et en recherchant les invariants de sa ligne en politique étrangère, de ne pas nous voiler la face sur ce qu'est notre dépendance à la puissance militaire américaine, et d'aborder toute négociation de manière dépassionnée, forts de la connaissance des circuits de décision locaux et de celle de nos atouts et faiblesses.

L'Amérique telle qu'elle est. D'où elle vient. Où elle va.

Chacun de nous a grandi avec l'Amérique : Walt Disney a bercé notre première enfance et Spielberg notre adolescence, les séries télévisées américaines structurent nos loisirs quotidiens et il n'est pas un journal télévisé français qui n'évoque l'actualité d'outre-Atlantique. Paraphrasant Jefferson ⁽²⁾, nous pourrions dire que tout Européen a aujourd'hui deux cultures : la sienne et l'américaine. Comprenant les enjeux liés à sa maîtrise, notre génération parle mieux anglais que celle de nos pères. Tout parcours scolaire complet comprend aujourd'hui un passage dans une université de langue anglaise, ou du moins des contacts fréquents avec ceux des Américains qui voyagent. Nous croyons donc comprendre ce peuple qui paraît nous ressembler, souvent impressionnés par la grandeur qu'il projette et trompés par la facilité avec laquelle se nouent nos premiers contacts, par contraste avec la réserve européenne.

Et cependant un séjour un peu prolongé dans ce pays, ou un voyage dans l'immensité du *fly over* ⁽³⁾, révèle des aspects différents de cette culture, qui altèrent l'image renvoyée par la machine hollywoodienne.

(2) Thomas Jefferson, 3^e président des États-Unis et ambassadeur en France de 1785 à 1789, aurait dit : « Chaque homme a deux patries, la sienne et la France ».

(3) Terme désignant le territoire qui s'étend entre les côtes pacifique et atlantique, sur lesquelles se situe l'essentiel de l'activité politique et culturelle : l'élite américaine ne fait que survoler ces immensités, méconnaissant souvent la vie de leurs habitants.

Dans sa relation au reste du monde, l'Amérique se divise entre ceux qui ont voyagé et ceux qui n'ont jamais quitté leur pays et éprouvent une défiance naturelle pour toute forme d'altérité. La deuxième catégorie est nettement plus nombreuse que la première ; elle est celle qui a porté au pouvoir l'Administration actuelle, dans un esprit dont nous oublions parfois la violence.

Rappelons ici quelques chiffres peu connus. 75 % des Américains ne possèdent pas de passeport (c'est-à-dire qu'ils ne quittent jamais leur pays). Il existe plus d'armes en circulation aux États-Unis que d'habitants, 33 000 personnes y sont tuées chaque année par arme à feu (contre 300 en France, soit 23 fois moins à population équivalente ⁽⁴⁾), les geôles américaines comptent 2 millions de prisonniers (soit 10 fois plus qu'en France proportionnellement). En raison des faiblesses du système de santé, l'espérance de vie des Américains pauvres est de 10 ans inférieure à celle de leurs équivalents français.

Rappelons aussi certains des fondements historiques et idéologiques de ce pays dont nous mésestimons souvent l'importance. Si, au cours des deux derniers siècles, la France a connu une dizaine de régimes politiques différents, l'Amérique s'enorgueillit pour sa part de sa fidélité absolue à la Constitution et au *Bill of Rights* établis à la fin du XVIII^e siècle. Nous mesurons souvent mal le caractère sacré qu'accordent à ces textes les Américains. Prenons l'exemple du deuxième amendement (« le droit de porter des armes et de former des milices ne sera pas altéré ») : rédigé à l'époque où les colons refusaient de se soumettre à la tutelle britannique, il est aujourd'hui brandi par la très puissante *National Rifle Association* (NRA) comme *ultima ratio* pour refuser toute forme de contrôle de la possession des armes à feu, fut-ce l'interdiction d'en vendre aux personnes atteintes de déficience mentale.

Rappelons aussi que la société américaine n'est en aucune façon laïque : les écoliers américains récitent chaque matin le serment au drapeau et à la république qu'il représente, « nation unie sous l'autorité de Dieu ». Les rapports entre les minorités y sont marqués par l'*affirmative action* (discrimination positive) issue du mouvement des droits civiques des années 1960 qui, si elle a mis fin à la ségrégation officielle, a aussi institutionnalisé le communautarisme.

Si nous nous accordons à reconnaître notre attachement à la devise de notre République et à notre système de protection sociale, les Américains mettent pour leur part en avant les valeurs de la liberté d'expression (y compris celle de professer les opinions les plus extrêmes, négationnistes ou racistes) et de la protection de la propriété privée, en référence à l'époque héroïque de la guerre d'Indépendance.

Nous ne devons donc pas sous-estimer l'ampleur de nos différences culturelles, et nous devons accepter de considérer que nos politiques étrangères respectives – qui répondent avant tout à des préoccupations internes – ne se construisent pas autour des mêmes valeurs.

(4) 327 millions d'habitants aux États-Unis contre 67 en France.

L'histoire des relations internationales américaines est marquée par l'alternance de postures liées à des convictions intellectuelles ou spirituelles, et aux réalités du moment. L'idée ancienne d'une « *manifest destiny* » de l'Amérique à diffuser sa culture et sa civilisation vers le reste du monde, née au moment de la conquête de l'Ouest, était encore présente dans la politique étrangère de Bill Clinton plaidant pour le devoir d'ingérence ou dans celle de George W. Bush Jr endossant une « *Greater Middle East Initiative* » quasi messianique. Au contraire, c'est plutôt l'isolationnisme dérivé de la doctrine Monroe (1823) et teinté de *realpolitik* kissingerienne qui marque les choix des administrations qui se sont succédé ces dix dernières années.

Après les bains de sang de l'Irak et de l'Afghanistan, qui ont ravivé les plaies du Vietnam en coûtant à l'Amérique plus de 6 000 morts et 2 000 milliards de dollars ⁽⁵⁾, il existe à Washington un consensus bipartisan pour limiter au maximum l'interventionnisme extérieur et laisser les alliés régler leurs problèmes régionaux. D'Obama à Trump, le style a certes radicalement changé, avec une défiance très marquée du nouveau Président envers toute forme de multilatéralisme. Toutefois, on peut sans doute considérer que la doctrine « *America first* » du nouveau chef de l'État n'est qu'une forme tonitruante de ce que l'Administration Obama appelait « *Lead from behind* ».

De fait, l'intérêt des États-Unis à investir dans des organisations internationales et à prendre part aux affaires du monde va clairement décroissant ces derniers temps. Un certain nombre de facteurs contribuent à cette désaffection. Ainsi, les technologies liées au gaz de schiste devraient permettre à très court terme l'indépendance énergétique du pays et l'actualité nous montre combien la tentation protectionniste est forte face à la Chine. De plus, la géographie américaine facilite le contrôle des frontières et le repli sur soi.

La *National Security Strategy* publiée par l'Administration Trump au cours de sa première année de mandat a globalement confirmé les orientations prises sous Obama. La défense américaine se définit face à cinq menaces, mettant en avant les deux premières : Russie et Chine, puis Iran, Corée du Nord et terrorisme islamique. Dès lors, la conclusion de nouveaux accords ou le soutien à des alliés historique n'a de sens pour Washington que si ceux-ci contribuent à protéger la nation contre ces menaces.

L'Alliance atlantique, dont la nécessité s'imposait après-guerre face au bloc communiste et dont l'actualité des années 1990 avait laissé penser qu'elle pourrait désormais s'attacher à projeter de la stabilité aux marges du monde occidental, voit aujourd'hui sa pertinence sérieusement remise en question. Sa survie sous sa forme actuelle n'est pas acquise, avec notamment le spectre d'un « article 5 ⁽⁶⁾ *condition based* », que les États-Unis n'honoreraient qu'à condition que l'allié agressé respecte le

(5) Ainsi que plus de 40 000 blessés, dont certains sont très lourdement handicapés. De plus, un nombre croissant de vétérans de ces « guerres contre le terrorisme » présentent des syndromes *post-traumatiques* (PTSD) : actuellement vingt d'entre eux se suicident chaque jour en moyenne !

(6) L'article 5 de la Charte de l'Atlantique crée une obligation d'assistance mutuelle en cas d'attaque sur l'un des membres de l'Alliance : « Les parties conviennent qu'une attaque armée contre l'une ou plusieurs d'entre elles survenant en Europe ou en Amérique du Nord sera considérée comme une attaque dirigée contre toutes les parties, et en conséquence elles conviennent que, si une telle attaque se produit, chacune d'elles [...] assistera la partie ou les parties ainsi attaquées [...] y compris [par] l'emploi de la force armée, pour rétablir et assurer la sécurité dans la région de l'Atlantique Nord ».

critère de 2 % du PIB en dépenses de défense. Certains de nos cousins européens de l'Est, sentant s'effriter l'assurance offerte par l'Otan face à l'activisme russe, prennent les devants : l'an dernier, la Pologne a été jusqu'à proposer aux États-Unis de leur verser 2 milliards de dollars par an pour assurer l'installation dans la durée d'une base de l'*US Army* sur son territoire !

Il convient, enfin, de bien mesurer ce qu'est l'importance de l'Europe pour l'Amérique d'aujourd'hui. Un passage par Hawaï offre une occasion saisissante de le faire. L'archipel, situé à 5 heures de vol de la Californie, aux antipodes de notre continent, abrite le siège de l'*Indo-Pacific Command (INDOPACOM)*, le commandement des forces armées américaines en charge de l'ensemble des opérations de la région. La zone d'action d'*INDOPACOM* est la plus vaste des six *Regional Combatant Commands* (7). Elle englobe notamment l'Inde, la péninsule coréenne, la Chine, le Japon, l'Océanie et une partie de l'Antarctique. Les deux tiers de l'humanité y résident et cette proportion va croissante. Surtout, cette région du monde concentre l'essentiel des ressources militaires des États-Unis : la moitié de l'*US Navy* et les deux tiers du Corps des *Marines* y sont basés, donnée qui matérialise s'il en était besoin le « pivot vers l'Asie » entamé sous Obama. Dans ces conditions, notre « vieille » Europe et ses préoccupations africaines et moyen-orientales intéressent bien moins les Américains que nous ne voudrions le croire.

Son désengagement des affaires de défense depuis le début de ce siècle, dans la période où les États-Unis réarmaient massivement, a accentué des dissymétries profondes qui affectent toute forme de dialogue stratégique transatlantique. Rappelons que les États-Unis réalisent la moitié des dépenses de défense mondiale, que le budget qu'ils y consacrent est trois fois supérieur à la somme des budgets de défense européens, et que le pays compte trois millions de personnes en uniforme : l'*US Army* seule, sans ses réserves, en compte 500 000 ; la police de New York a un effectif plus important que celui de notre Armée de terre !

L'effort de défense consenti par les États-Unis depuis les attaques du 11 septembre 2001 les place en situation de domination quasi monopolistique dans certains secteurs. Ainsi, en matière de renseignement, les 17 agences américaines totalisent plus de 100 000 employés et s'appuient sur un budget supérieur à 80 milliards de dollars (contre environ 15 000 personnes et 2 milliards côté français pour 6 agences sur le même périmètre) : à PIB équivalent (celui des États-Unis étant 10 fois supérieur à celui de la France), cela revient à un effort 5 fois supérieur en faveur du renseignement. Depuis 2001, ces agences ont accumulé une expérience et des connaissances considérables. Elles ont été fédérées par l'action d'un *Director of National Intelligence* établi dès 2005 avec des pouvoirs et des moyens sans commune mesure avec ceux de notre Coordonnateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme (CNRLT).

(7) Les *Regional Combatant Commands*, aussi appelés *COCOMS*, correspondent à une partition du Globe entre différents commandements stratégiques interarmées (équivalents de notre Centre de planification et de conduite des opérations, CPCO) : *NORTHCOM*, *SOUTHCOM*, *INDOPACOM*, *CENTCOM*, *EUCOM* et *AFRICOM*.

L'Union européenne, dont la France aimerait voir densifiée la réalité politique et militaire, est très loin du compte en ce domaine à Washington. Du « l'Europe, quel numéro de téléphone ? » de Kissinger aux encouragements apportés par Donald Trump aux *Brexiteurs*, la gamme des postures américaines récentes vis-à-vis de l'UE va du scepticisme à l'hostilité franche. Si la France répète inlassablement que l'Europe de la défense ne concurrence pas l'Otan, chaque nouvelle étape de sa construction se heurte à des *a priori* négatifs du Pentagone et du Département d'État. Dernière en date, la création d'un Fonds européen de défense (FEDéf) est vue à Washington comme un *Buy European Act* ⁽⁸⁾ menaçant les exportations militaires américaines.

Il ne faut pas pour autant négliger la capacité de l'Europe à peser en matière économique dans les négociations transatlantiques. Ainsi, lorsqu'au printemps 2018, Donald Trump a annoncé son intention d'imposer des tarifs douaniers qui auraient porté un coup majeur à l'industrie automobile européenne, c'est une visite du président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, qui a permis de trouver un compromis que les chancelleries française et allemande auraient sans doute peiné à obtenir.

De façon générale, nous aurions donc tort de considérer que la tendance unilatéraliste de l'Administration actuelle n'est que conjoncturelle et de surestimer notre capacité à intéresser les Américains à nos préoccupations.

Notre position d'entrée en négociation est celle du faible au fort

Comme toute relation, notre lien avec la défense américaine doit, pour porter du fruit, être vécu en vérité. Cela impose de reconnaître le poids de notre passé commun et d'identifier à la fois notre dépendance à l'allié américain et les atouts dont nous disposons dans les négociations bilatérales. Celles-ci comportent un invariant dans la phase d'*ice-breaker* : la référence à La Fayette et à la guerre d'Indépendance.

Il existe sans doute quelque part une sorte de manuel de diplomatie simplifiée à l'usage des fonctionnaires américains dont le chapitre « France » comporte la consigne de « penser à remercier les Français pour la part prise à notre indépendance et à rappeler que la France est notre *oldest ally* ». C'est sympathique, mais un peu éculé : nous gagnerions sans doute à considérer que la dette contractée par l'Amérique à notre égard à la fin du XVIII^e siècle a été largement payée par le sang des *Sammies* de 1918 puis par celui des *GIs* de 1944, et à trouver d'autres points d'accroche pour nos discussions.

Il nous faut aussi regarder en face ce qui dans notre histoire commune nous divise. Pour ne parler que du XX^e siècle, souvenons-nous de 1919 (dissensions franco-américaines autour du Traité de Versailles), de 1943 (crise entre de Gaulle et Giraud – soutenu par Roosevelt – à Alger), 1956 (Suez), 1966 (notre départ du commandement militaire intégré de l'Otan et le discours du général de Gaulle à Phnom Penh), des

(8) Par analogie avec le *Buy American Act*, loi de 1933 qui impose à l'administration fédérale de privilégier les entreprises américaines dans l'attribution de marchés publics.

affaires de compromissions attribuées à des officiers français lors de nos opérations communes dans les Balkans, et bien sûr de 2003 (notre menace de *veto* au Conseil de sécurité de l'ONU sur l'intervention en Irak). Ces dates existent aussi dans la mémoire américaine, même s'il faut parfois attendre de connaître en profondeur nos interlocuteurs pour qu'ils l'avouent. À l'inverse, l'Amérique et le Royaume-Uni ont connu au cours de la Seconde Guerre mondiale une imbrication de destin sans équivalent dans l'histoire américaine, et des accords comme celui des *Five Eyes* ⁽⁹⁾ ou la présence de plus de 10 000 soldats américains au Royaume-Uni constituent des éléments tangibles et quasi immuables de la *Special Relationship* entre les deux pays.

De fait, la lune de miel que nous avons connue avec l'Administration Obama, qui semble survivre sous celle de son successeur repose sur une conjoncture et un alignement de nos intérêts qui peuvent s'avérer fugaces, menacée par des différends de fond sur le nucléaire iranien, l'équilibre des arsenaux de missiles en Europe, l'Accord de Paris sur le climat et la construction d'une architecture de sécurité européenne. Alors que les Britanniques peuvent compter, en contrepartie d'un alignement stratégique fort sur les États-Unis, sur un socle relationnel solide et étoffé structurellement ⁽¹⁰⁾, nous restons soumis aux aléas de l'actualité et nous pouvons nous voir rapidement « couper les vivres » comme ce fut le cas en 2003 dans certains domaines ⁽¹¹⁾. Dès lors, il est essentiel de réaliser ce que nous pesons dans cette relation et ce que nous avons à y gagner. Si pour l'essentiel de ses capacités de défense (dissuasion nucléaire, renseignement et processus de décision), la France est autonome, elle connaît sur certains points une dépendance aux États-Unis qui doit être regardée en face.

Fin novembre 2016, souhaitant pérenniser la relation nouée au cours de leurs années en fonction, les ministres de la Défense Le Drian et Carter ont signé un *Statement of Intent* qui constitue la référence la plus solide que nous ayons connue ces dernières années. Leurs successeurs ont convenu de continuer à s'y tenir. Ce document public ⁽¹²⁾ constate la communauté de vues entre nos pays sur certaines grandes questions stratégiques (Afrique, Proche et Moyen-Orient, Russie et Chine notamment) et dresse la liste des domaines dans lesquels un approfondissement de notre relation de défense est souhaitable : soutien mutuel en opérations, dialogue stratégique, cyber-défense, Espace, nucléaire, renseignement.

En creux, il révèle l'importance de notre dépendance au grand allié dans certains de ces domaines.

(9) Héritière du *United Kingdom-United States Communications Intelligence Agreement* de 1946, la communauté des Nations *Five Eyes* (États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Australie et Nouvelle-Zélande) partage l'exploitation d'outils d'interception des communications à des fins de renseignement.

(10) Sans parler des accords liés au partage du renseignement et à la coopération dans le domaine des armements nucléaires.

(11) À l'été 2003, le secrétaire à la Défense Donald Rumsfeld a notamment imposé une mesure interdisant les rencontres entre officiers d'un grade supérieur à celui de général de brigade. Des coopérations dans le domaine de l'armement, comme la livraison de catapultes pour le porte-avions *Charles-de-Gaulle*, ont subi des retards importants.

(12) *Joint Statement of Intent by M. Jean-Yves Le Drian, minister of Defense of the French Republic, and the honorable Ashton Carter, Secretary of Defense of the United States of America*, 28 novembre 2016 (www.defense.gouv.fr/).

- Ainsi dans nos opérations au Sahel : malgré la relative modestie des budgets qui y sont consacrés chaque année (environ 50 millions de dollars), le soutien apporté par les moyens aériens américains en surveillance par drones, transport et ravitaillement aérien nous est essentiel. Son absence serait difficilement surmontable au vu de la faiblesse actuelle de nos capacités dans ces domaines.

- Dans certains domaines techniques (cyber, renseignement, espace), les États-Unis possèdent une telle avance et y ont consacré de tels moyens qu'une absence de coopération nous pénaliserait grandement dans le développement de nos propres capacités.

- Enfin, consubstantielles de notre stratégie, nos exportations de défense sont pour partie dépendantes des règles *ITAR* ⁽¹³⁾, qui nous imposent d'obtenir un feu vert américain pour toute vente d'un matériel dont un composant a été produit aux États-Unis. Qui plus est, ces règles contraignent la logistique associée à certains de nos équipements nationaux, restreignant la liberté de circulation de certaines pièces.

En contrepoint, la France dispose d'atouts qui sont autant de leviers dont elle peut jouer dans sa relation transatlantique et qu'il convient d'apprécier à leur juste valeur.

- Tout d'abord, elle est clairement vue comme une « *Fighting Nation* » dont les responsables américains savent qu'elle n'hésite pas à s'engager sans délai et avec efficacité lorsque la situation l'exige. Notre intervention au Mali en 2013 a marqué les esprits à Washington, par sa rapidité et son audace ⁽¹⁴⁾.

- Ensuite, même à échelle réduite, la France dispose de l'éventail quasi complet des capacités nécessaires pour peser militairement. Ses unités prépositionnées en Afrique, dans les océans Indien et Pacifique ou dans les Antilles intéressent souvent nos alliés, que ce soit dans une logique de « *lead from behind* » (pour ne pas avoir à exposer leurs propres forces, comme en Libye en 2011 ou au Sahel depuis 2013) ou pour bâtir des coalitions dont la taille et la variété renforcent la légitimité (comme pour l'opération *Inherent Resolve* au Moyen-Orient).

- La position diplomatique de la France fait d'elle un acteur sinon indispensable, du moins majeur de toute négociation internationale : notre voix a rarement autant porté au Conseil de sécurité de l'ONU, et Emmanuel Macron, notre président de la République, apparaît clairement outre-Atlantique comme l'homme fort de l'Europe dans les circonstances actuelles.

- Enfin, la France a accès à des informations ou à des relais d'influence dans des secteurs et des régions que la puissance américaine ne permet pas toujours d'atteindre : le positionnement de certaines de nos sources ou capteurs de renseignement et surtout notre influence en Afrique et dans la francophonie en général, nous mettent parfois en position enviable par rapport aux Américains.

(13) *International Traffic in Arms Regulations*.

(14) Pour en prendre conscience, voir l'étude de Michael SURKIN, de la *RAND Corporation* : *France's War in Mali. Lessons for an Expeditionary Army*, 2014, 65 pages (www.rand.org/pubs/research_reports/RR770.html).

Ces atouts ne doivent pas, toutefois, être surestimés, la logique financière (qui joue toujours en faveur des États-Unis) prévalant souvent même dans nos zones d'influence traditionnelles.

Forts de ces constats sur la réalité de notre relation, moins aisée qu'il n'y paraît, sur notre dépendance à ce grand allié et sur l'intérêt que nous représentons pour lui, nous pouvons aborder en meilleure position toute nouvelle négociation.

***The Art of the Deal*, règle du jeu pour notre relation**

Cet ouvrage paru il y a plus de trente ans a marqué l'apogée de Donald Trump comme magnat de l'immobilier new-yorkais, avant que sa renommée ne croisse encore grâce à la télé-réalité. Sa lecture livre des clés essentielles de la psychologie du Président américain et, partant, du fonctionnement de son Administration. Dans notre volonté de faire évoluer notre relation bilatérale au mieux de nos intérêts, nous avons tout à gagner à nous approprier les règles de négociations proposées par Donald Trump et à oublier le sentimentalisme qui entoure l'évocation de notre passé commun.

En premier lieu et sans surprise, l'ouvrage de Trump recommande à tout négociateur de finement étudier l'environnement dans lequel évolue son interlocuteur (« *Know your market* »). Pour nos affaires de défense, cela revient à la fois à comprendre l'avantage que les Américains peuvent tirer d'une relation avec la France et les mécanismes par lesquels se prennent les décisions, qui diffèrent profondément de notre système.

Ayant déjà évoqué les atouts dont nous disposons pour peser dans la négociation, voyons maintenant ce qu'est le schéma de décision politico-militaire outre-Atlantique. La « *Chain of Command* » américaine diffère de la nôtre sur deux points essentiels : le Chef d'état-major des armées (*Chairman of the Joint Chiefs of Staff*, CJCS) en est absent et le Parlement exerce sur cette chaîne un contrôle et une pression beaucoup plus marqués qu'en France.

Comme dans notre pays, le Président est *Commander in Chief* des forces armées. Assisté par un *National Security Council* (NSC, présidé par le *National Security Adviser*) dont l'influence varie selon les administrations, il donne ses orientations stratégiques au *Secretary of Defense* (*Secdef*). Celui-ci les traduit en ordres transmis aux six *Regional Combatant Commands* en matière d'opérations, aux quatre commandements stratégiques fonctionnels ⁽¹⁵⁾ et aux chefs d'état-major des quatre armées (*Army*, *Navy*, *Air Force* et *Marine Corps*) pour les affaires capacitaires et organiques (préparation des forces, ressources humaines...). Le CJCS et son *Joint Staff* (équivalent de notre EMA) n'ont qu'un rôle de conseil au gouvernement, apportant une caution militaire aux décisions du *Secdef*.

(15) *STRATCOM* (forces nucléaires), *TRANSCOM* (transport stratégique), *SOCOM* (opérations spéciales) et dernièrement *CYBERCOM* (opérations cyber), né d'une partition de la *National Security Agency* (NSA).

Au Pentagone, c'est l'*Office of the Secretary of Defense (OSD)*, sorte de super-cabinet du *Secdef*, fort d'un millier de cadres en majorité civils, qui assure la direction politique du *Department of Defense*. En son sein, les *Under Secretary of Defense* ⁽¹⁶⁾ et leurs subordonnés (*ASD* et *DASD* ⁽¹⁷⁾) sont quasiment tous des *political appointees* : leur nomination, décidée par la Maison-Blanche, est soumise à confirmation par le Sénat. En cas d'alternance politique, ils rejoignent quasi instantanément les *think tanks* et les *defense contractors* ⁽¹⁸⁾ qui foisonnent à Washington, continuant ainsi à peser sur les questions militaires.

Le pouvoir du Congrès en matière de nomination s'étend aussi aux principaux responsables militaires : les futurs chefs d'état-major et leurs adjoints, de même que les futurs commandants de *COCOMs*, sont systématiquement soumis à des auditions publiques et télévisées puis à des votes de confirmation. Ils reviennent régulièrement par la suite présenter aux Commissions de la défense des deux chambres leurs bilans opérationnels et financiers, en particulier dans la phase de construction du budget. Le Congrès pèse relativement peu sur les décisions opérationnelles en raison de la grande latitude offerte au pouvoir exécutif par les *Authorizations of Use of Military Force* votées suite aux attaques du 11 septembre. En revanche, il exerce une pression très importante sur l'exécution des budgets, y compris sur celui des opérations extérieures.

Dans l'animation de nos relations avec l'appareil de défense américain, nos autorités politiques et militaires sont donc souvent amenées à devoir convaincre chacun des interlocuteurs évoqués ci-dessus soit, dans l'ordre croissant de la hiérarchie : *COCOMs* et états-majors d'armées, *OSD* (et *Joint Staff* de façon plus marginale), *NSC* et enfin, Congrès.

L'absence de parallélisme entre nos organisations pose des difficultés qui sont trop souvent sous-estimées : d'une part la taille des états-majors américains et la fluidité de la circulation de l'information qui y règne imposent la parfaite cohérence des positions que nous exposons à chacun des interlocuteurs cités ; d'autre part le découpage des responsabilités commande que différents organismes français sachent parler à un même organisme américain de façon parfaitement coordonnée. Ainsi, *OSD* a vocation à être « traité » au ministère des Armées à la fois par l'EMA, la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (Dgris) et la Direction générale de l'armement (DGA). Cela n'est pas sans poser de difficultés, à commencer par celle de laisser de ce côté de l'Atlantique toute forme de friction structurelle ou personnelle.

Revenant aux écrits du businessman Trump, nous pouvons, sans énumérer les 11 tactiques de négociation proposées, citer celles qui éclairent le mieux la psychologie du *Commander in Chief* et de l'Administration qu'il dirige. « *Think big* », « *Enhance your location* », « *Deliver the goods* » ⁽¹⁹⁾ sont autant de réflexes qui expliquent ses

(16) Les *Under-Secretary of Defense* sont : *USD-P (Policy)*, *-I (Intelligence)*, *-C (Comptroller, contrôleur financier)*, *-P&R (Personnel and Readiness)*, *-AT&L (Acquisition, Technology & Logistics)*.

(17) Respectivement *Assistant Secretary of Defense* et *Deputy Assistant Secretary of Defense*.

(18) Industries de défense (Lockheed Martin, Boeing, Raytheon...).

(19) « Voyez grand », « Tirez parti de votre position », « Tenez vos engagements ».

décisions récentes. Plus encore sans doute, « *Fight back* », « *Contain the costs* » et surtout « *Get the word out* »⁽²⁰⁾ sont celles qui définissent le style dans lequel il conduit les affaires du pays et réagit à l'actualité internationale, de façon plus prévisible qu'on ne le dit souvent. Ainsi et dans l'ordre, nous devons nous attendre à ce que l'Amérique et son Président rendent coup pour coup et cultivent la rancune. L'actuel locataire de la Maison-Blanche est un homme de chiffres, qui supporte moins bien que ses prédécesseurs les déséquilibres financiers dans les contributions aux efforts internationaux, comme au sein de l'ONU ou de l'Otan, en particulier lorsque ce déséquilibre constitue un défaut à la règle établie par le contrat initial. Enfin, il a transposé du monde des affaires à la politique l'utilisation de « vérités hyperboliques »⁽²¹⁾, qui consiste à déstabiliser un interlocuteur par des propos délibérément outranciers et publics (en privilégiant la tweetosphère !), dans l'objectif de le ramener ensuite à des positions plus équilibrées en faveur des États-Unis.

**

Considérant que la méthode Trump, pour déstabilisante qu'elle soit, ne constitue pas une parenthèse historique mais qu'elle s'inscrit plutôt dans l'évolution normale de la posture américaine pour s'isoler des désordres de ce monde, nous n'avons pas réellement d'autre choix que d'accepter les règles de négociation imposées par notre grand allié, sans pour autant nous résigner à être traités en vassaux.

Méconnaître les réalités de l'Amérique contemporaine et le fonctionnement de son appareil politico-militaire, arriver en ordre dispersé dans ce système ou en appeler à des ressorts affectifs par l'intermédiaire de références à un passé commun de plus en plus lointain face à des interlocuteurs procédant d'une approche avant tout transactionnelle, sont autant d'erreurs qui pourraient nous coûter non seulement l'échec de négociations à venir mais aussi la vindicte brutale d'une administration prompte à désigner des victimes expiatoires jusque parmi ses plus proches alliés.

À l'évidence, l'amélioration de notre position de négociation actuelle tiendra à nos aptitudes à minimiser notre dépendance technique et opérationnelle, et à faire croître l'autonomie stratégique européenne que nous appelons de nos vœux.

Éléments de bibliographie

- KANDEL Maya, *Les États-Unis et le monde depuis 1776 de George Washington à Donald Trump*, Perrin, 2018, 256 pages.
TRUMP Donald, *The Art of the Deal*, Ballantine Books, 1987, 384 pages.
WOLFF Michael, *Le feu et la fureur*, Pocket, 2018, 480 pages.
WOODWARD Bob, *Peur, Trump à la Maison-Blanche*, Seuil 2018, 528 pages.
WOODWARD Bob, *Les guerres d'Obama*, Denoël, 2011, 608 pages.

(20) « Rendez coup pour coup », « Minimisez les coûts » et « (Sur)Communiquez ».

(21) « *I call it truthful hyperbole. It's an innocent form of exaggeration—and a very effective form of promotion* ».

Développement et stratégies de sortie de crise : anticiper pour s'articuler sans se confondre

Emmanuel PHELUT

Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« C'est en Afrique que se jouera une partie du basculement du monde. Si nous échouons à relever ces défis ensemble, alors l'Afrique tombera dans l'obscurité, c'est possible. Elle régressera, elle reculera. Mais avec elle, l'Europe aura les mêmes difficultés, parce que s'ouvrira une longue période de migration, de misère, des routes de la nécessité et de la douleur plus encore qu'aujourd'hui. [...] J'ai pris l'engagement d'avoir une France au rendez-vous du défi de développement. Aussi ai-je pris l'engagement, dès le début de mon mandat, d'atteindre à la fin de celui-ci les 0,55 % du revenu national brut en termes d'aide publique au développement ⁽¹⁾. » (président Emmanuel Macron ⁽²⁾).

« Gagner la guerre ne suffit pas pour gagner la paix », général Philippe de Villiers ⁽³⁾.

Le développement un enjeu stratégique pour les zones et la sortie de crise

Après la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis lancent un vaste plan d'investissements pour reconstruire une Europe dévastée, limiter l'influence communiste et assurer des débouchés aux entreprises américaines. Le général George Marshall alors Secrétaire d'État affirme à l'Université d'Harvard : « Il est logique que les États-Unis fassent tout pour aider à rétablir la santé économique du monde, sans laquelle il ne peut y avoir aucune stabilité politique et aucune paix assurée. » ⁽⁴⁾. En quatre ans, le plan Marshall débloque sous forme de prêts, 16,5 milliards de dollars (l'équivalent de 173 Mds \$ de 2019). Au regard de l'exemple du redressement politique et économique de l'Europe, qui est devenu un partenaire, un allié puis aussi un concurrent économique des États-Unis, la question d'un « plan Marshall » pour les zones en crise

(1) L'objectif international des 0,7 % a été pris à l'ONU en 1970 : il est atteint par le Royaume-Uni en 2013 et par l'Allemagne en 2016...

(2) MACRON Emmanuel, « Discours à l'Université de Ouagadougou », 28 novembre 2017 (www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/11/28/discours-demmanuel-macron-a-luniversite-de-ouagadougou).

(3) VILLIERS (DE) Philippe, « Gagner la guerre ne suffit pas à gagner la paix » *Le Monde*, 18 janvier 2016 (www.lemonde.fr/idees/article/2016/01/20/gagner-la-guerre-ne-suffit-pas-a-gagner-la-paix_4850136_3232.html).

(4) MARSHALL George C., Discours prononcé à l'Université de Harvard, 5 juin 1947, traduit par les services américains d'information et corrigé par Jean-Pierre Maury (<https://mjp.univ-perp.fr/textes/marshall05061947.htm>).

endémique, en général et pour l'Afrique, en particulier est souvent posée. Cependant, l'injection d'une manne financière peut aussi être contre-productive si elle ne soutient pas un projet global et structuré de relèvement socio-économique durable.

La mise en perspective du coût des opérations de guerre et de l'effort de l'aide publique au développement interroge sur leur rapport respectif coût-efficacité et sur les synergies possibles dans le cadre de l'approche globale dont le principe fait consensus, mais dont l'application se heurte encore inévitablement à des approches en silo.

Dans les pays en crise, le développement même s'il n'est pas l'unique solution pour un retour à la paix est un facteur clé de succès qui doit apporter une alternative à la guerre en offrant notamment des perspectives économiques pérennes et des perspectives d'avenir pour les populations. Pour autant, si l'interdépendance économique entre les communautés peut être un facteur d'apaisement, les conditions du développement ne suffiront pas à elles seules à régler un problème dont la nature est essentiellement politique comme l'est par exemple l'irrédentisme touareg ou la rivalité chiite-sunnite.

Les constats : le puits sans fond de la résolution des crises complexes

- **1^{er} constat** : une typologie des crises actuelles qui appellent une approche globale pour tenter d'atteindre les causes profondes des conflits.

Alors que les crises du XX^e siècle ont des causes essentiellement géopolitiques, les crises actuelles ont des **racines socio-économiques** profondes (exclusion politique et sociale, mauvaise gouvernance...) au sein de sociétés fragmentées dans lesquelles d'une part, la cohésion entre les citoyens et d'autre part, le contrat social entre les citoyens et l'État sont fragilisés. Ces crises sont complexes c'est-à-dire d'abord **multidimensionnelles** et conjuguent de façon délétère et totalement imbriquée les défis économiques, sociaux, sécuritaires, environnementaux sous l'effet catalyseur du changement climatique et d'une transition démographique qui peine à se mettre en place. Enfin, le confinement géographique de ces crises ne semble plus possible avec un arc de crise allant d'Ouest en Est du Maghreb occidental au Pakistan et du Nord au Sud des rives de la Méditerranée jusqu'à la région des Grands Lacs. Ainsi, faisant fi des frontières, les crises *via* les routes des trafics, les populations déplacées, les réfugiés infra-continentaux, prennent **une dimension régionale** qui appelle un traitement selon une approche de bassin de crise voire une gestion sous-continentale pour répondre notamment au risque de contagion (endiguement). Enfin, le traitement profond des causes socio-économiques de ces crises s'inscrit inévitablement dans le temps long à rebours des résultats de court terme qui caractérisent l'horizon politique.

En réponse à cet élargissement temporel et géographique des crises, une réponse nationale bilatérale avec notamment son volet militaire est depuis de nombreuses années totalement dépassée en raison d'un changement d'orientation politique des ex-pays colonisateurs, de la raréfaction des moyens d'intervention disponibles, du besoin de légitimité dans le cadre d'un recours à la force et de la nature multidimensionnelle et structurelle des causes de la crise (variété et technicité).

Mis en œuvre par Lyautey, lui-même inspiré par Galliéni, reprise à l'envi sous différentes appellations ou concepts comme l'actuelle « approche 3D » (Défense, Diplomatie et Développement), l'approche globale est généralement soutenue par tous les acteurs politiques en charge de la gestion des crises. Pourtant sa mise en œuvre demeure problématique car elle appelle à une synchronisation des acteurs et des pré-requis parfois inconciliables. Ces antagonismes et ces tensions poussent à s'interroger sur la capacité réelle de la communauté internationale à apporter une solution à des crises qui apparaissent insolubles au regard des abaqes et des critères occidentaux de sortie de crise.

• **2^e constat** : une inflation croissante du coût des opérations militaires et des guerres qui invite à s'interroger sur la durée utile des interventions.

Par leur nature absolue, la guerre et les opérations militaires – bien que sous contrainte financière – relèvent d'une rationalité qui fait fi des réalités économiques. Pour épargner la vie d'un soldat qui, au-delà du coût humain et politique, aura un coût financier, ou bien pour neutraliser un ennemi, les moyens mis à disposition des chefs opérationnels peuvent être sans limite.

Dès 2008, le prix Nobel d'économie américain Joseph E. Stiglitz et Linda J. Bilmes estiment dans leur ouvrage *Une guerre à 3 000 milliards de dollars* ⁽⁵⁾ que le coût des opérations militaires en Irak, déjà au-delà de celle d'Afghanistan ⁽⁶⁾, dépasse le coût de la guerre du Vietnam (longue de 12 ans) et représente plus du double de celle de la guerre de Corée. Au coût direct, il convient de prendre en compte les dépenses à long terme comme les pensions et les soins des vétérans. Ainsi même après le retrait envisagé des troupes américaines, la guerre en Irak pèserait encore directement pendant près de 50 ans sur le budget des États-Unis.

Cette analyse au niveau macroéconomique peut aussi se décliner au niveau micro si l'on observe le rapport coût/efficacité de la destruction d'un *pick-up* ou d'une moto au Mali ou au Levant en comparant la valeur de la cible (hors *HVI* ⁽⁷⁾) aux 850 000 euros du missile *Scalp* ⁽⁸⁾ ou au premier prix d'une bombe type GBU-12 ⁽⁹⁾ larguée à 10 000 €/l'heure de vol de *Mirage 2000*. Pour l'Armée de terre, le *Milan* est, à ce titre, un exemple emblématique puisque sa valeur unitaire est de 8 500 € alors que celle de son remplaçant s'élève à 193 000 € ⁽¹⁰⁾. Cette inflation illustrative du coût des munitions se traduit pour la France de façon simplificatrice dans le surcoût croissant des opérations extérieures qui a atteint 1,364 Md € en 2018 sans prendre en compte l'amortissement voire l'usure des équipements. *Barkhane* représente ainsi un coût moyen de 1,6 million €/par jour pour le contribuable français.

(5) Fayard, 2008, 354 pages.

(6) La guerre en Afghanistan aurait eu un surcoût de 2 100 Mds \$ pour les seuls États-Unis, dont 840 pour le Département de la Défense avec 2 400 morts et 20 000 blessés.

(7) *High Value Individual*.

(8) *Système de croisière conventionnel autonome à longue portée*.

(9) La GBU-12 de 250 kg, dont le coût unitaire est de l'ordre de 21 900 € selon la *Federation of American Scientists (FAS)*.

(10) Source : COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES *La filière munition (Rapport d'information n° 3361)*, Assemblée nationale, 16 décembre 2015 (www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i3361.asp).

De même les opérations de maintien de la paix de l'ONU, comme la *Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (Minusma)*, subissent une inflation croissante avec pour cette dernière un budget supérieur à 1 Md € pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018, budget qu'il convient de mettre en rapport du PIB du Mali à hauteur de 16 Mds \$.

Ainsi, en dépit des déclarations de victoire et de reconquête rapide, les opérations militaires occidentales en général, auxquelles n'échappent pas les opérations militaires nationales françaises, s'inscrivent dans le temps long et pourraient ne pas échapper à la loi des rendements décroissants : leur efficacité politique est de plus en plus réduite au fur et à mesure de leur durée.

Toutefois, ce concept pourrait s'appliquer également à l'Aide publique au développement (APD). Ainsi, celle envoyée à l'Afrique pourrait connaître, elle aussi, des rendements décroissants, chaque tranche d'aide supplémentaire ayant des effets plus faibles que la précédente ⁽¹¹⁾.

- **3^e constat** : l'APD, un dispositif à l'efficacité perfectible au niveau mondial.

En septembre 2000, les chefs d'État s'engagent autour de l'ONU dans les « Objectifs du millénaire » ⁽¹²⁾ qui visent à l'horizon 2015 à réduire drastiquement la pauvreté. Le 8^e objectif se concentre sur le développement. Si l'APD, dont la moitié est fléchée sur l'Afrique, augmente de 66 % entre 2000 et 2014, le montant de cette aide se stabilise en 2014 autour de 135 Mds \$ loin de l'ambition initiale ⁽¹³⁾ (à mettre en perspective avec le coût des opérations militaires évoqué *supra*).

En 2015, sont publiés les Objectifs de développement durable (ODD), qui prennent le relais des Objectifs du millénaire pour le développement repoussant à 2030 le relèvement des défis préalablement identifiés. Toutefois, l'APD s'inscrit à la baisse avec un recul de 2,7 % entre 2017 et 2018 à 149,3 Mds selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), signe que l'aide des pays riches décroche déjà des ODD ⁽¹⁴⁾.

Au niveau global, ce décalage entre les objectifs et les résultats peut s'expliquer par de nombreux facteurs exogènes et endogènes :

- crise financière de 2008 et ralentissement de l'économie mondiale ;
- explosion démographique ;
- défi climatique ;
- mauvaise gouvernance (détournement, inflation des coûts des projets...) ;

(11) COLLIER Paul, *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What can be Done About It*, OUP Oxford, 2007, 224 pages.

(12) Les Objectifs du millénaire pour le développement, et les cibles qui y sont associées, sont dérivés de la Déclaration du millénaire qu'ont signée 189 pays, dont 147 représentés par leur Chef d'État, en septembre 2000 (www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm).

(13) GROUPE DE RÉFLEXION SUR LE RETARD PRIS DANS LA RÉALISATION DES OMD, *L'état du partenariat mondial pour le développement* (résumé), ONU, 2015, 28 pages (www.un.org/).

(14) OCDE, *Coopération pour le développement 2018 : Agir ensemble pour n'oublier personne*, 2019 (<https://doi.org/10.1787/dcr-2018-fr>).

- difficulté des acteurs du développement à se coordonner ;
- capacité d'absorption des pays receveurs de l'APD, qui ne sont pas en mesure de transformer en investissements productifs les aides reçues ;
- baisse des investissements privés...

Mais philosophiquement, quelle que soit la nature même de l'aide, qu'elle prenne la forme de subventions, de prêts ou d'effacements de la dette, les modalités de l'aide publique au développement font aussi débat. Ainsi, l'APD, derrière l'impérieux devoir de solidarité et parfois derrière le sentiment de culpabilité des pays développés, apparaît aussi comme un piège car, en particulier lorsqu'elle est sans contrepartie, l'APD n'incite pas à mettre en place un contrat social efficace et responsable entre les citoyens et leurs gouvernants. Cette vision défendue sous l'angle essentiellement économique par le prix Nobel d'économie Angus Deaton ⁽¹⁵⁾ est également transposable sur le plan politique. L'APD pourrait même être contre-productive selon Laurent Bigot qui y voit, d'une part un moyen d'entretenir l'incurie des responsables politiques des pays bénéficiaires (sous la forme de prime au mauvais élève), et d'autre part un *business* juteux pour des dizaines de milliers d'acteurs en charge de cette aide ⁽¹⁶⁾.

L'urgence, notamment humanitaire, appelle bien souvent le déblocage immédiat de fonds qui se concrétise par l'octroi de subventions parfois sans réelle contrepartie mais qui sont le seul levier efficace rapidement quand le prêt est impraticable, (bien que ce dernier apparaisse plus vertueux dans la mesure où il présuppose un nécessaire retour sur investissement, en vue de son remboursement et surtout où il incite à mettre en place des organismes de gouvernance qui font défaut dans les États fragiles). Enfin, le déficit de contrôle de l'efficacité de l'utilisation des fonds de l'APD, au regard par exemple de la mise en place ou du soutien d'une politique publique, est souvent masqué par des indicateurs d'efficacité souvent en lien avec la capacité de décaissement des bailleurs.

De plus, l'APD est bien souvent une réponse à une expression de besoin des pays demandeurs, qui jouent parfois la partition de la « *shopping list* » adressée à l'ensemble des bailleurs de fonds. Pour répondre à ce risque de démultiplication des demandes de financements multiples du même projet ou *a contrario* de projet orphelin, l'APD nécessite une coordination d'abord au niveau multilatéral (ONU, Banque mondiale, FMI, UE) et international puis au niveau national pour fédérer l'ensemble des initiatives. L'objectif promu par le Secrétariat général des Nations unies (SGNU) est bien l'approche globale par opposition à l'approche en silo. Ainsi, au Sahel, cette mission de coordination et d'intégration a été confiée à l'Alliance Sahel.

Le choix des projets de développement relève enfin d'une analyse complexe au regard des besoins immédiats et des besoins de long terme des zones de crise. L'objectif premier est de ne pas contribuer à alimenter les causes de la crise et les fragilités

(15) DEATON Angus, « Why poor countries need strong government than anything else », *Market Watch*, 12 octobre 2015 (www.marketwatch.com/).

(16) BIGOT Laurent, « L'aide publique au développement n'aide pas l'Afrique » *Le Monde*, 14 décembre 2015 (www.lemonde.fr/).

structurelles. « Ne pas nuire » (« *do no harm* ») est le principe qui doit guider les développeurs dans les choix des actions de développement. À cet effet, des analyses et des travaux préalables du type « étude d'impact » sont indispensables pour éviter les effets pervers d'une aide mal ciblée. Ainsi, l'exemple de la tentative d'éradication de la culture du pavot en Afghanistan soutenue par l'*ISAF* illustre les difficultés pour mettre en place une économie de substitution au sein d'un narco-État : « Dans certains endroits, une somme forfaitaire de 350 \$ a été versée aux agriculteurs acceptant de renoncer au *poppy* (pavot), ce qui a incité ceux qui n'avaient pas encore succombé à abandonner les cultures vivrières » ⁽¹⁷⁾.

Le terrorisme, qui prospère dans les États fragiles est probablement une des conséquences d'une crise de la gouvernance de ces pays. Face à la menace, qu'il fait porter sur la communauté internationale (c'est en particulier le cas de l'Europe face à l'Afrique), il draine des ressources importantes motivées aussi bien par la volonté de confinement, c'est-à-dire la peur, que par la philanthropie des pays riches. Ainsi, **la lutte contre le terrorisme génère aussi à elle seule, *de facto*, une forme de rente** à la fois financière mais aussi sous la forme de projets variés et d'investissements, notamment dans les politiques publiques de sécurité et de défense. Ainsi, au-delà du relèvement économique attendu dans les Pays les moins avancés (PMA), la restauration de l'État de droit est un préalable à toute action de développement au risque de dévoyer toute aide internationale.

- **4^e constat** : vers des crises sans fin en dépit de la multiplication des efforts de la communauté internationale.

Dans sa *Stratégie globale pour la politique étrangère et de sécurité* de 2016 ⁽¹⁸⁾, l'Union européenne fait ce constat lucide et empreint d'humilité : « Il n'existe aucun remède miracle à ces conflits, dont l'expérience en Somalie, au Mali, en Afghanistan et ailleurs souligne le caractère durable [...]. Nous investissons dans la prévention, la résolution et la stabilisation, et éviterons de nous désengager prématurément lorsqu'une nouvelle crise éclate ailleurs. »

Rendement décroissant d'opérations militaires aux coûts prohibitifs, aide au développement qui place sous tutelle ou curatelle des gouvernements sans les responsabiliser face à leurs citoyens, causes profondes démographiques, socio-économiques et politiques sur fond de changement climatique, qui accentue la tension sur les ressources... force est de constater qu'en dépit de la démultiplication des efforts de la communauté internationale, la résolution des crises modernes apparaît souvent inatteignable au regard des indicateurs classiques occidentaux. Et alors que la victoire militaire peut médiatiquement être déclarée comme ce fût le cas le 1^{er} mai 2003 par le président Bush pour la seconde guerre d'Irak lancée le 20 mars ou un avantage tactique considérable acquis comme après les combats victorieux dans l'Adrar des Ifoghas en

(17) ZECCHINI Laurent, « Opium, guerre : le "narco-État" afghan », *Le Monde*, 13 décembre 2017 (www.lemonde.fr/asi-pacifique/article/2007/12/13/opium-guerre-le-narco-etat-afghan_989255_3216.html).

(18) SERVICE EUROPÉEN POUR L'ACTION EXTÉRIEURE (SEAE), « A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy », 15 décembre 2016 (<https://eeas.europa.eu/>).

février 2013 par les forces françaises de l'opération *Serval*, l'un ou l'autre peut laisser rapidement un goût d'inachevé car la situation sécuritaire ne s'améliore pas pour autant durablement.

Le cas français appliqué à l'Afrique subsaharienne

- L'addiction française à la crise, les freins et les difficultés de synchronisation des acteurs en charge de la résoudre.

On pourrait penser que le goût pour la gestion de crise apparaît comme une spécificité culturelle française à rebours de la culture de la planification notamment anglo-saxonne. Ce syndrome semble partagé par les médias, le politique et le militaire, qui respectivement y trouvent un intérêt éditorialiste existentiel, un moyen de gérer les difficultés de la politique intérieure et enfin une issue pour les appareils organiques d'armée. À défaut de chercher à résoudre la crise en apportant des alternatives stratégiques efficaces, la gérer et vivre avec serait une habitude consubstantielle française, qui s'accommode de la nature des crises sans fins.

- L'approche globale occidentale, une vision linéaire et séquentielle de la gestion de crise.

L'approche globale et occidentale de gestion des crises est théorisée dans un corpus doctrinal complet passant par le cadre otanien, celui de l'UE (dans le cadre de la Politique de sécurité et de défense commune, PSDC) ou de nombreuses doctrines nationales, se déclinant jusqu'au niveau des opérations civilo-militaires, qui visent à l'acceptation de la force comme celle de la France mise à jour en 2012 et actualisée en 2019. Elle se caractérise schématiquement par trois phases traditionnelles où chaque acteur a son rôle à jouer, tour à tour menant ou concourant :

1. Intervention (cinétique) – Sécurisation et urgence humanitaire (armées menantes).
2. Stabilisation.
3. Normalisation (développeurs).

« L'action de stabilisation s'inscrit dans le cadre de l'approche globale de la gestion de crise. Elle contribue à la sortie de crise, notamment en rétablissant les conditions de viabilité minimales d'un État et en jetant les bases d'un retour à une vie démocratique par le lancement d'un processus civil de reconstruction » ⁽¹⁹⁾. La phase de stabilisation constitue une phase décisive des opérations, celle pendant laquelle se construit le succès ou l'échec stratégique. Les actions de développement s'inscrivent dans le temps long et traditionnellement se déploient progressivement à partir de la phase de stabilisation qui succède à la période d'intervention où les conditions de sécurité ne sont pas réunies pour permettre le déploiement des acteurs du développement.

(19) CICDE, *Memento de mise en œuvre de la coopération civilo-militaire*, publication interarmées PIA-3.19.2_MMO-CIMIC(2019) n° 64/ARM/CICDE/NP du 21 mars 2019.

Les transitions entre les différentes phases de la crise correspondent généralement à des indicateurs quantifiables et mesurables sur la situation et le bilan des actions menées.

- De la gestion à la sortie de crise : une mosaïque complexe des acteurs à coordonner au niveau interministériel pour une efficacité optimale de l'APD

Facteur clé de la stabilisation, le développement appelle le prérequis de la sécurité pour se déployer efficacement. Aussi, l'articulation des 3D (Diplomatie-Défense-Développement) qui constituent « l'Équipe France » est un enjeu de l'efficacité de la réponse française aux crises, selon une approche clairement priorisée par le président Macron. Ainsi, dans son premier discours aux ambassadeurs en 2017, il fixe déjà les rôles et son ambition en termes de développement : « Cet effort doit aussi s'accompagner d'un changement de méthode, d'une part, comme l'**Agence française de développement** (AFD) le fait désormais, en travaillant en étroite symbiose avec tous les autres acteurs français concernés, qu'il s'agisse de nos armées, de nos collectivités territoriales, du secteur privé ou des organisations non-gouvernementales, d'autre part, en atteignant plus efficacement et plus directement les bénéficiaires de l'aide dans nos pays partenaires » ⁽²⁰⁾. Cette volonté est ensuite réaffirmée dans son discours de Ouagadougou, le 28 novembre 2017, dans lequel face aux élites africaines le président Macron appelle une nouvelle fois à dynamiser l'aide publique française au développement et reprend l'initiative de l'approche 3D, déclinée par la France ⁽²¹⁾.

À l'issue de la réforme de 1998-1999, le ministère de la Coopération a été absorbé par celui des Affaires étrangères, qui dispose du mandat d'orienter l'aide publique française au développement. Aujourd'hui, l'AFD est l'opérateur public sous la double tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et du ministère de l'Économie et des Finances qui dispose d'une grande partie des crédits de l'aide au développement de la France qu'elle redistribue sous forme de prêts ou de subventions. Schématiquement, le MEAE fixe la stratégie et l'AFD dispose des moyens.

Toutefois, le MEAE, *via* son Centre de crise et de soutien (CDCS), organe directement rattaché au cabinet, a conservé en propre, une capacité d'intervention résiduelle dans sa « mission humanitaire » (MH) et sa « mission pour la stabilisation » (MS). Ces missions inscrivent leurs actions dans le cadre de l'approche globale de la gestion de crise. Elles contribuent à la sortie de crise, notamment en rétablissant les conditions de viabilité minimales d'un État et en jetant les bases d'un retour à une vie démocratique par le lancement d'un processus civil de reconstruction. La MS finance des projets sur la base de subventions et mobilise de l'expertise dans des délais très courts, permettant de soutenir les transitions politiques et/ou de poser les jalons des processus de stabilisation d'un pays ayant traversé une crise. La MS dispose de ressources limitées autour de 25 millions € de subventions dont 5 M€ sont fléchés sur le Sahel. Les subventions sont l'unique moyen d'intervenir rapidement et durablement

(20) MACRON Emmanuel, « Discours du président de la République à l'ouverture de la conférence des ambassadeurs », Paris, 29 août 2017 (www.elysee.fr/).

(21) « Discours à l'Université de Ouagadougou », *op. cit.*

dans ces situations difficiles, car les prêts sont impraticables dans des contextes risqués. Dotée de procédures souples et accélérées, adaptées à la volatilité de ces contextes d'intervention, elle déploie des actions à impact rapide favorisant la sortie de crise, répondant à un double objectif d'accompagner l'État dans le redéploiement de ses fonctions de base et de faire rapidement bénéficier les populations des « dividendes de la paix ». La MS agit essentiellement dans les 3 domaines :

- rétablissement de la sécurité et des fonctions de base de l'État ;
- soutien à la réconciliation et renforcement de l'adhésion à la paix ;
- renforcement de la société civile en tant qu'acteur de la vie démocratique.

Parallèlement, l'AFD, devenue l'actionnaire majoritaire, joue le rôle de banquier. Pour la seule année 2018, elle a accru ses engagements financiers de 10 % pour atteindre 11,4 Mds € en vue de soutenir 846 projets, qui vont de la scolarisation de jeunes filles à un accès pérenne à l'eau. 49 % de l'enveloppe est destinée à l'Afrique, qui est la priorité absolue. Cette aide se structure autour de 25 % de subventions et de 75 % de prêts, en dépit de la pression croissante des ONG ou des *lobbys* pour faire effort sur les subventions vers les PMA faisant fi des effets pervers possibles *a contrario* de l'effet vertueux des prêts notamment sur la gouvernance. Pour répondre aux situations de crise, l'AFD s'appuie sur sa division Fragilités, crises et conflits (CCC) et plus spécifiquement sur le fonds particulier Minka (paix et résilience) doté annuellement de 200 M€ (600 M€ sur 2019-2021).

D'autres acteurs financiers apportent leur contribution comme la Banque publique d'investissement (BPI) et des bailleurs extérieurs, partant du Programme des Nations unies pour le développement (Pnud) à l'UE, en passant par l'Union africaine avec ses opérateurs comme la Banque africaine de développement (BAD), etc., autant d'acteurs financiers avec lesquels la coordination est nécessaire.

L'agence française de coopération technique internationale, Expertise France, future filiale de l'AFD, assure par ailleurs l'accompagnement sur les projets au travers de son expertise et d'actions de formation auprès des collectivités publiques des pays bénéficiaires de l'aide publique française.

Pour sa part, le ministère des Armées (Minarm) assure évidemment le volet Défense de l'approche 3D en contribuant à apporter la sécurité dans les zones de crise où les forces engagées peuvent avoir à mener simultanément des actions de :

- coercition contre des unités armées ;
- sécurisation, seules ou en soutien de forces de sécurité locales ou multinationales ;
- assistance aux populations en difficulté.

Les actions civilo-militaires ⁽²²⁾, destinées à permettre l'acceptation de la force, sont une goutte d'eau pour le développement mais elles sont bien souvent rapidement palpables et généralement bien médiatisées. Pour autant, il existe toujours des réticences

(22) Le budget Cimic de la force *Barkhane* s'élève environ à 650 000 € par an.

des acteurs locaux (effecteurs), qui peuvent être potentiellement des ONG à travailler en coordination ostensibles avec les armées.

Pour la fonction « prévention » enfin, aux cellules de veille des ministères régaliens, il convient d'ajouter les différents organismes de recherche comme l'Institut de recherche pour le développement (IRD) ou les *think-tanks* comme l'URD (Urgence, Réhabilitation, Développement).

Dans cette approche 3D, le directeur de l'AFD, Rémy Rioux appelle une coordination renforcée pour répondre aux crises tout en défendant une absence de subordination ou de hiérarchisation entre les 3 acteurs que sont le MEAE, le Minarm et l'AFD ⁽²³⁾. Toutefois, face à la rapide progression financière de cette dernière, la mission d'information du Sénat ⁽²⁴⁾ appelle à un pilotage politique de l'agence et note « avec la réduction annoncée des moyens du réseau diplomatique, le risque est que l'AFD fasse cavalier seul au lieu d'animer une "Équipe de France du développement" impulsant une véritable « approche globale » diplomatie-défense-développement ». Ce rapport souligne également que le rapprochement entre l'AFD et Expertise France doit laisser une large autonomie à cette dernière, afin de poursuivre ses activités en faveur d'un meilleur *continuum* entre sécurité et développement, et appelle enfin à un pilotage par les résultats des projets de l'AFD.

- L'exemple de l'Afrique sahélienne

Face à l'explosion démographique de l'Afrique, dont 70 % de la population a moins de 30 ans et de la zone sahélienne en particulier ⁽²⁵⁾, qui, par sa proximité de la Méditerranée, focalise l'attention des Européens, il apparaît indispensable d'investir massivement dans le développement du continent et notamment du Sahel, d'ores et déjà confronté à des défis massifs pour répondre aux besoins essentiels de sa population. Aussi sur fond de développement et de lutte contre le terrorisme et l'immigration clandestine, la mobilisation des acteurs internationaux s'est opérée depuis 2013.

La France, parce qu'elle entretient des liens historiques et parce qu'elle est la seule en Europe à disposer des moyens militaires d'action, s'est massivement engagée dans le volet sécuritaire et tente d'être la force d'entraînement de ses partenaires européens. À l'initiative de l'Alliance Sahel ⁽²⁶⁾, qui fédère l'action de grands bailleurs au chevet du Sahel avec 9 Mds € sur 5 ans (2017-2022) dont 6 Mds € identifiés

(23) Entretien avec M. Rémy RIOUX, directeur général de l'AFD, 26 avril 2019.

(24) COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, *Pour une croissance équilibrée de l'AFD : avis sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'Agence française de développement (Rapport d'information n° 104)*, Sénat, 2018, 63 pages (www.senat.fr/rap/r18-104/r18-1041.pdf).

(25) Le Niger détient le record mondial de la fécondité avec un taux supérieur à 8 enfants par femme. Les six pays sahéliens (Sénégal, Mali, Mauritanie, Niger, Tchad, Burkina Faso) sont sur une trajectoire qui va porter leur population de 89 M en 2015 à 240 M en 2050 selon les chiffres 2019 de l'ONU (<https://population.un.org/wpp/Maps/>).

(26) L'Alliance pour le Sahel, lancée en juillet 2017, associe l'Allemagne, l'UE, la Banque africaine de développement, la Banque mondiale et le Pnud avec l'ensemble des membres du G5 Sahel. Elle a ensuite intégré d'autres partenaires : Espagne, Italie, Royaume-Uni, Luxembourg, Danemark et Pays-Bas. Elle permet de manière beaucoup plus efficace, avec méthode, d'intervenir ainsi sur le terrain.

essentiellement sous forme de subventions (dons) pour 600 projets, la France est aussi un acteur majeur dans le volet développement ⁽²⁷⁾.

Aussi, le Sahel est aujourd'hui une zone de crise propice à l'application d'une approche globale réussie car d'une part, il est le lieu d'enjeux majeurs pour la sécurité de l'Europe, en général et stratégiques de la France, en particulier et d'autre part, car les moyens consentis par les différents bailleurs sont considérables (plus de 5 M € par jour) à mettre en regard des populations concernées.

Ainsi, Kidal au Nord Mali et Ménaka dans le Liptako (Nord-Ouest du Burkina Faso) sont estimées respectivement à 25 000 et 20 000 habitants. La circonscription administrative (le cercle) de Ménaka en compte entre 60 000 et 70 000. Ménaka serait finalement deux fois plus petite que Bourg-en-Bresse riche de ses 40 000 habitants. L'ensemble des forces militaires agissantes (armées nationales, force *Barkhane*, *Minusma*, *EUTM*, FC-G5 Sahel) dépasse les 30 000 hommes face à 1 000 djihadistes qui se régénèrent malgré tout.

En vue de coordonner les actions d'aide au développement et de sécurité au niveau régional, où opèrent les 4 500 hommes de *Barkhane*, le poste de représentant spécial pour le Sahel est créé le 31 août 2017 et le diplomate Jean-Marc Châtaigner y est nommé.

Pourtant en dépit de cette concentration des efforts, de ce volontarisme et des nombreuses stratégies pour le Sahel établies à tous les niveaux, on constate toujours 2 morts par jour – civils et militaires confondus – en 2017. La force conjointe du G5 Sahel peine à se mettre sur pied ⁽²⁸⁾, tout comme les acteurs du développement peinent à se déployer dans les zones où les groupes djihadistes menacent en permanence leur sécurité.

- Le développement et la croissance en alternative aux trafics qui soutiennent le terrorisme.

Au Mali, un poseur d'Engin explosif improvisé (*IED*) est payé 100 000 francs CFA (soit environ 152 €) avec un bonus possible en fonction du nombre de pertes occasionnées chez l'ennemi. Aussi, dans un contexte où les alternatives économiques sont extrêmement réduites, les candidats sont plus faciles à trouver que les réseaux logistiques à mettre en place pour cette activité.

L'éradication du terrorisme islamiste passe également par l'assèchement de ses financements. Au Sahel, les réseaux de trafics d'hommes, de drogues et d'armes sont aujourd'hui intimement liés aux réseaux terroristes. Leur démantèlement est une priorité. Toutefois, ce qui est appelé « trafic » d'un côté est considéré comme du commerce de l'autre. Ces activités, bien qu'illégales et générant de la corruption, sont en effet perçues comme des activités économiques à part entière : elles génèrent

(27) En 2019, 50 % de l'aide publique française au développement sont dédiés à l'Afrique.

(28) DESGRAIS Nicolas, « La force conjointe du G5 Sahel, nouveau mythe de Sisyphe ? », *Le Point*, 22 juillet 2018 (www.lepoint.fr/afrique/la-force-conjointe-du-g5-sahel-nouveau-mythe-de-sisyphe-22-07-2018-2238162_3826.php).

emplois et revenus, irriguent tout ou partie de l'économie nationale, contribuent à l'équilibre de la balance des paiements et à la parité de la monnaie.

Ainsi, la ruée vers l'or dans le Nord du Mali (région du cercle de Kidal), au-delà de ses effets néfastes sur l'environnement – l'assèchement des nappes phréatiques, la santé publique, etc. – doit être abordée sous l'angle du développement mais les stratégies mises en place ne peuvent pas se dispenser de poser le problème en termes du blanchiment des profits nés de ces activités et du financement du terrorisme.

Quant à l'action bénéfique des forces internationales sur l'économie, la construction d'une nouvelle piste d'aviation à Kidal, indispensable à leur soutien dans la lutte contre le terrorisme, serait aussi de nature à désenclaver la région.

Le renforcement du « nexus sécurité-développement » le pire des systèmes, à l'exclusion de tous les autres

Quels que soient les effets pervers induits par l'aide de la communauté internationale, perçue à la fois comme le tonneau des Danaïdes par certains de ses pourvoyeurs ou détracteurs, et comme une forme de rente par ses bénéficiaires, mais qui reste généralement le bouc émissaire de l'incurie des gouvernements locaux à résoudre leur problème de gouvernance et à soutenir des politiques publiques efficaces, il semble impensable de renoncer à ce devoir de solidarité au risque de voir une désintégration rapide des États fragiles. Le conditionnement des aides à des garanties de transparence, d'efficacité des gouvernants et de démocratie répond à une exigence louable des bailleurs occidentaux mais s'avère bien souvent inapplicable. De même, la conception occidentale d'évaluation selon une logique de succès ou d'échec de ses actions successives sur le système est bien souvent inapplicable dans les crises complexes actuelles. Il apparaît donc plus réaliste de changer de perspective en recherchant des gains modestes mais durables, attachés à une transformation du contexte et de l'environnement (conduisant à l'état final recherché) permettant une solidification et un renforcement des États.

Tandis que le modèle occidental conçoit l'action comme le déterminant du changement, la pensée stratégique chinoise se porte sur la transformation de l'environnement et l'observation du « potentiel de situation ». Le philosophe François Jullien compare ainsi ces deux visions du monde : l'action momentanée, locale et rattachée à un sujet s'oppose respectivement à la transformation durable, globale de l'environnement par influence progressive et continue. Schématiquement : l'énergie cinétique *versus* l'énergie potentielle. Cette alternative culturelle procède d'une part, d'un **changement profond de paradigme dans la pensée stratégique à déployer pour comprendre les ferments et le déroulement de la crise** de façon holistique et d'autre part, dans l'ambition politique portée, qui devra accepter que les « *game changers* » et autres « *quick wins* » ne doivent plus être recherchés, mais que le laisser-faire (sans que rien ne soit pas fait) a toute sa place.

Cet *aggiornamento* revient d'abord à la fonction stratégique anticipation et au monde de la recherche qui lui est associé, qui doivent **penser la transformation de la**

crise plutôt que sa résolution. Ainsi, par exemple dans le cadre du développement, il s'agira d'anticiper les facteurs porteurs de croissance plutôt que de projeter les structures traditionnelles du modèle occidental quand bien même ce modèle aurait été « tropicalisé ». Il conviendrait donc de repenser la notion d'efficacité et les critères d'évaluation de sortie de crise caractérisant notamment la transition entre stabilisation ou normalisation.

Mais l'**opérationnalisation de ce fameux *nexus*** reste concrètement difficile et souvent incantatoire. Il s'agit pour partie de repenser l'action successive ⁽²⁹⁾ des acteurs de l'urgence, militaires et humanitaires d'avec celle des développeurs pour une action concertée et de plus en plus parallèle et complémentaire tout en restant chacun dans son rôle.

Après la signature d'un accord-cadre entre l'État-major des armées (EMA) et l'AFD en 2016, une accélération du rapprochement au niveau stratégique et opératif entre les militaires et les développeurs est manifeste à partir du dernier trimestre 2018, avec notamment la signature d'un accord de terrain AFD/*Barkhane*. Ainsi, un effort de parallélisme des organisations AFD-EMA commence à s'établir au niveau stratégique, opératif et tactique avec en miroir le siège, les directions régionales et les agences locales.

En parallèle du changement culturel évoqué *supra* sur la manière de penser de la crise, les efforts devraient être poursuivis pour :

1. Intégrer les développeurs le plus en amont possible de la planification des opérations (concrètement habilitation du responsable 3D de l'AFD pour avoir accès au plan de campagne de *Barkhane* et accès au CPCO ⁽³⁰⁾).
2. Favoriser la prévention des crises dans des planifications à froid autour des pays fragiles et hors pays en crise (Minarm-DGRIS-EMA-GAS ⁽³¹⁾, MEAE-CAPS-DAOI-CDCS ⁽³²⁾ et AFD).
3. Décloisonner et rapprocher les mondes du développement et celui de la sécurisation par le développement d'une culture et d'entraînements partagés.
4. Investir dans les RH aux niveaux stratégique, opératif et tactique par la mise en place d'officiers de liaison et d'actions de formation orientées, par exemple vers la dualité des équipes Cimic.
5. Surdoter le fonds d'intervention d'urgence du CDCS/MS.

- Vers un développement responsable

Au niveau national, les relations entre les développeurs et les acteurs de la défense sont passées de la défiance à la méfiance et aujourd'hui à la confiance.

(29) Les travaux de planification de *Barkhane* pour la bascule de zone du Liptako vers le Gourma au Mali ont débuté effectivement à l'été 2018 sans y associer les développeurs, qui les ont rejoints près de 6 mois plus tard.

(30) Centre de planification et de conduite des opérations.

(31) Ministère des Armées ; Direction générale des relations internationales et de la stratégie ; État-major des armées ; et Groupe d'anticipation stratégiques.

(32) Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ; Centre d'analyse, de prévision et de stratégie ; Direction de l'Afrique et de l'océan Indien ; et Centre de crise et de soutien.

Ces rapides progrès d'ouverture doivent faire école. Le modèle intégré d'approche 3D doit produire des synergies et gommer les enjeux de pouvoir et la concurrence pour la captation de ressources qui sont en hausse. Le transfert des crédits de l'APD française vers l'AFD, accompagné de la montée en puissance d'Expertise France, doit se faire sous un pilotage politique sans cynisme ni naïveté, mais prenant en compte les impératifs et les contraintes de chacun des 3D sans confusion des rôles. Les attentes politiques de l'APD doivent s'accommoder du temps long et accepter la décorrélation de la fin et des moyens en guettant les évolutions positives de l'environnement, sans rechercher systématiquement à résoudre des crises, par essence insolubles, par le biais d'une action extérieure. Pour autant, se désintéresser des zones de crises reviendrait à s'accommoder du risque de ne pouvoir contenir la pression migratoire de ce continent.

*

**

Enfin, derrière l'impérieuse nécessité de coordonner l'aide internationale dans tous ses volets, la réflexion stratégique nationale sur ces crises doit se concentrer de manière réaliste, sans penser pouvoir les régler et dans le respect du principe de « ne pas nuire », sur les intérêts prioritaires que la France a à y défendre. Dans le cas particulier de l'Afrique sahélienne, seule une telle approche pourrait permettre aux Africains de trouver les ressorts internes et les solutions africaines réellement efficaces pour résoudre leurs crises, sans compter systématiquement sur l'inavouable gendarme occidental et les rentes de l'antiterrorisme et du développement qu'il draine.

Développement et stratégies de sortie de crise : anticiper pour s'articuler sans se confondre

Éléments de bibliographie

Actualisation de la *Revue Sahel* (document confidentiel défense), octobre 2018.

AFD, *Stratégie – Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021*

(www.afd.fr/fr/strategie-vulnerabilites-aux-crisis-et-resilience-2017-2021-0).

BARLUET Alain, « Général Castres : "Au Mali, la paix ne progresse plus" », *Le Figaro*, 23 décembre 2018.

BAUMARD Maryline et Leparmentier Arnaud, « Migrations africaines, le défi de demain », *Le Monde*, 16 janvier 2017 (www.lemonde.fr/international/article/2017/01/16/migrations-africaines-le-defi-de-demain_5063273_3210.html).

CICDE, *Memento de mise en œuvre de la coopération civilo-militaire*, publication interarmées PIA-3.19.2_MMO-CIMIC(2019) n° 64/ARM/CICDE/NP du 21 mars 2019.

COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, *Pour une croissance équilibrée de l'AFD : avis sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'Agence française de développement (Rapport d'information n° 104)*, Sénat, 2018, 63 pages (www.senat.fr/rap/r18-104/r18-1041.pdf).

DGM (DIRECTION GÉNÉRALE DE LA MONDIALISATION, DE LA CULTURE, DE L'ENSEIGNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL), *Prévention, résilience et paix durable (2018-2022) : approche globale de réponse à la fragilisation des États et des sociétés* (rapport de stratégie), MEAE, 2018 (www.diplomatie.gouv.fr/).

GIRARD Renaud, « La France au Mali : retour du piège colonial », *Le Figaro*, 9 avril 2019.

HAIRAULT Pascal, « Le Mali, pomme de discorde entre les chercheurs et l'Agence française de développement », *L'Opinion*, 26 mars 2019.

JULLIEN François, *Conférence sur l'efficacité*, 2005, Puf, 92 pages.

MACRON Emmanuel, « Discours à l'Université de Ouagadougou. », 28 novembre 2017

(www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/11/28/discours-demmanuel-macron-a-luniversite-de-ouagadougou).

MACRON Emmanuel, « Discours du président de la République à la conférence des ambassadeurs », Paris, 29 août 2017 (www.elysee.fr/).

VERON Jean-Bernard, « L'économie de l'opium en Afghanistan et ses implications en termes de développement », *Afrique contemporaine*, vol. 2005/3 n° 215, p. 219-241 (www.cairn.info/).

Entretiens

Général d'armée (2S) Didier CASTRES (CEIS), 4 février 2019.

M. Rémy RIOUX, directeur général de l'AFD, 26 avril 2019.

M. Sylvain CLÉMENT conseiller développement de *Barkhane*, 25 avril 2019.

Colonel Benoît SAINT-LOUBERT-BIE, chef du Bureau influence militaire au CPCO, 14 mars 2019.

Lieutenant-colonel Nicolas PIERSON officier de liaison au sein de l'AFD, 25 avril 2019.

M. Jean-Pierre MARCELLI, directeur des opérations de l'AFD, 26 avril 2019.

M. Charles TELLIER, chef de la division Fragilités, Crises et Conflits (CCC) de l'AFD, 26 avril 2019.

M^{me} Rima LE COGUIC, cheffe du département Afrique de l'AFD, 27 avril 2019.

M. Benjamin NEUMANN, chef 3D au sein de l'AFD, 25 avril 2019.

M. Jean-Marc GRAVELLINI, responsable de l'Unité de coordination Alliance Sahel (UCA), 26 avril 2019.

M. Matthieu GIMENEZ, administrateur Assemblée Nationale, rapporteur à la Commission de la défense de la mission d'information « *Continuum Défense-Développement* », 28 avril 2019.

Le système politico-militaire allemand : genèse et explication

Christian FRIEDL

Colonel de l'armée de terre allemande, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

La déclaration de Potsdam du 2 août 1945 prévoyait la démilitarisation totale de l'Allemagne comme condition des Alliés à toute réflexion sur sa reconstruction ⁽¹⁾. La fin de la guerre, intervenue le 8 mai 1945, scella la défaite totale de la puissance militaire allemande et interrompit l'histoire de l'armée allemande au plan organisationnel. Ce n'est qu'avec la création de la *Bundeswehr* en 1955 que le fil de l'histoire fut officiellement repris.

De fait, le Corps fédéral de protection des frontières (*Bundesgrenzschutz*) créé en 1951, tout comme d'autres « groupes de services » (*Dienstgruppen*), avait déjà un caractère paramilitaire et représentait en 1955 un réservoir d'expérience capable d'alimenter les futures armées allemandes en personnel.

Les unités allemandes de dragueurs de mines qui, sous la surveillance des Alliés, détruisaient en mer du Nord et dans la Baltique les traces de la guerre, jouèrent un rôle semblable pour la création de la *Bundesmarine*.

Le « bureau Blank » (« *Amt Blank* »), du nom du ministre Theodor Blank, fonctionnait depuis 1950 comme l'organisme préfigurant le ministère fédéral de la Défense.

De nombreux cercles informels d'officiers de la *Wehrmacht* s'étaient constitués bien avant la création de la République fédérale d'Allemagne. Ils entretenaient des contacts avec les plus hautes sphères politiques et se livraient à un travail de *lobby* pour la création d'une nouvelle armée.

La *Bundeswehr* n'a donc pas été créée *ex nihilo*, comme l'affirmait Blank en 1955 devant le *Bundestag*. Elle est le produit d'organisations existant auparavant. Ainsi, la continuité de l'histoire militaire allemande est plus marquée que nous pourrions le penser au premier abord : malgré la décision prise par le Conseil de contrôle allié de démilitariser l'Allemagne, les dix années précédant 1955 ne devraient pas être considérées comme une longue année zéro de l'armée allemande.

(1) CROISSANT Aurel et KÜHN David, *Militär und zivile Politik*, De Gruyter, Munich, 2011, p. 80-81.

Bref historique

Le politique à l'origine de l'institution militaire

Avec l'exacerbation croissante de la tension entre les vainqueurs soviétiques et occidentaux de la Seconde Guerre mondiale, les résistances au projet de création d'une armée en Allemagne de l'Ouest s'estompèrent, notamment aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Il était en effet devenu trop manifeste qu'on ne pourrait pas se passer de la puissance économique allemande ni des soldats que la RFA pourrait éventuellement fournir à l'Alliance occidentale. Cette décision fut facilitée par le fait qu'en Allemagne, durant les premières années d'après-guerre, une certaine stabilité politique commençait à se dessiner, faisant apparaître la République fédérale comme un partenaire fiable. En outre, l'idée d'étouffer dans l'œuf d'éventuelles ambitions que l'Allemagne nourrirait pour retrouver sa puissance par le biais d'une intégration à une alliance gagna du terrain.

Le chancelier fédéral Konrad Adenauer considérait la *Bundeswehr* comme un instrument permettant d'intégrer la RFA à l'Occident. Il entendait de cette manière atteindre son objectif premier, à savoir arracher aux Alliés les droits à la pleine souveraineté dont la RFA avait été largement privée lors de sa création en 1949. C'est un paradoxe qui éclaire la situation d'exception dans laquelle se trouvait la jeune République fédérale. Alors que la puissance armée, élément de la puissance étatique, est, en temps normal, le garant de la souveraineté, l'armée allemande était, après 1949, la condition permettant de rétablir une souveraineté allemande limitée.

La Communauté européenne de défense (CED) de 1952 devait créer une armée européenne et promouvoir ainsi l'unification de l'Europe occidentale. La France, les pays du *Benelux*, l'Italie et la RFA auraient été impliqués ; cette dernière s'y serait également intéressée parce que cela aurait signifié en même temps le réarmement et la fin du statut d'occupation. Le projet échoue en 1954 lorsqu'il n'obtient pas la majorité au Parlement français. La signature des Accords de Paris le 23 octobre 1954 constitua une autre étape importante du réarmement de l'Allemagne puisqu'ils mirent fin au statut d'occupation de la République fédérale d'Allemagne ⁽²⁾, ouvrant ainsi la voie à son adhésion à l'Otan un an plus tard. Ils conféraient à l'État ouest-allemand une souveraineté limitée en matière de défense et en firent un membre permanent de l'Alliance. Ce processus fut accompagné, sur le terrain de la politique intérieure, de manifestations contre le réarmement, expression de la critique d'une large fraction de la population vis-à-vis de l'institution militaire.

Au sein de la société et du monde politique, les débats furent menés avec passion, mais la politique d'Adenauer triompha. Ce succès n'était pas seulement à mettre sur le compte de la décision de ne pas appeler sous les drapeaux les hommes nés après le 31 décembre 1926 et avant le 1^{er} juillet 1937 qui n'ont été ni enrôlés dans la *Wehrmacht* pendant la Seconde Guerre mondiale, ni, plus tard, dans la *Bundeswehr*. Ce

(2) BUNDESMINISTERIUM DER VERTEIDIGUNG, « Geschichte des Verteidigungsministeriums » (www.bmvg.de/de/ministerium/geschichte-des-verteidigungsministeriums).

sont les « classes blanches » dans lesquelles se trouvaient de nombreux opposants au réarmement allemand. Ce sont plutôt les événements tels que le blocus de Berlin en 1948-1949, ou la guerre de Corée en 1950, qui mirent en évidence l'émergence d'une menace internationale rendant indispensable une contribution militaire de l'Allemagne au sein de l'Alliance atlantique. En outre, l'anticommunisme largement répandu contribua à faire accepter la mise sur pied d'une armée qui, sous le drapeau du libéralisme démocratique, était *de facto* tournée contre l'Union soviétique. Le but déclaré était de mettre sur pied une force de 500 000 hommes en l'espace de quelques années.

Entre innovation et tradition

La *Bundeswehr* des débuts présentait tous les caractères du provisoire. Quand bien même des dispositions avaient été prises en secret au plan organisationnel pour sa mise sur pied, il n'y avait pas suffisamment d'uniformes pour habiller les 101 premiers soldats incorporés le 12 novembre 1955. En avril 1957 suivirent les 10 000 premiers appelés du contingent à qui, également, uniformes et tenues d'hiver appropriés n'avaient pu être fournis en nombre suffisant. Engins majeurs et blindés étaient inexistant dans un premier temps, sans même parler des avions.

Depuis le 12 novembre 1955, bicentenaire du réformateur militaire prussien Gerhard von Scharnhorst, cette date est considérée comme le jour de la fondation de la *Bundeswehr*. Par ce symbole, les responsables politiques et militaires soulignaient publiquement que la *Bundeswehr* ne devait pas s'inscrire dans le prolongement de la *Wehrmacht*. Dans le document appelé *Mémoire de Himmerod*, on pouvait lire que « les conditions de la reconstruction [d'une armée allemande] diffèrent de celles ayant prévalu dans le passé » et que « quelque chose de fondamentalement nouveau doit être créé sans l'adosser aux structures de la *Wehrmacht* » ⁽³⁾. Cette phrase était le résultat d'une première lutte de pouvoir entre traditionalistes et réformateurs.

La nouvelle *Bundeswehr* se cherchait une tradition en tant qu'armée. Cependant, après les expériences de la Seconde Guerre mondiale, il apparaissait comme une évidence qu'on ne pouvait renouer sans réserve avec l'histoire militaire allemande. Tous ne partageaient pas cette conception des choses. Un cercle de généraux conservateurs de la *Wehrmacht* défendait ouvertement l'idée selon laquelle il fallait renouer avec les vieilles traditions militaires sans réflexion préalable. Également présents à Himmerod, ils imposèrent dans le *Mémoire*, parallèlement à la formule souvent évoquée d'un renouveau de l'armée, l'image d'une *Wehrmacht* courageuse qui n'avait pas failli à son honneur. Leur influence était considérable parce qu'ils bénéficiaient du soutien d'une bonne partie du monde politique. Adenauer était convaincu d'avoir également besoin de ces forces. De nombreux politiciens considéraient, en outre, que les valeurs militaires allemandes avaient été perverties par le national-socialisme, mais qu'elles constituaient, au fond, des normes socio-politiques dignes d'être conservées. L'affrontement entre réformateurs et traditionalistes, qui perdura jusqu'à nos jours.

(3) *Himmeroder Denkschrift*, 9 octobre 1950 (www.bundesarchiv.de/).

années 1980, renvoie une image ambivalente de la *Bundeswehr* de l'époque et explique le caractère de compromis imprégnant de nombreux mémorandums et règlement.

Pour autant, les forces progressistes purent dans un premier temps faire prévaloir l'idée fondamentale selon laquelle la *Bundeswehr* ne saurait être un prolongement institutionnel de la *Reichswehr* et de la *Wehrmacht* et qu'il convenait de préparer le terrain à la démocratie dans les forces armées. Ils y parvinrent parce que les Alliés accompagnaient le réarmement allemand avec vigilance et empêchèrent ainsi les extravagances des conservateurs. Les traditions de la *Bundeswehr*, trouvées et inventées autour de 1955, renouaient très largement avec l'histoire des réformes prussiennes du début du XIX   siècle. Ces dernières devaient, après 1807, permettre à la Prusse vaincue par Napoléon dans les batailles d'Iéna et d'Auerstedt (14 octobre 1806), d'être de nouveau en mesure de faire la guerre. Cette époque fut utilisée de manière positive comme un passé avec lequel l'armée allemande pouvait renouer. Cette référence servit aussi à illustrer la nécessité de renforcer le lien « peuple-armée », ainsi que le formula le ministre de la Défense Blank en 1955. Les idées des réformateurs militaires du XIX   siècle semblaient particulièrement adaptées à la situation. En effet, Gerhard von Scharnhorst, August Neidhardt von Gneisenau, Carl von Clausewitz, et bien d'autres, défendaient que seuls des soldats suffisamment instruits et jouissant de droits civiques étaient à même d'assurer une défense efficace de la patrie. Cette conception des choses était parfaitement compatible avec l'esprit qui régnait au sein des forces progressistes regroupées autour de Wolf Graf von Baudissin (1907-1993), Johann Adolf Graf von Kielmansegg (1906-2006) et Ulrich de Maizi  re (1912-2006) durant la phase de construction de l'armée allemande.

Les réformateurs imprimèrent, à ce qui allait devenir la *Bundeswehr*, une orientation permettant de la présenter comme une armée totalement nouvelle et qui avait renoncé aux traditions militaires allemandes perpétuées jusque-là. Dans un article écrit à titre personnel, Ulrich de Maizi  re définissait en 2005 quatre « principes » qui symbolisaient la nouveauté dans la *Bundeswehr* ⁽⁴⁾.

- Son premier principe énonce l'ordre constitutionnel libéral et démocratique sur lequel a été résolument axée la République fédérale. Cela signifiait que la vieille question visant à savoir qui du militaire ou du politique avait la primauté dans les affaires relevant des forces armées et de la conduite de la guerre avait été nettement tranchée en faveur du politique. L'engagement des forces armées était soumis à un examen par le Parlement. Les soldats n'étaient plus considérés comme une simple ressource dont pouvaient disposer les dirigeants militaires, mais comme des citoyens en uniforme qui n'avaient pas que des devoirs dans la hiérarchie militaire, mais avaient également des droits. Le principe du commandement fondé sur la prise en compte du soldat citoyen (« *Innere Führung* »)   tablissait que l'état de droit et la démocratie constituaient des principes fondamentaux de la pensée militaire et venaient se substituer à l'« obéissance aveugle », en instituant des rapports réfléchis et critiques entre

(4) MAIZI  RE (DE) Ulrich, « Was war neu an der Bundeswehr? Betrachtungen eines Zeitzeugen » in BREMM Klaus-Jürgen, MACK Hans-Hubertus et RINK Martin (dir.), *Entschieden für Frieden. 50 Jahre Bundeswehr 1955 bis 2005*, Rombach Druck- und Verlagshaus, Fribourg-en-Brisgau/Berlin, 2005, p. 11-15.

supérieurs hiérarchiques et destinataires de leurs ordres. En vertu de ce principe, les militaires devaient garder les droits attachés à leur citoyenn t , quand bien même ils étaient assortis de nécessaires restrictions.

La fonction du Commissaire aux forces armées du *Bundestag* ⁽⁵⁾ (*Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages*), instituée en 1957 sur le modèle suédois, était conçue comme interface entre le Parlement et la base des forces armées. Sa vocation était de rendre publics les insuffisances en matière d'équipement ou les déficits constatés lors de l'exercice du commandement militaire. C'est donc un organe auxiliaire du *Bundestag* dont la mission est d'exercer le contrôle parlementaire des forces armées, de veiller au respect des droits fondamentaux des militaires et à celui des principes de l'« *Innere Führung* », et de remettre au *Bundestag*, une fois par an, un rapport dans lequel il fait état de ses observations. « Avocat des soldats », sans être ni membre du *Bundestag* ni fonctionnaire, il occupe une position particulière au sein du système parlementaire allemand ⁽⁶⁾.

- Dans son deuxième principe, de Maizi re observe que le fondement de la *Bundeswehr* est le principe selon lequel l'armée est dédiée à la défense du pays et doit garantir « un ordre pacifique durable » ⁽⁷⁾.

- Le troisième principe établit que la *Bundeswehr* est par construction une armée intégrée à divers degrés à une alliance militaire internationale à structures supranationales. Cette intégration apporte de la sécurité à la République fédérale, tout en liant les forces armées allemandes à cette alliance. Cela correspond à un principe que le premier Secrétaire général de l'Otan, le Baron Ismay, a formulé ainsi : l'Otan a pour objectif « *to keep the Russians out, the Americans in, and the Germans down* » ⁽⁸⁾.

- Le quatrième principe est la volonté de lier étroitement entre elles les trois armées à travers une structure commune et, ainsi, d'empêcher l'émergence d'une mentalité « corporatiste » dans l'armée de terre, l'armée de l'air ou la marine. Ceci a été notamment imposé dans le domaine administratif ⁽⁹⁾.

Fonctionnement actuel

Une armée sous contrôle du Bundestag

Le *Bundestag* exerce un contrôle parlementaire sur la *Bundeswehr*. Ce contrôle s'effectue, d'une part en vertu du droit du Parlement à établir le budget ⁽¹⁰⁾, car les effectifs et l'organisation de la *Bundeswehr* sont fixés dans le budget ; d'autre part au

(5) Art. 45b de la Loi fondamentale, 8 mai 1949 (www.bundestag.de/).

(6) « Aus der Arbeit des Wehrbeauftragten », Bundestag (www.bundestag.de/parlament/wehrbeauftragter).

(7) Art. 24 de la Loi fondamentale, *op. cit.*

(8) VON BREDOW Wilfried, *Die Au enpolitik der Bundesrepublik Deutschland, Eine Einführung* (2  édition) , Vs Verlag Fur Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2008, p. 237.

(9) N BEL Christoph, « Die Gründung der Bundeswehr vor 60 Jahren », *Portal Milit rgeschichte*, 30 mars 2015 (http://portal-militaergeschichte.de/nuebel_bundeswehr).

(10) Art. 87a,   1 de la Loi fondamentale, *op. cit.*

sein de la Commission de la défense, dont la permanence est inscrite dans la Loi fondamentale et à laquelle sont conférés les droits de commission d'enquête ⁽¹¹⁾.

En outre, le *Bundestag* dispose d'importants droits de codécision en cas d'engagement des forces armées hors du territoire national, droits valant à la *Bundeswehr* d'être désignée par le vocable de « *Parlamentsarmee* » (armée placée sous contrôle du Parlement). Toutefois, l'engagement de la *Bundeswehr* hors du territoire national dans le cadre du maintien de la paix ou, selon le cas, de sa sauvegarde, n'est pas mentionné dans la Loi fondamentale. La Cour constitutionnelle a défini dans un arrêt de 1994 trois conditions devant être respectées pour ce type d'engagement ⁽¹²⁾, sans toutefois les rendre obligatoires dans le cas de la défense du territoire national ou d'un engagement dans le cadre de la défense d'un pays membre de l'Otan.

- La première des conditions est la présentation d'un mandat sous forme d'une résolution du Conseil de sécurité des Nations unies.

- La deuxième requiert un cadre d'action multilatéral. Ce cadre rend impossibles d'éventuelles tentatives de l'Allemagne de faire cavalier seul dans la gestion internationale des crises.

- La troisième est de respecter l'examen par le Parlement qui vise à coupler l'engagement des forces armées à l'approbation du détenteur de la souveraineté, et donc du peuple, représenté par le *Bundestag*. Cette dernière règle s'applique à tous les engagements avec participation prévisible de soldats allemands au règlement de tout conflit armé. Exceptions : les missions d'assistance humanitaire ne comportant pas de risque de voir des soldats de la *Bundeswehr* impliqués dans des combats ne sont pas soumises à l'approbation du Parlement.

Les détails relatifs à l'engagement de militaires allemands dans des opérations menées à l'étranger sur mandat du *Bundestag* figurent depuis 2005 dans la loi dite *Parlamentsbeteiligungsgesetz*, obligeant d'associer le Parlement en cas d'engagement des forces armées hors du territoire national. Aux termes de cette loi, c'est le gouvernement fédéral qui dispose du droit d'initiative, sous la responsabilité du ministère fédéral de la Défense, lequel formule le mandat en étroite collaboration avec la Chancellerie fédérale et le ministère fédéral des Affaires étrangères. Avant présentation au Parlement, le gouvernement définit l'objectif de participation de la *Bundeswehr* à l'opération militaire internationale, le volume des forces engagées et les coûts. Le *Bundestag* a ensuite la possibilité de donner ou de refuser son aval. S'il ne peut modifier le mandat prévu, il peut cependant se rétracter après l'avoir avalisé. La modification ou la prolongation d'une mission exige qu'un mandat soit donné par le *Bundestag*.

Les opérations d'« intensité et portée moindres », telles que des missions de reconnaissance, font l'objet d'une procédure de consentement simplifiée. Les présidents de tous les groupes parlementaires, les présidents et les responsables des groupes

(11) Art. 45a de la Loi fondamentale, *op. cit.*

(12) Cf. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG, « Die Mandatierung von Auslandseinsätzen der Bundeswehr », 26 mai 2015 (www.bpb.de/204755).

de la Commission des affaires étrangères et de la Commission de la défense sont informés. La mission est considérée comme décidée si, sous sept jours, un groupe parlementaire, ou 5 % des députés, n'a pas exigé un débat en assemblée plénière.

En cas de danger imminent, un engagement de forces est possible sans décision préalable du Parlement. Toutefois, le *Bundestag* doit l'avaliser après coup, faute de quoi il devra y être mis fin.

Organisation avec le ministère fédéral de la Défense

L'organisation de l'échelon suprême de la *Bundeswehr* est le résultat d'un compromis entre, d'une part la nécessité d'un outil de commandement efficace des forces armées, et compatible des structures internationales auxquelles participe l'Allemagne, d'autre part l'obligation du contrôle civil par le gouvernement fédéral et le *Bundestag* ⁽¹³⁾.

Le ministre fédéral de la Défense est le supérieur hiérarchique de tout le personnel des forces armées sur lequel il exerce en temps de paix l'autorité et le commandement. Seule la promulgation par le Président fédéral de la constatation de l'état de défense faite par le *Bundestag* ⁽¹⁴⁾ implique le transfert au chancelier fédéral de l'autorité et du commandement sur les forces armées ⁽¹⁵⁾.

Dans le domaine politico-parlementaire, deux secrétaires d'État parlementaires, également membres du *Bundestag*, représentent le ministre en exercice auprès de la Commission de la défense, de la Commission des affaires étrangères, de la Commission du budget ou de la Commission de vérification des comptes et du groupe de travail « Défense ».

Deux autres secrétaires d'État permanents assistent le ministre dans ses tâches de direction du ministère et dans l'exercice de l'autorité et du commandement sur les forces armées. Certaines directions générales du ministère de la Défense leur sont directement subordonnées.

Le chef d'état-major de la *Bundeswehr* (*Generalinspekteur der Bundeswehr*) est le conseiller militaire du gouvernement fédéral et du ministre en exercice. Militaire le plus élevé en grade, il est responsable de la conception d'ensemble de la défense par les forces armées. Cela comprend entre autres, la planification et le développement ainsi que le commandement et l'engagement des forces armées ⁽¹⁶⁾. Outre les directions ministérielles « Plans » (*Abteilung Planung*), « Organisation et environnement des forces armées » (*Abteilung Führung Streitkräfte*), « Stratégie et opérations » (*Abteilung Strategie und Einsatz*), lui sont également subordonnés l'armée de terre (*Heer*), l'armée de l'air (*Luftwaffe*), la marine (*Deutsche Marine*), le service de soutien interarmées

(13) MOLT Matthias, *Von der Wehrmacht zur Bundeswehr, Personelle Kontinuität und Diskontinuität beim Aufbau der deutschen Streitkräfte 1955-1966* (thèse), Heidelberg, 2007, p. 296.

(14) Art. 115a de la Loi fondamentale, *op. cit.*

(15) Art. 115b de la Loi fondamentale, *op. cit.*

(16) Ministère fédéral de la Défense (www.bmvg.de/de/ministerium).

(*Streitkräftebasis*), le service de santé (*Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr*) et le service « cyber et information » (*Cyber- und Informationsraum*). Six autres organismes relèvent également de son autorité directe et hiérarchique : l'Office fédéral de l'aviation militaire (*Luftfahrtamt der Bundeswehr*), l'Office des plans de défense (*Planungsamt der Bundeswehr*), le Collège de défense (*Führungsakademie der Bundeswehr*), l'Office fédéral de contre-ingérence militaire (*Bundesamt für den Militärischen Abschirmdienst*), le Centre de formation morale et civique (*Zentrum Innere Führung*) et le Commandement des opérations des forces interarmées (*Einsatzführungskommando der Bundeswehr*).

Évolution des responsabilités et des missions du chef d'état-major de la Bundeswehr

Avec les directions dont il est responsable, le chef d'état-major de la *Bundeswehr* est subordonné au ministre fédéral de la Défense. Il n'existe pas de rôle de chef d'état-major en dehors du ministère ⁽¹⁷⁾. Des arrêtés particuliers ont redéfini notamment les responsabilités, compétences et missions, tant du chef d'état-major de la *Bundeswehr* que des chefs d'état-major des armées qui la composent.

En 1970, quinze ans après la mise sur pied de la *Bundeswehr*, l'organisation de son échelon suprême au sein du ministère de la Défense se révèle manquer de clarté. Cela concernait notamment la responsabilité du chef d'état-major de la *Bundeswehr*. Lors de la création de la *Bundeswehr*, sa tâche était de conseiller le ministre et le gouvernement, sans être intégré dans la chaîne de commandement hiérarchique. Occupant un poste de directeur au ministère, sa position n'était pas plus élevée que celle des chefs d'état-major des trois armées, responsables de leur domaine respectif. En outre, le besoin d'adapter la structure d'état-major de la *Bundeswehr* à celle des partenaires de l'Otan avait été identifié. Les compétences du chef d'état-major de la *Bundeswehr* furent élargies avec l'arrêté ministériel de Blankenese, signé le 21 mars 1970. Il devint désormais responsable devant le ministre de la conception d'ensemble de la *Bundeswehr* et, en vertu de son statut de directeur général, habilité à donner des instructions aux chefs d'état-major de chacune des trois armées. Au sein du ministère, ces états-majors fonctionnaient comme des directions propres, alors qu'ils représentaient, au sein de la *Bundeswehr*, l'organe de commandement militaire le plus élevé de l'armée respective. Les états-majors de chacune des trois armées pouvaient ainsi diffuser de manière ciblée à la troupe les décisions prises par le ministère.

En 2002, dans le cadre de la transformation de la *Bundeswehr* en une armée d'emploi, le Commandement des opérations des forces interarmées de la *Bundeswehr* (*Einsatzführungskommando*) a été placé sous l'autorité du chef d'état-major de la

(17) En comparaison, le Chef d'état-major de l'armée prussienne a, par exemple, par ordre du gouvernement du 24 mai 1883, été officiellement placé sous l'autorité directe de l'empereur et roi de Prusse en sa qualité de commandant suprême des armées. Grâce à cette position d'immédiateté, l'état-major prussien put, au cours des années suivantes, s'émanciper du ministre de la Guerre du royaume de Prusse. Au ministère de la Guerre de Prusse incombaient principalement des tâches d'administration militaire ; l'état-major prussien était l'organe de commandement le plus important pour la défense de l'Empire. Les deux institutions devaient travailler en étroite coopération, mais des conflits de compétences éclataient régulièrement en raison de l'imbrication partielle des différents domaines.

Cf. SCHMIDT-RICHBERG Wiegand, « Die Regierungszeit Wilhelms II », *Handbuch zur deutschen Militärgeschichte 1648-1939*, vol. III, Part. 5, Munich, 1979, p. 63-72 ; HUBER Ernst Rudolf, *Deutsche Verfassungsgeschichte seit 1789*, vol. IV, *Struktur und Krisen des Kaiserreichs*, 2. Aufl., Stuttgart, 1982, p. 532-534.

Bundeswehr, responsable des tâches interarmées. La responsabilité relative à la préparation et à la réalisation des Opex a été élargie par la suite, mais elle n'a pas été réglée complètement pour l'organisation de l'échelon suprême. Ce n'est qu'avec l'arrêté de Berlin du 21 janvier 2005 que le chef d'état-major de la *Bundeswehr* se voit conférer le droit, non seulement de prendre des décisions d'ordre conceptuel, mais également de donner des instructions concrètes quant au commandement des unités déployées en opérations, à la planification des forces et à la mise en œuvre des moyens visant à assurer leur capacité opérationnelle. Ceci englobe les domaines de l'analyse capacitaire, de l'analyse des besoins et des achats.

La nouvelle orientation de la *Bundeswehr* qui a donné lieu à des réductions d'effectifs et à la création de structures de commandement adaptées, a montré la nécessité de renforcer plus avant la direction interarmées. L'Arrêté de Dresde du 21 mars 2012 fait, en conséquence, du chef d'état-major de la *Bundeswehr*, le militaire le plus élevé en grade en son sein, le supérieur hiérarchique de tous les soldats. En outre, les directions générales « Plans », « Organisation et environnement des forces » et « Stratégie et opérations » sont placées sous sa responsabilité. Il dirige désormais les opérations de la *Bundeswehr*, la tâche interarmées la plus importante. À cet effet, les échelons opératif et tactique ont été transférés du ministère vers le Commandement des opérations des forces interarmées de la *Bundeswehr*. Les chefs d'état-major de chaque armée ne sont plus rattachés directement au ministère et sont renforcés dans leur autonomie ⁽¹⁸⁾.

Le Président fédéral

Le Président fédéral est habilité, par la Loi fondamentale, à nommer les officiers et les sous-officiers ⁽¹⁹⁾. Il ne découle de cette compétence aucun droit de codécision lors des arbitrages à rendre en matière d'occupation de postes de la *Bundeswehr*. Ce n'est que depuis 1964 qu'existe le poste d'« officier de liaison du ministère fédéral de la Défense détaché auprès du Président fédéral », un colonel ou un capitaine de vaisseau. Il informe le président et le secrétaire d'État auprès de la Présidence fédérale de tout ce qui touche à la *Bundeswehr*, est responsable des questions protocolaires et de l'exécution des manifestations revêtant un caractère de représentation ; il accompagne le Président lors des visites que celui-ci rend à d'autres pays et à la troupe ⁽²⁰⁾.

La Chancellerie fédérale et le Conseil fédéral de sécurité

La Chancellerie fédérale doit informer le Chancelier de toutes les questions courantes relatives à la politique générale et au travail dans les ministères. Elle prépare les décisions du Chancelier fédéral et veille à leur mise en œuvre. Lorsque cela s'avère nécessaire sont élaborées des recommandations d'action au niveau politique, lesquelles

(18) BMVG, « Erlasse zur Spitzengliederung » (www.bmvg.de/).

(19) Art. 60, § 1 de la Loi fondamentale, *op. cit.*

(20) KILIAN Dieter E., *Politik und Militär in Deutschland*, BoD, Berlin, 2011, p. 17-19.

sont soumises au Chancelier fédéral pour décision ou bien présentées dans les discussions menées avec les ministères afin que ceux-ci s'en saisissent dans leur domaine respectif.

En raison du principe d'autonomie des ministères, la Chancellerie fédérale ne peut pas aller jusqu'à s'immiscer dans le détail des programmes et planifications traités et élaborés au niveau politique. La tâche de conseil du Chancelier fédéral doit, au contraire, être assurée par les différentes sections spécialisées de la Chancellerie fédérale, lesquelles, par leurs services « miroirs », sont en contact avec les ministères pour recueillir les informations nécessaires à leur action ⁽²¹⁾. Ainsi, la section 2 « Politique étrangère, de sécurité et de développement » est, entre autres, constituée du groupe 23 (ministère de la Défense, Conseil fédéral de sécurité) comprenant lui-même les services 231 « Administration de la Défense, armement » et 232 « Aspects militaires de la politique de sécurité, questions relevant de l'administration organique de la *Bundeswehr*, Conseil fédéral de sécurité ». Le groupe 23 est dirigé par un général de brigade ou un contre-amiral.

Avec le service 232, ce groupe assure également la fonction de secrétariat du Conseil fédéral de sécurité dont les réunions sont secrètes. Cet organe supra-ministériel, ne disposant pas de compétence exécutive, fut initialement mis en place à des fins de conseil du Chancelier ou de coordination en matière de la politique allemande de sécurité, afin de discuter des questions de politique étrangère et de sécurité particulièrement sensibles. Actuellement sont prises en son sein essentiellement des décisions concernant les exportations d'armes. Les personnes qui y si gent sont le Chancelier fédéral qui le président, le directeur de la Chancellerie fédérale, les ministres fédéraux des Affaires étrangères, de la Défense, de l'Intérieur, de la Justice, des Finances, de l'économie et de la Coopération au développement ⁽²²⁾. Le Chancelier fédéral peut, dans des cas particuliers, convoquer à ces réunions d'autres membres du gouvernement fédéral et le chef d'état-major de la *Bundeswehr*.

Le Cabinet fédéral de sécurité

Groupe de discussion informel réuni occasionnellement, le Cabinet fédéral de sécurité doit être distingué du Conseil fédéral de sécurité. Il est convoqué si nécessaire par le Chancelier fédéral pour débattre de questions concernant la sécurité extérieure ou intérieure.

Les services de renseignement

Les trois services de renseignement fédéraux sont rattachés à différents ministères. Le Service fédéral de renseignement (*Bundesnachrichtendienst*) est subordonné à la Chancellerie fédérale, l'Office fédéral pour la protection de la Constitution (*Bundesamt für Verfassungsschutz*) au ministère de l'Intérieur et le Service de sécurité

(21) GRAF VON WESTPHALEN Raban, Prof. Dr. (Hrsg.), *Deutsches Regierungssystem*, Oldenbourg Verlag, Munich, 2001, p. 307-309.

(22) SCHMIDT Siegmund, HELLMANN Gunther et WOLF Reinhard (dir.), *Handbuch zur deutschen Au enpolitik*, Vs Verlag Für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007, p. 207-208.

militaire (*Militärischer Abschirmdienst*) au ministère de la Défense. Un secrétaire d'État de la Chancellerie fédérale est chargé de coordonner et animer la coopération entre les trois services de renseignement fédéraux et la coopération avec les autres administrations et organismes. Il préside la commission des secrétaires d'État pour le renseignement et la sécurité qui se réunit à un rythme hebdomadaire.

Le commandement du renseignement stratégique (*Kommando Strategische Aufklärung*) appartenant à l'état-major du service « cyber et information » (*Kommando Cyber- und Informationsraum der Bundeswehr*), ne fait pas partie des services mentionnés ci-dessus. Commandement interarmées, il fait partie intégrante du renseignement militaire de la *Bundeswehr*. Il réunit tous les moyens nécessaires et en assure la responsabilité. Sa mission essentielle consiste à satisfaire aux besoins de la *Bundeswehr* en matière de renseignement, en mettant l'accent sur les opérations, le niveau tactique et la reconnaissance dans des domaines ciblés.



L'organisation de l'échelon suprême de la *Bundeswehr*, de même que la présence des forces armées au sein des différents organes du gouvernement fédéral et les compétences qu'elles y exercent, diffèrent considérablement de la structure et de la situation prévalant en France. Cette situation découle tant de l'histoire que de la Constitution dans lesquelles il trouve également sa justification. À la création de la *Bundeswehr* en 1955, il fallut ajouter à la Loi fondamentale, qui offrait déjà un fondement solide et stable à la République fédérale d'Allemagne, des dispositions relatives aux forces armées. Aux militaires fut confiée essentiellement la planification de niveau opératif, le politique se réservant les planifications de niveau stratégique. Vint s'ajouter à cela l'intention de soumettre la *Bundeswehr* au contrôle rigoureux du *Bundestag*. La profonde intégration de la *Bundeswehr* dans la structure de commandement de l'Otan constituait un élément structurant lors de la création de l'armée allemande. Ce cadre institutionnel reste encore en vigueur aujourd'hui.

Le système politico-militaire allemand : génèse et explication

 l ments de bibliographie

DIETZ Andreas, *Das Primat der Politik in kaiserlicher Armee, Reichswehr, Wehrmacht und Bundeswehr*, Mohr Siebeck, Tübingen, 2011, 780 pages.

GRAF VON WESTPHALEN Raban, Prof. Dr. (dir.), *Deutsches Regierungssystem*, Oldenbourg Verlag, Munich, 2001, 795 pages.

HOCHSTETTER Dorothee et KOLLMER Dieter H., *Der Bundestagsausschuss für Verteidigung ; Der Ausschuss für Fragen der europäischen Sicherheit, Juli 1955 bis Januar 1956*, Droste Verlag, Potsdam, 2017, 1 206 pages.

HORNUNG Klaus, *Staat und Armee. Studien zur Befehls- und Kommandogewalt und zum politisch-militärischen Verhältnis in der Bundesrepublik Deutschland*, v. Hase & Koehler Verlag, Mayence, 1975, 448 pages.

HUBER Ernst Rudolf, *Deutsche Verfassungsgeschichte seit 1789, Bd.4, Struktur und Krisen des Kaisereichs*, Kohlhammer W., Greiz, 1994, 1 256 pages.

K STER Burkhard, *Der Bundestagsausschuss für Verteidigung. Der Ausschuss für Fragen der europäischen Sicherheit. September 1954 bis Juli 1955*, Droste Verlag, Düsseldorf, 2014, 1 231 pages.

KILIAN Dieter E., *Politik und Militär in Deutschland. Die Bundespräsidenten und Bundeskanzler und ihre Beziehung zu Soldatentum und Bundeswehr*, Miles-Verlag, Berlin, 2011, 636 pages.

KRAUSE (VON) Ulf, *Die Bundeswehr als Instrument deutscher Außenpolitik*, Springer VS, Wiesbaden, 2012, 412 pages.

MAIZIÈRE (DE) Ulrich, *Führen im Frieden. 20 Jahre Dienst für Bundeswehr und Staat*, Bernard & Graefe Verlag für Wehrwesen, Munich, 1974.

MILOSEVIC Nik, *Politische Entscheidungsprozesse und multinationale Militäreinsätze. Deutschland im internationalen Vergleich*, Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto, 2018, 580 pages.

MOLT Matthias, *Von der Wehrmacht zur Bundeswehr, Personelle Kontinuität und Diskontinuität beim Aufbau der deutschen Streitkräfte 1955-1966* (thèse), Heidelberg, 2007 (<https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/8935/>).

NEUGEBAUER Karl-Volker (dir.), *Grundzüge der deutschen Militärgeschichte* (2 tomes), Rombach Verlag, Fribourg-en-Brisgau, 1993, 484 pages.

RAUTENBERG Hans-Jürgen et WIGGERSHAUS Norbert, « Die Himmeroder Denkschrift von 1950 », *Militär-geschichtliche Mitteilungen*, n  1/1977 (www.degruyter.com/).

RINK Martin, *Die Bundeswehr 1950/55-1989*, De Gruyter Oldenbourg, Munich, 2015, 224 pages.

SCHWENGLER Walter, *Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Tome 4 : Wirtschaft und R stung, Souveränität und Sicherheit*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Munich, 1997, 602 pages.

ZIMMERMANN John, *Ulrich de Maizi re. General der Bonner Republik, 1912 bis 2006*, Walter de Gruyter, Munich, 2012, 544 pages.

La stratégie de lutte antiterroriste adoptée par la Tunisie après la Révolution de 2011

Samir SADDUKI

Colonel major de l'armée de terre tunisienne, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Le terrorisme est un phénomène social à la base. Il n'a cessé de se développer pour devenir une menace réelle pour tous les pays du monde. En effet, les dernières années ont été marquées par la montée fulgurante de ce phénomène qui s'est enraciné avec des changements à la fois rapides et variés au niveau des concepts et des procédés, des objectifs, des modes opératoires et des structures. Chaque pays est concerné : le terrorisme frappe d'une façon sauvage et imprévue tous les organes vitaux de toute société. Il est devenu le mode opératoire préférentiel et efficace de groupes extrémistes islamistes qui visent la propagation d'un climat d'insécurité, la création et l'instauration d'un État islamique sous le régime du « Califat » ⁽¹⁾ appliquant les préceptes de la *Charia* ⁽²⁾.

La Tunisie n'a pas pu échapper à cette menace. Elle a subi plusieurs attentats terroristes. Ce phénomène s'est accentué après la révolution ⁽³⁾, et un climat d'insécurité s'en est suivi. Dès 2012, cette menace a profité de certains facteurs structurant la scène intérieure du pays et de la situation dans les États voisins pour évoluer et prendre des formes et des dimensions préoccupantes. Les pertes matérielles, économiques et humaines, ont rapidement confirmé la gravité de cette menace.

Face à cette situation inquiétante, la lutte contre le terrorisme est devenue une priorité nationale et la neutralisation des groupes armés la mission principale de l'armée nationale. L'engagement militaire en Tunisie a abouti à des résultats encourageants, grâce aux mesures de renforcement des capacités opérationnelles et stratégiques.

Dans ce cadre précis, comment l'armée tunisienne a-t-elle pu faire face à cette nouvelle menace et prendre les mesures nécessaires pour maîtriser la situation ?

(1) Le terme vient de calife (*khalifé*), romanisation de l'arabe *khalifa*, littéralement « successeur » (sous-entendu du Prophète).

(2) Application des prescriptions coraniques et des traditions prophétiques de façon littérale et anachronique.

(3) Après des manifestations durant plusieurs semaines à partir du 17 décembre 2010, la révolution tunisienne a abouti au départ du président Ben Ali, le 14 janvier 2011.

Les dernières interventions de l'armée tunisienne contre les groupes terroristes ont permis d'arrêter l'expansion de ce fléau, grâce à l'amélioration des engagements militaires et la prise de mesures d'ordre opératif et stratégique visant le renforcement du dispositif militaire, la bonne conduite des opérations et la préparation des forces.

Cette étude présente une analyse de la menace terroriste en Tunisie, de l'engagement militaire contre les groupes terroristes actifs sur le territoire, ainsi que les mesures prises au regard des enseignements tirés des opérations, pour garantir l'efficacité de l'action militaire dans ce cadre.

Analyse de la menace terroriste en Tunisie

Le terrorisme après la Révolution

La Tunisie postrévolutionnaire se trouve face à une menace terroriste qui ne cesse de s'accroître. Cette menace a connu une évolution dans le temps allant de la propagande avec le slogan « terre de prédication » ⁽⁴⁾ aux affrontements armés avec les forces sécuritaires et militaires. L'analyse montre que le terrorisme en Tunisie a suivi une stratégie en trois étapes :

- **Propagande et prédication** : Le 14 janvier 2011, date de la révolution de la dignité et de la liberté, coïncide avec une situation sécuritaire précaire et marque le début de cette phase, qui ira jusqu'au 18 mai 2011, date du premier accrochage armé avec les militaires ⁽⁵⁾. Dès la création de l'organisation *Ansar Al-Charia* ⁽⁶⁾, les salafistes djihadistes ont lancé des actions de propagande par l'intermédiaire de contacts directs avec les citoyens, la mise en place d'actions sociales et la diffusion d'informations *via* les réseaux sociaux. Pendant cette période, ils ont pu mettre la main sur plusieurs mosquées dans les différentes régions du pays.

- **Création d'une branche armée** : Pendant la première étape, *Ansar Al-Charia* a dénoncé la violence et a déclaré rejeter le djihad en Tunisie, qui était, selon elle, une terre de prédication et non une terre de combat. Toutefois, les informations qui circulaient à cette époque, et qui se sont avérées justes ultérieurement, évoquaient des camps d'entraînement de djihadistes au mont Chaambi ⁽⁷⁾. Cette mise en place de camps constitue le début de la deuxième étape : former une branche armée tout en exploitant la situation sécuritaire en Libye pour faire naître des groupes terroristes en Tunisie avec les compétences et les moyens de nuisance nécessaires, en coordination avec les groupes djihadistes armés algériens. L'organisation a pu faire entrer sur le territoire tunisien des armes et des explosifs, en provenance de Libye. De plus, elle a envoyé des salafistes djihadistes en Libye pour combattre ou s'entraîner avant de revenir en Tunisie.

(4) « Doctrine » de quelques groupes salafistes qui, au début de leurs activités, entendaient diffuser les règlements de l'islam dans cette zone en refusant les actes de violence.

(5) Détection d'infiltration d'armes venant de la Libye et confrontation armée avec une unité de l'armée.

(6) Littéralement « Partisans de la *Charia* », groupe islamiste salafiste actif en Tunisie, placé sur la liste tunisienne des organisations terroristes.

(7) Mont (1 544 m) situé dans l'Ouest du pays, près de la frontière algérienne.

- **Clandestinité** : Une série d'incidents explique le passage d'*Ansar Al-Charia* à la clandestinité. D'abord, l'assassinat de l'opposant de gauche Chokri Belaïd, le 6 février 2013. Ensuite, la détonation de plusieurs engins explosifs dans la région du mont Chaambi le 29 avril 2013, qui a marqué l'enracinement du terrorisme en Tunisie. Enfin, l'assassinat de Mohamed Brahmi, un autre opposant de gauche, le 25 juillet 2013. Au cours d'une conférence de presse tenue le 26 juillet 2013, le ministre de l'Intérieur, Lotfi Ben Jeddou, confirme l'implication de *Ansar Al-Charia* qui, le 27 août 2013, est déclarée comme étant une « organisation terroriste à l'échelle nationale ». À cette date, le terrorisme prend un nouveau tournant en Tunisie et devient une menace majeure pour la sécurité nationale.

Les conséquences de l'intervention en Libye

La situation sécuritaire en Libye est à l'origine des menaces les plus graves auxquelles la Tunisie est confrontée. La prolifération des armes après l'effondrement du régime de Mouammar Kadhafi constitue, aujourd'hui encore, un danger sur la sécurité nationale, d'autant plus qu'une grande partie des frontières du côté libyen sont contrôlées par la coalition *Fajr Libya* ⁽⁸⁾, constituée de groupes armés parmi lesquels se trouvent des milices extrémistes. Cette situation favorise la porosité des frontières tuniso-libyennes et a ouvert la voie à un trafic plus dangereux, et une convergence d'intérêt entre contrebandiers et terroristes.

La présence de l'État islamique en Libye attire des centaines de jeunes Tunisiens, qui seront formés dans ses camps, ou d'autres Tunisiens revenus de Syrie soit pour combattre au sein de cette organisation, soit pour rentrer dans leur pays. Les attentats terroristes les plus sanglants en Tunisie ont été commis par des jeunes Tunisiens passés par la Libye.

Étude des groupes terroristes actifs en Tunisie

L'armée tunisienne fait face à deux groupes terroristes qui paraissent structurés et lourdement armés (mitrailleuses collectives, lance-roquettes type *RPG*, grenades à main, etc.), en plus de leurs capacités à fabriquer des engins explosifs improvisés. Ils sont également dotés de moyens de vision nocturne et de communication.

Le premier groupe est la *katiba* (unité combattante) *Okba Ibn Nafaa* ⁽⁹⁾, groupe islamiste sunnite radical de tendance salafiste. Il relève de l'organisation terroriste *Ansar Al-Charia* en Tunisie, mais certains le considèrent comme une branche d'*Al-Qaïda au Maghreb islamique* (AQMI). Le groupe est apparu en 2011 et a commencé à opérer en 2012. Les montagnes frontalières avec l'Algérie à l'ouest constituent sa zone d'action privilégiée.

(8) Certaines de ses milices ont combattu les hommes du colonel Mouammar Kadhafi lors de la guerre civile de 2011. *Fajr Libya* est notamment très présente dans la ville de Misrata (à 200 km à l'est de Tripoli).

(9) Son nom renvoie à Oqba Ibn Nafi (622-683), gouverneur et général arabe au service du califat rachidoun puis omeyyade, qui a mené la conquête musulmane du Maghreb à partir de 670.

Le second groupe est *Jund Al-Khilafa* (« Les soldats du Califat »), dissident du premier et qui a prêté allégeance à l'État islamique. Ce groupe est actif dans la zone montagneuse de Kasserine (localisation). Il a revendiqué un certain nombre d'actions terroristes dont les attentats perpétrés dans le Musée du Bardo, à Tunis, le 18 mars 2015, et dans le secteur touristique de Sousse, le 26 juin 2015.

À ces deux groupes terroristes actifs en Tunisie s'ajoute la menace des cellules terroristes dormantes, commandos prêts à intervenir sur ordre du groupe terroriste auquel ils sont liés. La majorité de leurs membres ont reçu des entraînements en Libye et communiquent avec leur organisation *via Internet*.

D'une manière générale, le terrorisme vise à contraindre ou intimider les gouvernements et les sociétés afin d'atteindre des objectifs politiques, religieux ou idéologiques en utilisant la violence. D'après l'analyse de ces actions terroristes, il est clair que le but recherché de ces groupes en Tunisie est l'instauration d'un climat d'insécurité et la création d'un État islamique tout en appliquant la théorie décrite dans le livre d'Abou Bakr Naji, *Gestion de la barbarie* ⁽¹⁰⁾. Publié en 2004, il constitue le guide idéologique des terroristes.

Pour atteindre ledit objectif, il semble que les terroristes actifs en Tunisie suivent trois lignes d'opérations complémentaires. La première, militaire, consiste à user et à disperser les forces militaires et sécuritaires. La deuxième, économique, a pour objectif l'affaiblissement des capacités financières de l'État. La troisième, médiatique, vise la propagande et la production d'un effet psychologique et symbolique supérieur même à l'effet physique de l'action commise.

Ces groupes terroristes continuent à se cacher dans les massifs montagneux et réussissent à échapper aux militaires grâce aux cellules de soutien qui leur assurent un appui logistique et leur fournissent des informations sur la position des forces sécuritaires et militaires. Sans cet appui, les terroristes ne pourraient pas résister aussi longtemps dans des zones reculées hostiles. Ces cellules constituent un réservoir de renseignement et de soutien logistique pour les groupes terroristes.

Les groupes terroristes actifs en Tunisie sont financés par des associations caritatives à caractère religieux qui reçoivent directement des fonds de l'étranger. La collecte de cotisations et la contrebande représentent aussi une source importante de financement selon un rapport de l'*International Crisis Group* ⁽¹¹⁾.

**

Après la Révolution de 2010-2011, la Tunisie s'est trouvée confrontée à la prolifération de la menace du terrorisme qui a su profiter de certains facteurs structurant la scène interne du pays et le voisinage tunisien pour évoluer et prendre des formes

(10) Dans ce livre de 200 pages, Abou Bakr Naji indique la stratégie des djihadistes, répartie par phases et basée sur la violence.

(11) L'ONG internationale, indépendante et à but non lucratif, a publié le 28 novembre 2013 son rapport n° 148, « La Tunisie des frontières : *jihad* et contrebande ».

et des dimensions préoccupantes. L'armée tunisienne est engagée depuis 2013 pour faire face aux groupes terroristes actifs, tout en empêchant les infiltrations terroristes à travers les frontières terrestres et maritimes.

L'engagement militaire contre les groupes terroristes

L'armée tunisienne, qui avait correctement rempli ses missions de préservation de l'État de droit et de protection de ses institutions durant la révolution, s'est engagée résolument contre ces groupes terroristes lourdement armés et retranchés dans des espaces montagneux qu'ils connaissaient parfaitement. Elle a d'abord rencontré des difficultés dans les premiers affrontements en 2012. Depuis le dernier trimestre 2013, convaincue que cet engagement nécessite des unités bien préparées et équipées, ainsi qu'une connaissance approfondie de l'ennemi *via* un renseignement militaire efficace, l'armée a adopté une nouvelle approche qui comprend :

- **L'acquisition de nouveaux moyens** : Lutter contre le terrorisme exige des moyens modernes et performants permettant d'optimiser le degré opérationnel des unités. Dans cette optique, les mesures adoptées ont remédié aux faiblesses et ont accéléré la modernisation de l'armée. Les trois armées ainsi que l'Agence des renseignements de la sécurité pour la défense (ARSD) ⁽¹²⁾ ont obtenu des nouveaux moyens pour renforcer leurs capacités opérationnelles. À titre indicatif, des véhicules blindés antimine *KIRPI* ⁽¹³⁾ ont été livrés en urgence aux forces terrestres à partir du 26 janvier 2014, en plus de moyens individuels de protection et de combat. Les forces aériennes ont été renforcées avec des avions de transport *C-130J Super-Hercules*, des hélicoptères de combat de type *OH-58 Kiowa* et des hélicoptères de manœuvre *UH-60 Black Hawk*. Ces aéronefs ont permis d'améliorer significativement les capacités de déploiement rapide des forces et de renforcer les capacités de reconnaissance et d'attaque. L'armée tunisienne continue à prendre les mesures nécessaires pour développer ses capacités en matière de renseignement, de surveillance et de reconnaissance d'une manière déterminée, en coopération avec des pays amis.

- **La lutte conjointe (les actions combinées)** : Trois centres de commandement militaire conjoint ont été créés avec pour mission principale de planifier et exécuter conjointement avec les forces de sécurité, des opérations dans le cadre de la lutte antiterroriste. Le premier est au Nord du pays, le deuxième au centre et le troisième au Sud-Ouest. Une Force d'intervention rapide (*QRF*) a été créée au sein de chaque centre, incluant des forces spéciales de l'Armée, de la Garde nationale et de la Police.

- **Maintenir une pression sur les groupes terroristes** : Les trois centres de commandement traquent d'une manière quasi permanente les groupes terroristes retranchés dans les hauteurs frontalières de leur zone respective. Ils interdisent ainsi la libre circulation des terroristes et les privent de soutien.

(12) L'ARSD a remplacé la Direction générale de sécurité militaire.

(13) *Véhicules Mine Resistant Ambush Protected (MRAP)* de type *KIRPI*, de fabrication turque. Protégés contre les mines et les embuscades, ils ont été conçus par le fabricant de véhicules blindés BMC pour répondre aux exigences des forces terrestres.

- **Le renseignement** : L'approche de l'Armée tunisienne en matière de renseignement consiste à développer la capacité militaire dans le domaine du renseignement stratégique et opérationnel. Sur le plan stratégique, la création de l'ARSD, le 20 novembre 2014, vient renforcer le dispositif de la lutte antiterroriste. Sa mission consiste à assurer la protection des agents, des installations, du matériel et des secrets du ministère de la Défense nationale ; à collecter des renseignements à propos des menaces potentielles pour la sécurité des forces armées et du pays en général ; à contribuer à la prévention et à la lutte antiterroriste ; et à fournir l'expertise nécessaire au commandement militaire et au ministre.

Sur le plan opérationnel, les états-majors de chaque armée ont donné l'ordre aux unités combattantes de participer activement à la recherche du renseignement auprès des habitants aux alentours des zones montagneuses suspectes et de s'inscrire dans l'environnement socioculturel pour établir des ponts de communication entre l'unité et les habitants.

Préparation des forces : L'Armée nationale a orienté son effort vers l'amélioration des capacités opérationnelles de ses unités dans le domaine du tir et des techniques de combat afin d'agir convenablement. La création de deux centres d'excellence, de lutte contre les mines et les Engins explosifs improvisés (*IED*) et pour la qualification des forces, illustre l'effort fourni en matière de formation et la qualification des forces.

La création des nouvelles unités spécialisées en lutte antiterroriste : à titre indicatif, l'armée de terre a mis en place un bataillon d'intervention au niveau de chaque brigade ; quant à l'armée de l'air, elle a créé une unité de type commando. Pour sa part, la marine a pris des mesures très avancées pour renforcer les capacités des régiments de commandos marins et la création d'un troisième régiment de commandos.

Par ailleurs, les armées ont adapté leurs modes d'action à cette nouvelle menace :

Les opérations de réaction : Les opérations de bouclage et ratissage constituent la méthode de base pour réagir contre les agressions terroristes. Ces opérations sont aussi utilisées pour le contrôle des zones susceptibles de servir de zones refuge pour les terroristes. Les forces militaires ont effectué d'importantes opérations de ce type depuis 2011.

Les opérations de harcèlement : Elles consistent à effectuer des tirs d'artilleries et des bombardements aériens pour obliger les groupes terroristes réfugiés dans les zones montagneuses à dévoiler leurs positions. En dehors des opérations interarmes et interarmées, les tirs d'artillerie constituent aussi un moyen de réponse immédiate et de prévention contre les activités terroristes.

Les opérations spéciales : L'armée nationale utilise les opérations spéciales comme méthode opérationnelle proactive. Elle les a utilisées lorsque les forces spéciales de l'armée tunisienne ont atteint leurs capacités opérationnelles complètes (*Full Operational Capability*) en termes de formation et d'équipements. Ces opérations sont planifiées au niveau de l'État-major de l'armée de terre en coordination avec le groupement des forces spéciales et les centres de commandement militaires. Elles

bénéficient d'un appui significatif d'unités aéromobiles et d'unités conventionnelles, qui interviennent dès le début de l'accrochage des unités infiltrées avec les terroristes.

Les résultats enregistrés

Les opérations militaires menées dans le cadre de la lutte antiterroriste ont obtenu des résultats encourageants. En effet, tous les experts s'accordent à dire que la situation sécuritaire s'est améliorée par rapport aux années précédentes. Les opérations ont abouti au démantèlement de plusieurs camps et de zones refuge, ainsi qu'à la neutralisation et à la capture de plusieurs terroristes, comme les opérations à Ben Gardane le 7 mars 2016 ⁽¹⁴⁾, durant lesquelles les forces militaires ont pu en neutraliser 47 et saisir une quantité importante d'armement.

D'une manière générale, l'approche adoptée par l'armée nationale pour renforcer ses capacités face à la menace du terrorisme a permis de faire basculer la situation et d'assurer la montée en puissance des forces militaires. Les résultats obtenus par cette approche ont été particulièrement tangibles entre 2015 et 2018.

Des mesures d'ordres opératif et stratégique

Face à une menace qui n'est plus considérée comme circonstancielle, il a été jugé primordial de préserver et de mutualiser le niveau opérationnel atteint, par d'autres mesures d'ordres opératif et stratégique.

Des mesures d'ordre opératif

- La plupart des opérations, notamment antiterroristes, menées par les forces armées tunisiennes sont de nature interarmées, avec des références communes qui comportent les principes, les règles et les modalités d'exécution et de coordination (approuvés et prescrits par le commandement) entre les différentes composantes de l'armée nationale. Cela a représenté un élément essentiel pour l'efficacité, la cohérence et la complémentarité des opérations.

- **Renforcement du Centre de Retour d'expérience (Retex) interarmées :** Dans le but d'améliorer l'efficacité et les capacités interarmées, le Retex contribue aux progrès de l'outil de défense. Il évalue l'efficacité des actions et l'adéquation des équipements. Il identifie et valide les points positifs afin de les exploiter et de les pérenniser. Il signale les dysfonctionnements et les lacunes observés lors des engagements opérationnels afin de pouvoir y remédier.

- **La coordination et la coopération internationales :** Afin d'isoler les groupes terroristes opérant dans les hauteurs frontalières tuniso-algériennes, les armées renforcent la coordination et la coopération dans les missions opérationnelles et dans le domaine du renseignement, mais aussi durant les réunions périodiques entre responsables

(14) La bataille de Ben Gardane, à la frontière libyenne, a opposé les forces de sécurité et de l'armée tunisiennes aux djihadistes. C'est le début de la chute de l'État islamique en Tunisie.

militaires tunisiens et algériens, en ajoutant la coopération et la coordination avec d'autres pays comme le France et les États-Unis (renseignement, instruction et formation).

- **La création d'un Centre de fusion ISR (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*)** : L'armée tunisienne a renforcé ses capacités grâce à de nouveaux moyens de surveillance et de reconnaissance. La création d'un Centre de fusion ISR a représenté une avancée très significative dans la lutte antiterroriste, en permettant d'optimiser l'emploi de nouvelles capacités, de regrouper les moyens de renseignement, de surveillance et de reconnaissance, ainsi que les analystes du renseignement pour l'exploitation des informations provenant de multiples sources.

- **Le contrôle rigoureux des frontières** : Afin d'isoler les groupes terroristes actifs en Tunisie et de les priver de flux d'armements et de combattants provenant en particulier de la Libye, une zone frontalière d'exclusion a été déclarée en 2013, dont la responsabilité a été confiée à l'armée nationale. Cette zone comporte un système d'obstacles renforcé par un système de surveillance électronique. Dans ce contexte, l'armée de l'air appuie fortement les forces terrestres déployées dans la zone ainsi que les patrouilles de la Marine effectuées à partir de la nouvelle base au Sud dans le but de faire face aux tentatives d'infiltration par voie maritime. Il est à noter que le décret républicain sur la déclaration d'une zone frontalière d'exclusion protège l'action militaire dans la zone et confère un cadre légal solide aux opérations.

- **La déclaration de zones militaires** : Pour renforcer le dispositif militaire antiterroriste, des zones montagneuses suspectes dans la région ont été déclarées zones militaires fermées et zones d'opérations militaires ⁽¹⁵⁾ le 7 juillet 2015. L'accès à ces zones est soumis à l'obtention d'une autorisation préalable des autorités militaires présentes sur les lieux. Cette procédure facilite grandement la conduite des actions militaires.

Des mesures d'ordre stratégique

- **Une Stratégie nationale de lutte antiterroriste** ⁽¹⁶⁾ : Depuis 2016, la Tunisie articule sa stratégie de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme autour de quatre piliers : la prévention, la protection, la poursuite et la réponse. Cette approche a été déterminante pour pallier l'absence d'une vision globale pour prévenir, contrecarrer et réprimer la menace terroriste qu'affronte le pays. L'ensemble des plans d'action est mis en cohérence, validé et appliqué avec une évaluation et un rééquilibrage périodiques par la Commission nationale de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme.

- **Une Stratégie nationale de sécurité des frontières** ⁽¹⁷⁾ : La sécurité des frontières est d'une importance primordiale dans la lutte antiterroriste. Isoler les groupes actifs en Tunisie passe concrètement par la sécurisation des frontières terrestres et maritimes.

(15) Un décret a été publié dans le *Journal officiel de la République tunisienne (JORT)*, en date du 7 juillet 2015. Il porte sur les zones militaires fermées et les zones d'opérations militaires, sur décision du président de la République.

(16) Elle est fixée par la Commission nationale de lutte contre le terrorisme qui a été créée par l'article 66 de la loi organique n° 2015-26 du 7 août 2015 relative à la lutte contre le terrorisme et la répression du blanchiment d'argent.

(17) Signée par le président de la République le 15 décembre 2017, elle donne pouvoir au ministère de la Défense nationale pour élaborer les actions et coordonner les différentes parties prenantes sur ce sujet.

Priver les terroristes de soutien en armement et en combattants provenant de Libye, ainsi que contrôler la circulation dans les zones frontalières tuniso-algériennes sont des conditions déterminantes, avec des mesures de coordination entre les différents intervenants.

- **Une stratégie de contrôle financier** ⁽¹⁸⁾ : Les groupes terroristes ne comptent pas uniquement sur l'aspect purement militaire de leurs actions, mais aussi beaucoup sur des multiplicateurs d'efficacité, en l'occurrence l'assise financière. De ce fait, la stratégie de contrôle mise en œuvre par les autorités tunisiennes concerne les associations suspectes à caractère religieux, l'argent douteux qui rentre par le biais de la Banque centrale et la contrebande. Cette stratégie spécifique est articulée autour de certains axes d'ordres juridique, sécuritaire, opérationnel et économique. La Tunisie a adopté les instruments et les mécanismes adéquats et a produit des efforts axés sur la coopération et sur la coordination internationale, qui permettent de contrôler et de prévenir le financement des groupes terroristes.

- **Des conditions financières et sociales des militaires** : Les forces armées sont chargées de défendre le pays contre toutes les agressions. Les militaires, comme les autres citoyens, doivent pouvoir vivre correctement et doivent bénéficier d'une prise en charge sociale spécifique pour leur famille. Malgré une conjoncture économique difficile, le gouvernement a mis au premier plan l'amélioration des conditions financières et sociales des militaires ainsi que de leur famille, pour adresser un message positif à la sphère familiale, qui est considérée comme l'un des facteurs clés pour l'équilibre du militaire et pour son efficacité opérationnelle. Les blessés et les familles des tués font l'objet d'une attention particulière et bénéficient de mesures additionnelles pour mieux honorer l'héroïsme de ces victimes.

- **Un budget adéquat pour l'institution militaire** ⁽¹⁹⁾ : Pas de développement sans sécurité. Les responsables politiques ont mis à disposition des armées les ressources nécessaires pour permettre aux forces militaires d'accomplir leurs missions avec succès. L'objectif affirmé est de préserver de manière continue la sécurité intérieure par une politique de défense appropriée en disposant de forces armées constamment prêtes à intervenir, grâce à un équipement adéquat et à une préparation opérationnelle soutenue, inscrite dans la durée et adaptée aux menaces.

*
**

Les opérations et les efforts portés par les forces militaires dans le cadre de la lutte antiterroriste ont abouti à l'amélioration de la situation sécuritaire en Tunisie. Elle confirme la pertinence des choix effectués par l'armée nationale. Malgré les difficultés rencontrées lors des premiers affrontements, l'armée tunisienne a su adopter une approche pragmatique de renforcement capacitaire, qui a permis d'améliorer le rendement opérationnel et par conséquent la maîtrise de la situation.

(18) Le règlement intérieur relatif aux mesures pratiques pour la répression du blanchiment d'argent et la lutte contre le financement du terrorisme a été publié dans le *JORT* le 19 janvier 2017.

(19) Budget de l'État pour les années 2015, 2016, 2017 et 2018.

Sur le plan stratégique, l'adoption de la politique de défense et de sécurité s'est révélée essentielle. Attaquer l'assise financière des groupes terroristes, indispensable à la conduite de leurs actions et à l'organisation des attentats, a permis de réels progrès. L'amélioration des conditions financières et sociales des militaires, et le renforcement des mesures additionnelles pour mieux honorer les blessés et les tués a accru l'adhésion et l'esprit de corps des unités engagées dans ce combat essentiel.

Sur le plan opératif, des mesures importantes et primordiales ont été prises, relatives à la doctrine d'emploi des forces interarmées, grâce au Centre de Retex. Elles ont directement contribué à l'amélioration de l'efficacité et des capacités interarmées.

Sur le plan opérationnel, l'effort des armées tunisiennes a permis d'isoler des groupes terroristes retranchés dans les hauteurs montagneuses, sans oublier la coopération essentielle avec l'armée algérienne sur la base de la convention bilatérale.

Sur le plan de la préparation des forces, la création d'un Centre d'excellence de déminage et de traitement des engins suspects a contribué à diminuer les dégâts causés par les mines improvisées. Il a joué un rôle très important pour améliorer le niveau opérationnel des unités ainsi que leurs savoir-faire, et a permis la formation des nouvelles unités d'intervention créées dans les brigades.

La lutte antiterroriste sera certainement de longue haleine. Elle nécessitera la mobilisation dans le temps de toutes les forces nationales et exigera beaucoup de sacrifices. Avec la conjugaison des compétences, de la solidarité et de la détermination des unités, la sécurisation durable du pays passera également par l'intégration et la participation des autres ministères concernés par la lutte antiterroriste et contre la radicalisation des jeunes (Éducation ; Jeunesse et Sports ; Affaires religieuses). Toutefois, il est nécessaire de continuer à conduire une réflexion prospective afin de construire l'armée tunisienne de demain, une armée moderne et à la hauteur des défis à venir.

La stratégie de lutte antiterroriste adoptée par la Tunisie après la Révolution de 2011

Éléments de bibliographie

Général de brigade (r) NAFTI Mohamed in Collectif, *Invincible Tunisie*, Éditions Leaders, 2016.

Général de brigade (r) MEDDEB Mohamed, *Défense et Sécurité nationale ; Quelles réformes pour l'ère démocratique ?*, Éditions Leaders, 2015, 67 pages.

MEDDEB Mohamed, « Lutte contre le terrorisme et la contrebande, quelle stratégie ? », *Leaders*, 2 février 2014 (www.leaders.com.tn/article/13415-lutte-contre-le-terrorisme-et-la-contrebande-quelle-strategie).

INTERNATIONAL CRISIS GROUP, « La Tunisie des frontières (II) : terrorisme et polarisation régionale », *Briefing Moyen-Orient et Afrique du Nord* n° 41 du 21 octobre 2014, 18 pages (<https://d2071andvip0wj.cloudfront.net/>).

INTERNATIONAL CRISIS GROUP, « La Tunisie des frontières : jihad et contrebande », *Rapport Moyen-Orient/Afrique du Nord* n° 148 du 28 novembre 2013, 45 pages (<https://d2071andvip0wj.cloudfront.net/>).

INTERNATIONAL CRISIS GROUP, « Tunisie : violences et défi salafiste », *Rapport Moyen-Orient/Afrique du Nord* n° 137 du 13 février 2013, 58 pages (<https://d2071andvip0wj.cloudfront.net/>).

Entretiens

Général de brigade (r) NAFTI Mohamed, ancien inspecteur général des Forces armées.

Colonel major commandant de la 3^e Brigade mécanisée.

Les commandants des Forces.

■ **Des défis stratégiques
renouvelés**

RDN

Les Cahiers de la Revue Défense Nationale

Vers un retour des stratégies de guerre nucléaire limitée : défis et enjeux pour la dissuasion française

Jean-Marc DURANDAU

Capitaine de vaisseau, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Note préliminaire : Article rédigé en mai 2019 dans le cadre des travaux individuels du CHEM.

Le 6 août 1945 voit le monde basculer dans une nouvelle ère stratégique marquée par un rapport désormais fondamental à l'atome. Attribut de puissance mais également facteur de supériorité stratégique, l'arme nucléaire constitue depuis l'avènement de ce « premier âge nucléaire » un élément déterminant des relations inter-étatiques.

Principalement instrument de dissuasion, mais pouvant aussi être envisagé à des fins de coercition ou d'action, l'arme atomique a donné lieu depuis à des doctrines variées, illustratives des tensions traversant l'échiquier géostratégique. Ainsi, parmi les stratégies développées par certains pays détenteurs ⁽¹⁾, le concept de guerre nucléaire limitée – fondé sur un emploi sélectif et limité de l'arme nucléaire – semble faire aujourd'hui l'objet d'un renouveau doctrinal illustré par l'affichage de postures nucléaires ambiguës, voire potentiellement tournées vers l'emploi.

Dans un contexte marqué par une désinhibition accrue de certains États vis-à-vis de l'atome, quelles réponses notre dissuasion nucléaire – adossée aux notions d'intérêts vitaux, de circonstances extrêmes de légitime défense, d'ultime avertissement et de dommages inacceptables – peut-elle apporter à ces nouvelles postures ?

L'analyse de cette problématique passe par un rappel historique du concept de guerre nucléaire limitée, la mise en exergue de l'ambiguïté actuelle de certaines postures nucléaires et la proposition de réponses adaptées.

(1) Les pays détenteurs de l'arme nucléaire comprennent à ce jour les cinq « États dotés » au sens du Traité de non-prolifération (États-Unis, Russie, Chine, Grande-Bretagne, France), ainsi que l'Inde, le Pakistan, la Corée du Nord et Israël.

La guerre nucléaire limitée, un concept né de la guerre froide

Un concept objet de plusieurs débats doctrinaux

Défini par l'analyste Jeffrey Larsen comme « un conflit dans lequel des armes nucléaires sont utilisées en faible quantité et de manière restreinte afin de poursuivre des objectifs limités »⁽²⁾, le concept de guerre nucléaire limitée est théorisé à partir du milieu des années 1950 par les stratèges américains Bernard Brodie, Robert Osgood et Henry Kissinger. Dans un contexte marqué par une part accrue de l'arme nucléaire dans les arsenaux des deux Grands, le concept d'une guerre volontairement restreinte en ambitions, amplitude et moyens, apparaît vite comme une alternative possible à un conflit « illimité », fruit d'une ascension incontrôlée aux extrêmes. Pour échapper au dilemme entre inaction et anéantissement mutuel, des réflexions sur un emploi limité de l'arme nucléaire se font alors jour, la pertinence d'une dissuasion fondée sur la menace de frappes massives conduisant à d'âpres débats. Cette réflexion doctrinale se traduit par une littérature abondante, visant à élaborer les contours d'une stratégie nucléaire fondée sur la limitation des objectifs, l'emploi d'armes à énergie réduite et la maîtrise permanente de l'escalade.

Pour autant, si la guerre nucléaire limitée semble apparaître comme une alternative possible au risque d'anéantissement réciproque, les limites conceptuelles et pratiques de cette forme de stratégie nucléaire ne manquent pas d'être rapidement soulignées, tant par ses détracteurs que par ceux mêmes qui en ont établi le concept. Les interrogations liées au présupposé d'une retenue mutuelle dans l'emploi de l'arme, le risque de confusion quant à la nature (tactique ou stratégique) des frappes mais surtout l'absence de toute expérience de cette nouvelle forme de conflictualité (« *both sides would be operating in the dark* »⁽³⁾ – Henry Kissinger), apparaissent comme autant de défis pour conserver à la guerre nucléaire un caractère limité, donnant ainsi lieu à diverses approches doctrinales.

Les États-Unis, de la riposte graduée aux options nucléaires limitées

Après une décennie marquée par une supériorité nucléaire incontestée des États-Unis, le milieu des années 1950 voit se dessiner le risque d'une possible parité avec l'URSS. La crainte d'une érosion du monopole américain en matière de missiles balistiques⁽⁴⁾ et d'énergie des armes⁽⁵⁾ conduit ainsi certains stratèges à s'interroger sur la crédibilité d'un concept jusqu'alors fondé sur la notion de représailles massives, face à une Union soviétique potentiellement en mesure de procéder à une frappe en second.

(2) LARSEN Jeffrey, « Limited War and the Advent of Nuclear Weapons » in KARTCHNER Kerry et LARSEN Jeffrey (dir.), *On Limited Nuclear War in the 21st Century*, Stanford Security Studies, 2014, p. 6.

(3) [Les deux protagonistes opéreraient dans le noir] ROSS Andrew, « The Origins of Limited Nuclear War Theory », *On Limited Nuclear War in the 21st Century*, op. cit., p. 39.

(4) Les progrès enregistrés par l'URSS en termes de missiles balistiques font alors redouter un écart capacitair (Missile Gap) entre URSS et États-Unis. Cette théorie du *Missile Gap* que l'Administration Eisenhower aurait laissé se creuser, sera largement instrumentalisée par John Fitzgerald Kennedy lors de la campagne électorale présidentielle de 1960 (cf. ROCHE Nicolas, *Pourquoi la dissuasion ?*, 2017, Puf, p. 178).

(5) L'URSS réalise son premier essai de bombe thermonucléaire en 1953.

Ce besoin d'évolution doctrinale se trouve renforcé par les crises de Berlin (1961) et de Cuba (1962), qui mettent en exergue la nécessité d'une approche stratégique permettant de marquer la détermination tout en maîtrisant l'escalade ⁽⁶⁾. La prise de conscience de la possibilité désormais avérée d'un échange nucléaire massif – avec le risque d'auto-dissuasion induit – amène ainsi l'Administration américaine à envisager une revue de sa posture nucléaire. Cette réflexion aboutit à l'adoption en 1962 de la doctrine de *Flexible Response* ⁽⁷⁾, les premières options nucléaires limitées intégrant un ciblage « contre-forces » ⁽⁸⁾. Les interrogations quant à l'efficacité de frappes limitées contre des moyens militaires soviétiques numériquement supérieurs, conduisent néanmoins les Administrations Kennedy puis Johnson à maintenir la priorité sur les capacités nucléaires de destruction mutuelle assurée, perçues comme un atout de stabilité réciproque.

Une nouvelle inflexion intervient en 1974 sous l'impulsion du secrétaire à la Défense James Schlesinger : le besoin d'une plus grande diversité des options nucléaires est exprimé dans le *National Security Decision Memorandum 242* ⁽⁹⁾, avec une planification comprenant des frappes massives à vocation anti-cités, des frappes « sélectives » (échelonnées dans l'espace et le temps), des options « limitées » (*Limited Nuclear Options*) avec un ciblage contre-forces et des options « régionales » (*Regional Nuclear Options*) focalisées sur les théâtres d'opérations potentiels ⁽¹⁰⁾.

L'approfondissement du concept de frappes nucléaires limitées se poursuivra sous les Administrations Carter et Reagan, avec un effort porté sur la résilience des moyens et sur la réactivité de la planification nucléaire. Cette optimisation des options se traduira ainsi par l'adoption en 1988 du *Single Integrated Operational Plan 6E* avec des plans de frappes visant à limiter l'escalade, la nature « limitée » de cette planification nucléaire apparaissant cependant comme relative au regard du nombre d'armes nucléaires potentiellement mises en œuvre ⁽¹¹⁾.

L'URSS, entre théorie de la victoire et guerre nucléaire limitée

Parallèlement au développement de ces différentes options stratégiques, le concept de guerre nucléaire limitée fait également l'objet en URSS de plusieurs réflexions.

(6) TERTRAIS Bruno, *La France et la dissuasion nucléaire : concept, moyens, avenir*, La Documentation française, 2017, p. 52.

(7) Doctrine fondée sur une manœuvre conventionnelle, une escalade délibérée sur le théâtre européen avec un emploi limité d'armes nucléaires tactiques, puis le recours éventuel à des frappes nucléaires massives en cas de poursuite de l'agression. Cette doctrine sera officiellement adoptée par l'Otan en 1967.

(8) Les frappes « contre-forces » consistent en des frappes ciblant des forces nucléaires adverses, contrairement aux frappes « contre-militaires » et aux frappes « contre-valeurs » visant respectivement des forces conventionnelles ou des infrastructures.

(9) BRUSTLEIN Corentin, « La guerre nucléaire limitée : un renouveau stratégique américain », *Focus stratégique* n° 77, novembre 2017, Ifri (lien).

(10) COLBY Elbridge, « The U.S. and Discriminate Nuclear Options in the Cold War » in *On Limited Nuclear War in the 21st Century*, op. cit., p. 55.

(11) BRUSTLEIN Corentin, *op. cit.*, entretiens avec l'auteur.

Initiés dès la seconde moitié des années 1950, les travaux relatifs au rôle de l'arme nucléaire dans la stratégie de défense soviétique trouvent une première formalisation en 1962 avec le manuel de stratégie militaire du maréchal Sokolovski ⁽¹²⁾⁽¹³⁾. Bien que réfutant les notions de guerre nucléaire limitée et de riposte graduée, le discours officiel soviétique inscrit l'arme nucléaire dans une logique d'emploi potentiel, selon une approche combinant manœuvre conventionnelle et frappes nucléaires massives éventuellement précédées de frappes préemptives. Instrument de la victoire, l'arme nucléaire vise alors moins à établir les conditions d'une stabilité stratégique qu'à remporter un conflit dont le caractère limité semble difficile à maintenir : « Dans les conditions actuelles de la technique militaire, tout conflit armé se transformera inévitablement en conflit nucléaire généralisé si les puissances nucléaires se trouvent engagées dans ce conflit » (Sokolovski ⁽¹⁴⁾).

L'année 1977 voit se cristalliser une inflexion doctrinale illustrée par la publication de la doctrine Ogarkov ⁽¹⁵⁾. Abandonnant un concept fondé sur le recours à des frappes nucléaires massives dès les premières phases du conflit, la stratégie nucléaire soviétique intègre désormais la possibilité d'une guerre limitée, affichant – sans pour autant l'admettre officiellement – le principe d'une certaine forme de riposte graduée. Le franchissement du seuil nucléaire s'inscrit ainsi selon une logique d'escalade, avec un conflit essentiellement envisagé sur le sol européen ⁽¹⁶⁾.

L'arrivée de la « *perestroïka* dans les affaires internationales » consacrera cependant en 1987 le choix d'une doctrine nucléaire à vocation essentiellement défensive, entraînant *de facto* l'abandon de la doctrine Ogarkov pour une certaine forme de dissuasion minimale ⁽¹⁷⁾.

La France et l'Arme nucléaire tactique

Au cours de cette période de guerre froide, la France ne reste pas absente des réflexions liées à un éventuel emploi limité de l'arme nucléaire. Si le refus de toute forme de riposte graduée constitue une ligne directrice de la politique nucléaire gaullienne, la période s'étendant du milieu des années 1950 aux années 1990 voit cependant éclore diverses réflexions liées aux armes nucléaires de théâtre.

Faisant suite à des travaux initiés dès le milieu des années 1950, la décision de doter la France de l'Arme nucléaire tactique (ANT) trouve sa formalisation capacitaire dans la Loi de programmation militaire (LPM) 1965-1970. Celle-ci prévoit le développement d'une capacité nucléaire tactique aéroportée (armes *AN52* sur *Mirage III-E* et sur *Jaguar*) ⁽¹⁸⁾ et le lancement du programme de missile *Pluton*, en remplacement

(12) Chef d'état-major général des forces armées d'URSS de 1952 à 1960.

(13) ROCHE Nicolas, *op. cit.*, p. 188.

(14) ROMER Jean-Christophe, « L'URSS et la guerre limitée », Institut de stratégie comparé (ISC), 2005 (www.institut-strategie.fr/strat_054_ROMER.html).

(15) Chef d'état-major général des forces armées d'URSS de 1977 à 1984.

(16) ROCHE Nicolas, *op. cit.*, p. 189.

(17) *Ibid.*, p. 189.

(18) *Ibid.*, p. 95-102.

des bombes aéroportées américaines et du système sol-sol *MGR Honest John* mis en œuvre depuis 1959 par les forces françaises stationnées en Allemagne pour leur contribution à la mission nucléaire tactique de l'Otan. La place de l'ANT dans la stratégie de défense est officiellement exposée en mars 1969 par le général d'armée aérienne Fourquet – alors Chef d'état-major des armées – lors d'un discours prononcé à l'IHEDN ; la notion de test de la détermination de l'adversaire par des moyens conventionnels puis nucléaires tactiques, ainsi que le rôle central des armes nucléaires tactiques sur le champ de bataille, y sont notamment mentionnés (« ... une nouvelle discontinuité dans le processus de l'épreuve de force en changeant la nature : c'est l'ouverture du feu nucléaire tactique » « L'arme nucléaire tactique est l'arme autour de laquelle s'ordonne la manœuvre ») ⁽¹⁹⁾. L'ANT s'inscrit cependant toujours dans une logique de dissuasion, en appui de la composante nucléaire stratégique.

Le *Livre blanc* de 1972 vient confirmer la place des armes nucléaires tactiques au sein de la stratégie nucléaire française ⁽²⁰⁾. L'idée est alors, par une manœuvre conventionnelle éventuellement suivie d'une frappe nucléaire de théâtre, de tester la volonté de l'adversaire et de lui signifier qu'il s'approche du seuil d'emploi des armes stratégiques ⁽²¹⁾.

L'année 1976 voit cependant surgir une évolution sémantique, que d'aucuns perçoivent comme une possible inflexion doctrinale. Le rôle que les ANT (missiles *Pluton*, aéronefs de l'Armée de l'air et de l'aéronavale) pourraient jouer dans le cadre d'une frappe nucléaire de théâtre, est exposé par le général d'armée Méry, nouveau chef d'état-major des armées. Les ANT y sont présentées comme « ... des armes anti-forces, c'est-à-dire destinées au champ de bataille et à son environnement, et dont l'emploi éventuel doit en conséquence s'accompagner de la recherche d'une efficacité militaire » ⁽²²⁾. D'une stratégie de dissuasion visant à éviter le dilemme du « tout ou rien », l'ANT semble ainsi apparaître comme glissant vers une logique d'emploi, voire de guerre nucléaire limitée. L'allocution présidentielle de juin 1976 à l'IHEDN, au cours de laquelle l'ANT est présentée comme n'étant « (...) pas seulement un instrument de dissuasion, c'est aussi un instrument de bataille » ⁽²³⁾, ne clarifie pas cette ambiguïté doctrinale.

Les années 1980 marquent progressivement la fin de la tentation d'un emploi limité de l'arme nucléaire, avec un recentrage vers une dimension stratégique. Au vocable d'armes nucléaires tactiques, est substitué en 1984 celui d'armes « pré-stratégiques », alors que la fonction d'ultime avertissement vient supplanter celle de frappes anti-forces. Si la notion d'un avertissement nucléaire « en cas de besoin,

(19) FOURQUET Michel, « Emploi des différents systèmes de forces dans le cadre de la stratégie de dissuasion », *RDN* n° 278, mai 1969, p. 763 et 764.

(20) « Il faut en effet pouvoir apprécier par des moyens adéquats la détermination d'un adversaire, donc le forcer à dévoiler rapidement ses intentions profondes et pour cela l'obliger à mettre en œuvre des moyens suffisamment importants (...) C'est bien là le rôle du corps de bataille aéroterrestre, doté de matériels conventionnels et d'armes nucléaires tactiques ». *Livre blanc sur la Défense*, 1972, p. 5 (www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/).

(21) ROCHE Nicolas, *op. cit.*, p. 105.

(22) MERY Guy, « Une armée pour quoi faire et comment ? », *RDN* n° 356, juin 1976, p. 17.

(23) GISCARD D'ESTAING Valéry, « Allocution du président de la République à l'IHEDN », *RDN* n° 357, juillet 1976, p. 15.

diversifié et échelonné dans la profondeur » ⁽²⁴⁾ est évoquée en 1986 par Jacques Chirac, alors Premier ministre, la nature purement stratégique de l'arme nucléaire et le caractère unique de l'avertissement nucléaire sont confirmés en 1988 par François Mitterrand. La mise sous cocon en 1992 des missiles *Hadès*, successeurs des *Pluton*, viendra *in fine* entériner l'abandon de l'ANT.

Caractérisée par une centralité de l'arme atomique, la guerre froide aura donc vu naître puis se développer le concept de guerre nucléaire limitée. Si les décennies 1990 et 2000 – marquées par l'espoir des dividendes de la paix – ont pu ensuite laisser croire à une diminution du rôle de l'atome, la possibilité d'un emploi sélectif et limité de l'arme nucléaire semble cependant aujourd'hui faire l'objet d'un certain renouveau doctrinal.

Un renouveau doctrinal illustré par l'affichage de nouvelles postures nucléaires

Une multipolarité nucléaire, source d'instabilités stratégiques

Faisant suite à une période d'hégémonie des puissances nucléaires historiques, l'ouverture du « club de l'atome » à de nouveaux acteurs constitue désormais une donnée intangible du paysage stratégique. Dans ce nouvel âge nucléaire caractérisé par le développement de stratégies indirectes « sous la voûte nucléaire » et par un couplage fort entre jeu stratégique des grandes puissances et conflits régionaux ⁽²⁵⁾, la diversité des acteurs donne lieu à l'émergence de nouvelles dynamiques.

La première d'entre elles est incontestablement une modification profonde des rapports de force entre États. Dans ce que Thérèse Delpech qualifiait de « monopoly de la piraterie stratégique » ⁽²⁶⁾, la multipolarité nucléaire vient bousculer l'ordre international : la possession du feu nucléaire apparaît plus que jamais comme un facteur régalien de la puissance, entre volonté de combler une asymétrie conventionnelle et affirmation d'ambitions régionales. Le rôle de l'arme nucléaire dans le développement de stratégies d'intimidation ou d'action se dessine ainsi depuis peu sous un angle nouveau : possible outil de menace ou de contrainte, l'arme nucléaire – qu'elle soit adossée à des capacités conventionnelles « haut du spectre » ou par sa seule possession – constitue une pièce maîtresse de ces nouvelles manifestations de la puissance. Dans un environnement stratégique caractérisé par une érosion de la norme, une remise en cause des mécanismes de maîtrise des armements ⁽²⁷⁾ et l'apparition de nouveaux « nationalismes nucléaires », l'arme nucléaire semble ne plus se limiter à la seule fonction dissuasive mais constituer un outil de coercition potentielle.

Cette modification de la nature des rapports de force entre États s'accompagne d'une difficulté accrue à gérer les dynamiques d'escalade. À un paysage stratégique

(24) CHIRAC Jacques, « Discours à l'IHEDN », *RDN* n° 470, novembre 1986, p. 12.

(25) VANDIER Pierre, *La dissuasion au troisième âge nucléaire*, 2018, Éditions du rocher, p. 52-58.

(26) DELPECH Thérèse, *La dissuasion nucléaire au XXI^e siècle*, 2013, Odile Jacob, p. 174.

(27) Fin annoncée du Traité sur les FNI, incertitudes quant à la prorogation du Traité *New START* après 2021.

bipolaire, la multiplicité des acteurs nucléaires vient substituer une scène plus confuse, au cœur de laquelle la poursuite d'objectifs moins lisibles se traduit par une incertitude renforcée. L'absence d'intérêts partagés ou de culture stratégique commune, une propension accrue à la prise de risque selon des rationalités parfois incertaines, les interrogations quant aux processus décisionnels et aux chaînes de sécurité des arsenaux nucléaires de certaines puissances régionales, mais aussi une plus grande difficulté à établir des mécanismes de déconfliction et des canaux de dialogue fiables entre acteurs ⁽²⁸⁾, sont autant de freins à l'établissement d'un dialogue stratégique efficient. La gradation de la violence ne se limite ainsi plus aux seules dimensions géographiques, temporelles ou capacitaires ; celle-ci doit dorénavant intégrer le risque, subi ou délibéré, d'une escalade pouvant se propager à d'autres acteurs de la crise.

Des acteurs combinant ambiguïté et opacité des postures

Dans ce paysage nucléaire diversifié, le risque d'un emploi limité de l'arme atomique – à des fins de coercition, voire à la suite d'une incompréhension liée au brouillard de la crise – se trouve renforcé par l'affichage de postures nucléaires ambiguës.

Les interrogations suscitées par une doctrine russe désormais moins lisible vis-à-vis d'un emploi limité de l'arme nucléaire illustrent cette nouvelle forme d'ambiguïté assumée. Malgré l'affirmation du caractère central de la notion de dissuasion et la négation officielle de tout concept de frappes préventives (« Nous n'avons pas dans notre concept d'emploi de l'arme nucléaire de frappe préventive », Vladimir Poutine ⁽²⁹⁾), les conditions d'un éventuel emploi par la Russie de l'arme nucléaire font l'objet d'avis partagés. Si la doctrine nucléaire de décembre 2014 n'envisage officiellement l'emploi des armes nucléaires qu'« ... en riposte à l'utilisation d'armes nucléaires et autres types d'armes de destruction massive contre [la Fédération de Russie] et/ou ses alliés, et en cas d'agression impliquant l'utilisation d'armes conventionnelles où l'existence même de l'État est menacée » ⁽³⁰⁾, l'hypothèse d'un recours à des frappes nucléaires limitées selon une logique de coercition, voire d'« escalade pour la désescalade » ⁽³¹⁾ ne peut être totalement écartée, à l'aune d'une posture déclaratoire russe désormais plus confuse ⁽³²⁾ et surtout désinhibée dans l'affichage de la force ⁽³³⁾.

(28) L'établissement de canaux de communications sûrs et redondants constitue une condition clé pour la limitation des risques de méprise et l'efficacité du « *Crisis Management* ».

(29) Interview donnée lors d'une conférence au cercle Valdaï en octobre 2018 : FACON Isabelle et TERTRAIS Bruno, « La Russie et l'emploi des armes nucléaires », *Note de la FRS* n° 21/18, Fondation pour la recherche stratégique, novembre 2018, 8 pages (www.frstrategie.org/web/documents/publications/notes/2018/201821.pdf).

(30) DELPECH Thérèse, *Ibid.*, p. 203.

(31) Le concept « escalade pour la désescalade », consistant en l'emploi de frappes nucléaires limitées afin de hâter la fin d'un conflit conventionnel, a été formalisé en 1999 par le général Levchine et les colonels Nedelin et Sosnovsky dans un article intitulé « L'utilisation de l'arme nucléaire pour la désescalade d'un conflit » (cf. ROCHE Nicolas, *Ibid.*, p. 217).

(32) Déclaration en 2014 du général russe Iakoubov, chef des inspecteurs au ministère russe de la Défense, affirmant qu'« ... il est nécessaire de concevoir les conditions dans lesquelles la Russie peut réaliser une frappe préventive au moyen de forces nucléaires stratégiques », diverses prises de position parfois contradictoires de la part de personnalités politiques ou médiatiques russes sur les conditions d'emploi de l'arme nucléaire, etc. Cf. FACON Isabelle, « La communication dans le domaine de la dissuasion stratégique : le cas de la Russie », *Note de la FRS* n° 23/18, décembre 2018, FRS, 16 pages (www.frstrategie.org/web/documents/publications/notes/2018/201823.pdf).

(33) Communication associant rhétorique forte et haute visibilité de l'outil nucléaire (vols de bombardiers à long rayon d'action, déploiements de systèmes Iskander à Kaliningrad, médiatisation de lancements stratégiques, etc.).

De même, si le principe de non-emploi en premier (*no first use*) reste officiellement le socle de la doctrine nucléaire chinoise, les efforts que Pékin fournit actuellement pour le développement d'une triade nucléaire affermie (montée en puissance de la composante nucléaire océanique, lancement du programme de bombardier furtif *H-20*, mise en service des nouveaux missiles *DF-31*), associés au déploiement de moyens de déni d'accès et d'interdiction de zone (*A2/AD*), peuvent interroger quant à la réalité du concept de « dissuasion minimale » officiellement affiché. À cet égard, une future évolution doctrinale vers une posture nucléaire plus opaque combinant dissuasion et sanctuarisation agressive ne peut être exclue.

L'opacité peut également faire partie intégrante d'une posture déclaratoire affichée. Tel est le cas d'Israël, qui bien que crédité d'un arsenal supposé compris entre 80 et 200 têtes vectorisées sur avions d'armes, missiles balistiques *Jericho*, et potentiellement missiles de croisière, n'infirme ni ne confirme officiellement la possession de l'arme nucléaire, adoptant en cela une doctrine d'« ambiguïté délibérée »⁽³⁴⁾.

Enfin, et de manière plus générale, ces ambiguïtés doctrinales peuvent se voir renforcées par une intrication forte des moyens nucléaires et conventionnels. Qu'il s'agisse du développement d'armes à capacités duales (missiles balistiques *Iskander-M* russes et *DF-26* chinois ; missiles de croisière *9M729* russes et *CJ-20* chinois ; missile hypersonique russe *Kinzhalt* ; projets de vecteurs hypersoniques *Avangard* russe et *Wu-14* chinois) ou du regroupement opérationnel et organique de certaines capacités conventionnelles et nucléaires (colocalisation des vecteurs, des capacités de soutien et de *Command & Control* [C2]⁽³⁵⁾), cet enchevêtrement assumé contribue à l'établissement d'un véritable « brouillard stratégique ».

Des doctrines nucléaires davantage désinhibées vis-à-vis d'un emploi potentiel

L'affirmation de doctrines n'excluant pas, voire envisageant, un emploi en premier et limité de l'arme nucléaire lors d'un conflit régional, constitue également une caractéristique marquante de ce nouveau paysage stratégique.

Nonobstant une absence de formalisation doctrinale et les incertitudes quant à ses capacités de vectorisation nucléaire, la posture nord-coréenne est à cet égard une source de préoccupations certaines. Sans préjuger des résultats du dialogue stratégique initié entre Washington et Pyongyang, l'analyse de la communication jusqu'à présent mise en œuvre par la Corée du Nord met en effet en exergue une rhétorique forte, n'excluant pas la possibilité d'un recours à des frappes préemptives en cas de risque majeur sur la survie du régime⁽³⁶⁾. Face à une menace perçue comme imminente, notamment vis-à-vis de son arsenal nucléaire, l'emploi éventuel par Pyongyang de

(34) KRISTENSEN Hans et NORRIS Robert, « Israeli Nuclear Weapons, 2014 », *Bulletin of the Atomist Scientists*, vol. 70, n° 6, 2014, p. 97-115 (<https://doi.org/10.1177/0096340214555409>).

(35) La *People Liberation Army Rocket Force* regroupe sous une entité unique les lanceurs sol/sol nucléaires et conventionnels, ainsi que les capacités de C2 associées. Cf. CHASE Michael, « PLA Rocket Force Modernization and China's Military Reforms », *The RAND Corporation*, février 2018 (www.rand.org/pubs/testimonies/CT489.html).

(36) ALLARD Léonie, DUCHÂTEL Mathieu, GODEMENT François, *Les armes nucléaires nord-coréennes : l'émergence d'une doctrine d'emploi préemptif*, décembre 2017, 40 pages (www.ecfr.eu/).

frappes nucléaires préemptives tactiques ou de contre-valeur pourrait ainsi participer d'une posture d'« escalade asymétrique »⁽³⁷⁾ reposant sur l'emploi en premier.

Dans une moindre mesure, l'évolution de la doctrine nucléaire pakistanaise, marquée par le passage d'une notion de *Credible Minimum Deterrence* (« dissuasion minimale crédible ») à celle de *Full Spectrum Deterrence* (« dissuasion large spectre »), pourrait également s'inscrire dans une logique d'emploi potentiel. Présentée comme une réponse à la doctrine indienne *Cold Start*⁽³⁸⁾, le concept de *Full Spectrum Deterrence* n'exclurait en effet pas le recours à des frappes nucléaires tactiques, y compris sur le sol pakistanais, et ce dès le début d'un conflit⁽³⁹⁾. Cette évolution doctrinale s'est accompagnée d'un effort capacitaire visant à développer une composante nucléaire tactique crédible : officiellement affichée comme un outil de dissuasion, la capacité nucléaire tactique pakistanaise repose désormais sur un arsenal diversifié (missiles balistiques *Abdali*, *Ghaznavi*, *Shaheen-1* et *Nasr*, missiles de croisière *Ra'ad* et *Babur-3*), ainsi que sur des capacités de C2 souples et résilientes. Si la recherche d'une certaine retenue stratégique semble être la voie actuellement privilégiée par Islamabad dans ses rapports avec l'Inde, les armes nucléaires tactiques pakistanaises occupent néanmoins une place clé au sein de la stratégie de défense du pays, avec une ambiguïté interrogeant quant à leur véritable seuil d'emploi.

Face à ces évolutions, la pertinence du maintien par l'Inde d'une posture fondée sur la notion de *no first use* fait l'objet de vifs débats au sein de la communauté stratégique du pays⁽⁴⁰⁾. Ainsi, selon certains analystes dont Vipin Narang, l'hypothèse que l'Inde puisse recourir à d'éventuelles frappes nucléaires préemptives contre-forces en cas d'emploi imminent par le Pakistan de ses armes nucléaires (déploiement de lanceurs nucléaires tactiques sur le théâtre d'opérations ou autres indices précurseurs), ne pourrait être totalement exclue⁽⁴¹⁾. Bien qu'une telle interprétation ne soit pas reconnue par l'Inde, le développement d'une version mobile du missile *Agni I* offrant une capacité de lancement sous faible préavis pourrait, selon certains experts, constituer l'indice d'une éventuelle future évolution doctrinale⁽⁴²⁾.

Les mutations de ce paysage stratégique, désormais marqué par des règles du jeu davantage contestées et au sein duquel tendent à se brouiller les frontières entre action conventionnelle et pression nucléaire, appellent une réflexion capacitaire et doctrinale.

(37) La notion de posture « d'escalade asymétrique », fondée sur des capacités et des procédures nucléaires permettant de procéder à un emploi en premier pour contrer une attaque conventionnelle, a été théorisée par Vipin NARANG dans son ouvrage *Nuclear Strategy in the Modern Era* (Princeton University Press, 2014, 360 pages).

(38) La doctrine dite de *Cold Start* (« démarrage à froid »), dont la réalité de son adoption officielle par l'Inde fait débat, consisterait en le déclenchement d'une offensive conventionnelle « éclair » de forte intensité, destinée à bousculer les forces pakistanaises pour une prise de gage territoriale, tout en restant sous le seuil nucléaire. Cf. KHAN Feroz, « Going Tactical: Pakistan's Nuclear Posture », *Proliferation Papers* n° 53, septembre 2015, Ifri (www.ifri.org/).

(39) ROCHE Nicolas, *ibid.*, p. 271.

(40) SUNDARAM Kumar et RAMANA M. V., « India and the Policy of No First Use of Nuclear Weapons », *Journal for Peace and Nuclear Disarmament*, vol. 1, n° 1, 2018 (<https://doi.org/10.1080/25751654.2018.1438737>).

(41) NARANG Vipin, « Beyond the Nuclear Threshold: Causes and Consequences », intervention prononcée lors de la *Carnegie International Nuclear Policy Conference*, en mars 2017 à Washington.

(42) SUNDARAM Kumar et RAMANA M. V., *op. cit.*

Une dissuasion adaptable et adaptée pour gérer le dialogue dissuasif

Maintenir l'adaptabilité et la flexibilité des moyens

Face à des stratégies potentielles d'intimidation ou de coercition nucléaires, la crédibilité opérationnelle et technique de notre dissuasion doit, en premier lieu, continuer de reposer sur l'adaptabilité de nos deux composantes aux évolutions de la menace. Dans un contexte stratégique changeant et marqué par des postures n'excluant pas un emploi limité de l'arme nucléaire, il s'agit d'affirmer la pertinence de notre stratégie de dissuasion. Outre une politique déclaratoire forte et une capacité opérationnelle avérée, cette crédibilité passe par une évolution régulière des moyens, en cohérence avec le besoin opérationnel et la durée de vie des systèmes.

La garantie de la frappe en second représente sur ce point un élément clé du dialogue dissuasif. Adossée à la complémentarité des composantes nucléaires océanique et aéroportée, la capacité permanente à pouvoir infliger des dommages inacceptables à un adversaire qui s'en prendrait à nos intérêts vitaux – et ce, quelles que soient la nature et la forme de l'agression – constitue le socle de cette crédibilité stratégique.

Pour la composante nucléaire océanique – dont le concept d'emploi repose sur la permanence à la mer, la dilution et la discrétion du SNLE – la crédibilité de cette frappe en second passe par la préservation de l'invulnérabilité de nos plateformes sous-marines et par l'adaptation des missiles balistiques aux enjeux de portée, de précision et de pénétration. Dans un environnement qui verra se développer une diversification et un durcissement de la menace ⁽⁴³⁾, la poursuite des améliorations capacitaires de nos SNLE dans les domaines de la furtivité, de la discrétion, de la détection acoustique et de la mise en œuvre des armes tactiques, constituera un élément clé de cette invulnérabilité. Le programme de SNLE de troisième génération – associé aux évolutions incrémentales du missile balistique *M51* – vise à répondre à cette imprévisibilité stratégique, selon une logique d'évolutivité et de juste besoin.

Pour la composante nucléaire aéroportée dont la démonstrativité représente un atout fort, l'enjeu principal pour les prochaines décennies sera celui du maintien du triptyque portée/pénétration/précision face à des « bulles *A2/AD* » de plus en plus performantes. Face aux évolutions prévisibles de la menace antiaérienne et à la prolifération des systèmes antiaériens et anti-balistiques, l'acquisition d'une capacité crédible dans le domaine de l'hyperphonique sera sur ce point capitale.

Associée à cette adaptabilité des moyens, la flexibilité ⁽⁴⁴⁾ constitue une autre facette des réponses permettant de contrer l'ambiguïté de ces nouvelles postures nucléaires. Il ne s'agit pas tant du recours à une forme de réponse flexible ou graduée que de la capacité à mettre en œuvre des moyens participant à la communication stratégique. Si la composante nucléaire océanique constitue un élément clé du « dialogue

(43) Montée en gamme de la menace sous-marine, autonomisation et prolifération des moyens de surveillance (nanosatellites, drones, radars *SAR* [*Synthetic Aperture Radar*], systèmes de détection sous-marine).

(44) La flexibilité doit ici s'entendre comme la souplesse d'emploi et la réactivité des moyens.

dissuasif »⁽⁴⁵⁾, les impératifs de dilution et de discrétion inhérents au SNLE n'en font *a priori* pas le vecteur privilégié de cette communication stratégique. La dualité et la visibilité des moyens de la composante nucléaire aéroportée⁽⁴⁶⁾ s'inscrivent davantage dans cette logique de « démonstration nucléaire ». Face à des stratégies de coercition ou d'intimidation ouvertement adossées au fait nucléaire, la capacité à diversifier les modes d'action en associant visibilité des moyens et modification rapide des postures, permet de préserver la liberté d'action du président de la République et participe directement de l'efficacité du « *messaging* » stratégique.

Repenser la gestion du processus d'escalade

La maîtrise permanente de l'escalade apparaît comme un autre élément primordial de ce dialogue dissuasif. Dans un contexte marqué par une incertitude accrue quant aux objectifs poursuivis par des acteurs désormais moins lisibles, la capacité à contrer la tentation d'un emploi limité de l'arme nucléaire milite pour une réflexion renouvelée.

Largement développée pendant la guerre froide par certains stratèges américains, la notion de domination de l'escalade, visant à la recherche d'une « contrôlabilité » de la guerre nucléaire par l'établissement d'une supériorité conventionnelle et nucléaire à tous les niveaux d'un conflit, a pendant longtemps constitué un modèle de référence⁽⁴⁷⁾. Le concept d'escalade délibérée – avec les notions de seuil, de dynamique de réponse, de capacité de perception par les protagonistes de la crise et d'imprédictibilité afférentes – a été en particulier théorisé par Hermann Kahn par une « échelle de l'escalade »⁽⁴⁸⁾ dont les barreaux constituaient les possibles étapes d'un conflit avec ses seuils associés (action cinétique limitée, conflit conventionnel, guerre nucléaire limitée, etc.). Considérée comme une étape de la dynamique d'escalade, la guerre nucléaire limitée apparaissait ainsi comme graduée en différents paliers – de la démonstration nucléaire aux frappes limitées – faisant de l'arme atomique un véritable outil militaire de gestion des conflits.

L'adoption d'une telle stratégie de domination de l'escalade – par nature étroitement liée au concept de riposte graduée et à la garantie d'une supériorité conventionnelle et nucléaire sur l'ensemble des segments – ne pourrait raisonnablement pas constituer pour la France une option crédible et adaptée. Face à un État tenté de recourir à un emploi limité de l'arme nucléaire à des fins militaires ou politiques (reprise de l'avantage tactique par le « traitement » d'objectifs durcis, conduite de frappes de théâtre à fort effet de létalité ou à effet IEM⁽⁴⁹⁾ ; recherche d'une sidération par une hausse brutale de l'intensité du conflit, etc.), l'approche du processus d'escalade ne doit pas tant viser à dominer militairement l'adversaire sur l'ensemble du spectre

(45) Celui-ci pourrait notamment comprendre une modification ostensible de la posture opérationnelle de la Force océanique stratégique (FOST) avec une augmentation du nombre de SNLE en patrouille.

(46) Forces aériennes stratégiques (FAS) et Force aéronavale nucléaire (FANu).

(47) KARTCHNER Kerry et LARSEN Jeffrey (dir.), *On Limited Nuclear War in the 21st Century*, op. cit., p. 157.

(48) KAHN Hermann, *On Escalation: Metaphors and Scenarios*, 1965, New York: Frederick Heger.

(49) Impulsion électromagnétique.

qu'à générer une incertitude sur la nature de la réponse et sur les risques induits d'ascension aux extrêmes.

Il s'agit donc, par une posture dissuasive combinant une politique déclaratoire forte et le message opérationnel associé, de pouvoir dénier à l'adversaire la capacité à évoluer librement sur les différents paliers de la violence – dont celui de la coercition nucléaire – en lui faisant redouter une escalade pouvant l'entraîner au-delà des bornes qu'il s'est fixées pour un conflit limité. À cet effet, le discrédit de l'adversaire dans le champ de la rhétorique peut contribuer à maximiser ce dialogue dissuasif. La négation de toute distinction – parfois artificiellement affichée – entre les natures tactiques et stratégiques d'un usage de l'arme nucléaire (distinction fondée sur la portée du vecteur, la puissance de la charge, les effets de l'arme et la nature des objectifs, éléments par nature subjectifs), la réfutation du caractère potentiellement contrôlable d'une guerre nucléaire limitée et la réaffirmation de l'effet de seuil que représenterait tout emploi, même limité, de l'arme nucléaire, pourraient en former les éléments sémantiques. La capacité à appuyer cette rhétorique d'une « démonstration globale » dans les champs diplomatique, économique, médiatique et militaire (manœuvre de démonstrativité des moyens nucléaires, conventionnels et cyber ; modification ostensible de la posture, etc.) constituerait un élément majeur de cette gestion de l'escalade, signalant par là même le changement de paradigme qui découlerait de tout franchissement du seuil nucléaire.

Dans ce cadre, la pertinence de la notion d'avertissement, option nucléaire destinée à rétablir la dissuasion face à un adversaire qui se serait mépris sur la nature de nos intérêts vitaux et sur notre détermination à les défendre, constitue un élément déterminant du dialogue dissuasif. Outil de dissuasion et non arme du champ de bataille, sa nature par définition nucléaire l'inscrit dans la continuité du dialogue stratégique et de la maîtrise de l'escalade, tout en affirmant la détermination politique et la crédibilité d'une possible frappe en second.

Renforcer la complémentarité entre manœuvres conventionnelle et nucléaire

Face à des acteurs cultivant l'incertitude et susceptibles d'employer l'arme nucléaire dans le cadre de stratégies de coercition, la maîtrise du dialogue dissuasif passe également par une complémentarité étroite entre action conventionnelle et dissuasion nucléaire, la capacité à intégrer la manœuvre des forces conventionnelles dans le maniement politique de la dissuasion étant consubstantielle de cette gestion de l'escalade.

L'appui des moyens conventionnels à la crédibilité de la posture de dissuasion, en particulier en termes de protection des moyens et d'appréhension de la menace, représente le premier élément de ce couplage stratégique. Outre le soutien opérationnel et logistique indispensable à nos deux composantes, l'anticipation et la connaissance approfondie de la menace constituent en effet un élément majeur du dialogue dissuasif. La capacité à déterminer très en amont les intentions d'un adversaire potentiel, la détection des changements de posture éventuels, voire des indices préalables à la conduite d'une frappe limitée, mais aussi le positionnement tactique des moyens adverses, participent directement de la cohérence globale de la manœuvre de dissuasion.

À cet effet, la tenue dans le temps long d'une posture de renseignement crédible passe par l'adaptabilité de nos capteurs et systèmes aux évolutions de la menace – notamment dans les domaines de l'imagerie, du recueil de renseignement d'origine électromagnétique et de la surveillance spatiale – couplée à une capacité accrue de traitement massif des données.

La contribution des forces conventionnelles au dialogue de dissuasion, avec la capacité de démonstration inhérente à la communication stratégique, constitue le deuxième pilier de cette nécessaire complémentarité des moyens. À cet égard, les déploiements démonstratifs et ostensibles de moyens conventionnels « haut du spectre » – combinés à l'entretien du savoir-faire opérationnel et technique associé – peuvent offrir un rendement stratégique élevé face à des stratégies de puissance ou de fait accompli. Les déploiements de moyens maritimes, aériens ou terrestres conduits dans le cadre de mesures de réassurance⁽⁵⁰⁾ ou de prévention des crises⁽⁵¹⁾, représentent des vecteurs précieux pour une forme de « contre-pratique de l'intimidation » fondée sur l'affirmation de la volonté et la crédibilité des moyens.

Enfin, cette complémentarité appelle une réflexion renouvelée sur le rôle que pourraient jouer les forces conventionnelles dans la maîtrise de l'escalade. L'établissement d'une articulation renforcée entre action conventionnelle et dissuasion nucléaire pourrait en constituer le socle. Face à un agresseur susceptible de s'en prendre à nos intérêts vitaux et misant sur l'ambiguïté de la stratégie déployée (incertitudes quant à la nature absolue ou limitée des objectifs poursuivis, mise en œuvre de moyens duaux ou hybrides, menaces voilées de recours à l'arme nucléaire, etc.), la capacité à déployer une combinaison de moyens conventionnels adaptés pourrait contribuer à tester la volonté de l'adversaire, l'obligeant par là même à dévoiler ouvertement ses intentions par une élévation du niveau de l'agression.

Ainsi, sans pour autant reprendre à la lettre la formulation du *Livre blanc* de 1972⁽⁵²⁾, il semble néanmoins judicieux d'en conserver l'esprit par une complémentarité renforcée entre action conventionnelle et dissuasion nucléaire, l'action cyber devant compléter cette combinaison stratégique. Le déploiement, à l'ombre de la dissuasion, de forces conventionnelles aéroterrestres et aéromaritimes robustes – dont la « masse critique » devra résulter d'un compromis entre crédibilité opérationnelle, contraintes capacitaires et réalités financières – pourrait maximiser cette maîtrise de l'escalade tout en repoussant d'autant le franchissement du seuil nucléaire.

(50) La contribution de la France aux dispositifs *Enhanced Forward Presence* et *Baltic Air Policing* déployés dans les États baltes s'inscrit dans cette logique.

(51) Forces pré-positionnées, déploiements réguliers du Groupe aéronaval, de sous-marins nucléaires d'attaque et de frégates de premier rang.

(52) « ... pouvoir apprécier par des moyens adéquats la détermination d'un adversaire, donc le forcer à dévoiler rapidement ses intentions profondes (...) c'est bien là le rôle du corps de bataille aéroterrestre... ». *Livre blanc sur la Défense*, op. cit., p. 5.

*

**

Dans cet environnement stratégique caractérisé par une multipolarité du fait nucléaire et une résurgence des politiques de puissance, le recours potentiel à un emploi limité de l'arme nucléaire semble ainsi faire l'objet d'un certain renouveau doctrinal. Sur une scène marquée par une perméabilité entre action conventionnelle et pression nucléaire, le recours à l'atome pourrait désormais ne plus se limiter à la seule fonction dissuasive mais constituer un outil de coercition.

Face à ces nouvelles postures ambiguës voire ouvertement tournées vers l'emploi, notre dissuasion dispose d'atouts majeurs, fruits d'une volonté politique forte et d'une crédibilité acquise en plus de cinquante années d'expérience. La préservation sur le long terme de cette crédibilité passe par le maintien de l'adaptabilité et de la flexibilité de nos deux composantes nucléaires, une réflexion renouvelée sur la capacité à gérer l'escalade et une complémentarité accrue entre manœuvres conventionnelle et nucléaire.

Par-delà le renouvellement de nos deux composantes nucléaires, il s'agira surtout de pérenniser un « esprit de dissuasion » garantissant sécurité et autonomie stratégique. Le maintien sur le long terme d'un modèle d'armée cohérent et équilibré, assurant une articulation rénovée entre action conventionnelle et dissuasion nucléaire – selon une dimension européenne qu'il conviendra d'explorer – devra en constituer l'essence doctrinale et l'ossature fonctionnelle.

Vers un retour des stratégies de guerre nucléaire limitée : défis et enjeux pour la dissuasion française

Éléments de bibliographie

- ALLARD Léonie, DUCHÂTEL Mathieu et GODEMENT François, *Les armes nucléaires nord-coréennes : l'émergence d'une doctrine d'emploi préemptif*, décembre 2017, 40 pages (www.ecfr.eu/).
- BRUSTLEIN Corentin, *La guerre nucléaire limitée : un renouveau stratégique américain*, *Focus stratégique*, n° 77, novembre 2017, Ifri, 42 pages (www.ifri.org/).
- DELPECH Thérèse, *La dissuasion nucléaire au XXI^e siècle*, 2013, Odile Jacob, 304 pages.
- FACON Isabelle et TERTRAIS Bruno, « La Russie et l'emploi des armes nucléaires », *Note de la FRS* n° 21/18, Fondation pour la recherche stratégique, novembre 2018, 8 pages (www.frstrategie.org/).
- FACON Isabelle, « La communication dans le domaine de la dissuasion stratégique : le cas de la Russie », *Note de la FRS* n° 23/18, FRS, décembre 2018, 16 pages (www.frstrategie.org/).
- GUISNEL Jean et TERTRAIS Bruno, *Le Président et la bombe*, 2016, Odile Jacob, 336 pages.
- KARTCHNER Kerry et LARSEN Jeffrey (dir.), *On Limited Nuclear War in the 21st Century*, 2014, Stanford Security Studies, 312 pages.
- KHAN Feroz, « Going Tactical: Pakistan's Nuclear Posture », *Proliferation Papers* n° 53, septembre 2015, Ifri, 45 pages (www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/pp53khan_0.pdf).
- KRISTENSEN Hans et NORRIS Robert, « Israeli Nuclear Weapons, 2014 », *Bulletin of the Atomist Scientists*, vol. 70, n° 6, 2014, p. 97-115 (<https://doi.org/10.1177/0096340214555409>).
- ROCHE Nicolas, *Pourquoi la dissuasion ?*, Puf, 2017, 562 pages.
- ROMER Jean-Christophe, « L'URSS et la guerre limitée », Institut de stratégie comparé (ISC), 2005 (www.institut-strategie.fr/strat_054_ROMER.html).
- SUNDARAM Kumar et RAMANA M. V., « India and the Policy of No First Use of Nuclear Weapons », *Journal for Peace and Nuclear Disarmament*, vol. 1, n° 1, 2018 (<https://doi.org/10.1080/25751654.2018.1438737>).
- TERTRAIS Bruno, *La France et la dissuasion nucléaire : concepts moyens, avenir*, La Documentation française, 2017, 176 pages.
- VANDIER Pierre, *La dissuasion au troisième âge nucléaire*, 2018, Éditions du Rocher, 108 pages.

Entretiens

- M. Corentin BRUSTLEIN, directeur du Centre des études de sécurité de l'Institut français des relations internationales (Ifri).
- Capitaine de vaisseau Jacques FAYARD, adjoint « mer » à l'État-major particulier du président de la République.
- Lieutenant-colonel Jérôme DE LESPINOIS, chercheur au Centre d'études, des réserves et des partenariats de l'Armée de l'air (Cerpa).
- Vice-amiral Pierre VANDIER, chef du cabinet militaire de la ministre des Armées.
- Contre-amiral Marc VERAN, chef de la division « Forces nucléaires » de l'État-major des armées (EMA).

Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès : la fin de la puissance militaire ?

Emmanuel BOITEAU

Colonel de l'Armée de l'air, auditeur de la 68^e session du
Centre des hautes études militaires.

En 1999, l'Otan célébrait avec faste son demi-siècle, consacrant par l'intervention au Kosovo, un nouveau rôle après la victoire totale sur le bloc soviétique. Certains prédisaient déjà la « fin de l'histoire » ⁽¹⁾ devant le triomphe du libéralisme et le monopole de l'hyperpuissance américaine. En 2019, l'Alliance passe discrètement ses 70 ans, plus fragile que jamais, dans un monde multipolaire où tous les incertains deviennent possibles : affirmation des États-puissances, terrorisme mondialisé, montée en puissance de la Chine qui annonce la fin de « la parenthèse occidentale », incapacité des organisations multinationales à résoudre des crises multiformes : en résumé, une remise en question complète de l'ordre westphalien ⁽²⁾ pourtant renforcé à l'issue de la Seconde Guerre mondiale.

À cette instabilité géopolitique s'ajoute un nivellement de puissance dû à la prolifération technologique et à l'emploi d'armes modernes par des voyous qui se prennent pour des États, pendant que des États se comportent en voyous par un emploi décomplexé de la force militaire. L'Espace et le cyberspace sont devenus de véritables champs d'affrontements permanents qui échappent pourtant à la régulation des États et des organisations internationales.

Dans ce contexte, qu'est devenue la notion classique ⁽³⁾ de « puissance militaire », définie jusqu'alors par une estimation de capacités dans les milieux terrestre, maritime et aérien ? Alors que les États se trouvent paradoxalement engagés sur une multitude de fronts, comment préserver leur puissance alors que leurs actions militaires ne sont plus seules à dominer les champs de bataille ? Si la notion de puissance militaire s'est progressivement effacée des rapports interétatiques ces dernières décennies, avec une accélération récente liée aux nouveaux espaces d'affrontements, elle a en fait évolué pour garder toute son importance en prenant un sens beaucoup plus large, englobant la manœuvre militaire dans les nouveaux champs de conflictualité, des alliances plus agiles et une détermination assumée à s'engager militairement.

(1) FUKUYAMA Francis, *La Fin de l'Histoire et le dernier homme*, Flammarion, 1992, 456 pages.

(2) Paix de Westphalie de 1648 qui place l'État et la souveraineté comme acteurs des relations internationales.

Une progressive remise en question de la notion de puissance militaire

Les deux périodes récentes de questionnements sur l'utilité et le sens de la puissance militaire conventionnelle sont survenues après deux chocs très précis. Le premier est l'avènement des armements nucléaires qui ont initialement écrasé les rapports de forces conventionnelles et les réflexions stratégiques. Le second est la disparition du Pacte de Varsovie, avec l'idée sous-jacente d'une disparition de la guerre symétrique. Bien avant que le général François Lecoindre n'évoque en 2012 « De la fin de la guerre à la fin de l'armée » ⁽⁴⁾, Martin van Creveld dénonce en 2003 l'inutilité de la puissance militaire face à la guérilla dans « La puissance militaire en question » ⁽⁵⁾ et Bertrand Badie décrit en 2004 la faiblesse de la première puissance mondiale : « Les États-Unis sont au centre du paradoxe : jamais un État n'a, dans l'Histoire, accumulé autant de ressources de puissance ; jamais pourtant il ne s'est révélé aussi peu capable de maîtriser les enjeux auxquels il doit faire face » ⁽⁶⁾. Pas de rupture aussi précise ces vingt dernières années, mais une lente diminution du poids des arsenaux dans la dialectique du bellicisme, en particulier pour les Européens ⁽⁷⁾, qui espéraient toucher durablement les dividendes de la paix.

Pour la définir, nous décrirons la puissance militaire conventionnelle comme l'ensemble des effets que peuvent produire les forces militaires, hors nucléaires, habituellement estimées ⁽⁸⁾ sous un volume de militaires et matériels majeurs (du type « chars/bateaux/avions ») parfois enrichis de données financières (budgets annuels) ou complémentaires (réserves, ressources énergétiques, stocks...). Le recours massif à des entreprises de sécurité et de défense, aussi appelées improprement Sociétés militaires privées (SMP), banalise depuis une dizaine d'années le fait militaire et sa nature régalienne : ainsi, en Afghanistan en 2011, plus de 113 000 *contractors* étaient déployés et subissaient plus de pertes que les 90 000 soldats américains ⁽⁹⁾. Au-delà d'une approche de plus en plus globalisée des conflits et des moyens banalisés de les mener, c'est aussi la prolifération technologique et les stratégies de déni d'accès qui viennent niveler les rapports de forces militaires classiques dans l'affrontement conventionnel du XIX^e siècle.

Un nivellement de puissance par la prolifération technologique

La supériorité technologique et informationnelle, mise sur un piédestal par la Révolution dans les affaires militaires (RMA) ⁽¹⁰⁾, concept américain des années 1990, a perdu la place centrale qu'elle occupait dans l'évaluation de la puissance à la fois par

(3) Déjà remise en question de 1945 à 1960 par l'existence des armes nucléaires et concepts associés.

(4) LECOINDRE François, « De la fin de la guerre à la fin de l'armée », *Inflexions* n° 20, juin 2012, p. 177-182 (<http://inflexions.net/revue/numero-20>).

(5) CREVELD (VAN) Martin, « La puissance militaire en question », *Politique étrangère*, n° 1, 2003, p. 11-24 (<https://doi.org/10.3406/polit.2003.1176>).

(6) BADIE Bertrand, *L'impuissance de la puissance*, Fayard, 2004, p. 21.

(7) Cf. Annexe I, Budgets militaires 2018.

(8) Cf. Annexe II, et comparatifs 2019 entre pays sur *Global Fire Power* (www.globalfirepower.com/countries-listing.asp).

(9) GUIBERT Nathalie, « Vers un rôle accru du privé dans la défense française », *Le Monde*, 15 février 2012 (www.lemonde.fr/).

(10) *Revolution in Military Affairs*.

le nivellement dû à une prolifération d'armements sophistiqués et par la fin de la prédominance de la recherche dans les technologies militaires, désormais supplantée par l'innovation civile ou duale.

Le *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale* 2013 identifiait déjà les risques liés à la prolifération, dans le domaine conventionnel ou non : « La diffusion des technologies qui accompagne la mondialisation a d'importantes implications pour l'évolution des menaces. [...] À un niveau intermédiaire, elle peut se traduire par l'acquisition de systèmes d'armes performants par des puissances de second rang mais aussi par des groupes non étatiques. Au niveau le plus élevé, elle peut faciliter la prolifération balistique et celle d'armes de destruction massive » ⁽¹¹⁾.

L'exportation de matériel de guerre de pointe vers de nombreux pays est le premier facteur de nivellement des capacités militaires. Des équipements simples mais plus redoutables qu'auparavant, grâce à une ergonomie adaptée et à des automatismes poussés, sont ainsi opposables à des menaces beaucoup plus puissantes, découragées par le risque important de pertes dans des domaines usuellement incontestés aux grandes puissances, comme le milieu aérien. Le rapport de force dans le conflit libyen de 2011 aurait ainsi été très différent pour nos aéronefs les années suivantes, avec la mise en service potentielle d'équipements modernes russes (chasseurs *Su-35* et *Su-30*, hélicoptères de combat *Ka-52* et missiles antiaériens de dernière génération pour un total de 4 milliards de dollars). Des armées faiblement équipées, voire des Groupes armés non-étatiques (GANE) peuvent ainsi s'équiper de technologies les plus modernes. Ce mécanisme était usité de longue date avec l'équipement volontaire d'un allié de circonstance par des grandes puissances dans des conflits indirects (missiles sol-air portatifs pour des *proxys* – intermédiaires – par exemple) mais est désormais en partie accessible sans l'aide d'un sponsor étatique avec un marché d'armement mondialisé, mal contrôlé, et un arsenal d'une grande variété. L'impact sur le champ de bataille, auparavant limité ⁽¹²⁾, est désormais renforcé par des technologies matures qui autorisent un emploi en milieu très rustique. Des groupes armés peuvent ainsi interdire localement le ciel aux aéronefs vulnérables (hélicoptères et avions lents) comme *Daeche* ⁽¹³⁾ l'a démontré à plusieurs reprises face à l'aviation russo-syrienne, entrant dans un espace de bataille jusque-là réservé aux grandes puissances ⁽¹⁴⁾.

Autres facteurs de nivellement de puissance par une forme de prolifération dans son sens le plus large, l'accès facilité aux technologies civiles qui peuvent être militarisées et l'innovation par des modifications de capacités militaires détournées de leur usage initial. Les communications cryptées, la géolocalisation, le ciblage basique et le renseignement à partir d'outils grand public comme *Google Earth* offrent des capacités encore inaccessibles au plus grand nombre à la fin du XX^e siècle. Les Engins explosifs improvisés (IED), parfois complexes et activables à distance, ont été les premiers

(11) *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, La Documentation française, 2013, p. 42.

(12) Difficultés d'entretien des autodirecteurs à refroidissement dans l'exemple des missiles antiaériens portatifs.

(13) État islamique en Irak et au Levant.

(14) BRUSTLEIN Corentin, DURAND (DE) Étienne et TENENBAUM Élie, *La suprématie aérienne en péril. Menaces et contre-stratégies à l'horizon 2030*, CESA-La Documentation française, 2014, 256 pages.

exemples de ce phénomène qui pèse désormais dans chaque conflit asymétrique. L'utilisation de petits drones semi-professionnels, modifiés afin d'intégrer des capacités de destruction non négligeables, permet à un acteur sans force aérienne d'intervenir dans la troisième dimension, parfois en raids coordonnés d'une quinzaine de vecteurs comme lors de l'attaque de la base russe de Lattaquié en janvier 2018. Les capacités d'innovation civiles détournées à des fins militaires peuvent également être complétées par une grande ingéniosité technique de combattants imaginatifs : le cas des rebelles Houthis au Yémen est à ce titre particulièrement illustratif avec des bateaux explosifs pilotés à distance qui touchent un navire militaire, avec un missile air-air *AA10* de l'ère soviétique monté sur une rampe sol-air sommaire atteignant un *F-15* saoudien à haute altitude ou encore avec un missile antiaérien *SA-2* transformé en missile sol-sol de plusieurs centaines de kilomètres de portée.

Cette tendance pourrait évoluer plus rapidement dans l'avenir, avec une plus grande autonomie des systèmes d'armes (Sala ⁽¹⁵⁾). Ces « robots-tueurs » n'intégreront pas l'homme dans la boucle d'ouverture du feu ⁽¹⁶⁾, ce qui pose questions aux démocraties libérales ⁽¹⁷⁾, mais pourraient être employés avec beaucoup moins de retenue par des Nations totalitaires ou des GANE entrant en possession de tels systèmes dans le futur.

La prolifération technologique se révèle donc un important facteur de nivellement de supériorité, dans le bas comme dans le haut de l'éventail, allant jusqu'aux capacités de destruction massive (nucléaires, radiologiques, bactériologiques et chimiques) comme le démontre l'armement chimique régulièrement employé par *Daech* au Levant.

La neutralisation de puissance par les stratégies de déni d'accès et de fait accompli

Le concept de déni d'accès et d'interdiction de zone, plus connu sous l'acronyme anglo-saxon *A2/AD* (*Anti-Access/Aera Denial*), s'est développé aux États-Unis au début du siècle, en anticipant les avancées technologiques des moyens défensifs russes comme chinois et leur importance dans les stratégies futures. Le déni d'accès est « une combinaison de systèmes à longue portée : les systèmes d'armes offensifs menaçant les points d'entrée ou de déploiement (ports, aéroports) nécessaires au déploiement sur un théâtre, et les systèmes défensifs interdisant les approches » ⁽¹⁸⁾. Dans le prolongement, l'interdiction de zone vise à empêcher la liberté de mouvement de nos forces dans les « parties confinées de la zone sous le contrôle de l'ennemi », selon la doctrine américaine ⁽¹⁹⁾. Cette stratégie peut, bien entendu, s'opérer dans les milieux aérien (missiles sol-air, balistiques ou de croisière) mais aussi maritime (missiles longue portée de type *Bastion*) et terrestre (piégeage de coupure des axes de progression) avec des capacités plus ou moins discriminantes qui peuvent aller jusqu'à l'interdiction de zones pour

(15) Systèmes d'armes létaux autonomes.

(16) Contrairement aux systèmes en service actuellement (drones pilotés depuis le sol).

(17) « Maintien d'un contrôle humain suffisant ». Voir PARLY Florence, « Intelligence artificielle (IA) et défense », discours du 5 avril 2019 à Saclay (www.defense.gouv.fr/).

(18) Définition d'Étienne DE DURAND.

(19) DEPARTMENT OF DEFENSE, *Joint Operational Access Concept*, 17 janvier 2012 (<https://dod.defense.gov/>).

toutes forces, amies comme ennemies (mines, armes à engagements automatisés comme à la frontière entre les deux Corée). L'exemple caractéristique du déni d'accès se situe en mer Baltique avec le prépositionnement de moyens russes de longue portée, disproportionnés vu la faible surface de territoire national à défendre.

Afin d'éviter un affrontement classique, en particulier en cas de rapport de forces défavorable, « l'utilisation offensive de moyens défensifs » permet de prendre une position et de neutraliser la puissance adverse en lui faisant porter la responsabilité d'une escalade coûteuse ou d'une montée aux extrêmes. Véritable stratégie du fait accompli, il s'agit au final d'utiliser des moyens défensifs performants et à très longue portée, bien au-delà du territoire défendu (en quelque sorte de projection de menace) qui décourage l'adversaire et paralyse sa puissance militaire. Comme l'a défini Robert Greene, « la clé de la stratégie du fait accompli est d'agir rapidement, sans discuter... saisissez-vous de votre cible sans ambages et la discussion est close » ⁽²⁰⁾. La crise en mer de Chine méridionale ⁽²¹⁾ est l'exemple qui caractérise le mieux l'interdiction de zone, avec l'installation par la Chine, sur des poussières d'îles sans valeur intrinsèque mais au cœur de zones disputées par les pays de la sous-région, de bases aéronavales équipées de moyens défensifs performants qui font peser une menace permanente contre toute incursion étrangère qui viendrait défier cette forme de « souveraineté imposée ».

Pour les puissances occidentales qui donnent une large place à une doctrine expéditionnaire, ce concept d'A2/AD, tel que pratiqué aujourd'hui avec une stratégie de fait accompli, remet en cause la capacité d'accès stratégique à une zone d'intérêt ou d'approvisionnement.

Cette lente évolution de l'importance de la puissance militaire classique a été catalysée plus récemment dans les nouveaux espaces de conflictualité où toute supériorité militaire, voire l'idée même de régulation par les États, est directement contestée.

La puissance militaire remise en cause dans les nouveaux espaces de conflictualité

L'Espace et le Cyberspace sont deux domaines initialement explorés et développés militairement pour des enjeux de puissance. La vocation militaire a progressivement laissé place à une utilisation duale, servant des objectifs civils et militaires. Mais jusqu'au début du XIX^e siècle, ces deux espaces restaient exclusivement dominés et régulés par les États. Alors même que nous redécouvrons l'importance des notions de conflictualités directes ou indirectes dans ces milieux devenus des facteurs clés de puissance, ce sont désormais des groupes privés qui y contestent le rôle des États, amoindissant à nouveau la notion classique de puissance militaire. « Quelle sera la part des États dans les nouveaux équilibres de puissance ? Pourront-ils conserver leur souveraineté face à des acteurs privés disposant d'énormes ressources financières et

(20) GREENE Robert, *Stratégie, les 33 lois de la guerre*, Éditions Leduc.s, 2010 (2006), 500 pages.

(21) Conflits de souveraineté entre riverains autour des îles Spartleys.

Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès :
la fin de la puissance militaire ?

mobilisant l'essentiel des compétences techniques ? », questionne le nouveau *Traité de stratégie de l'École de Guerre* ⁽²²⁾ dans sa conclusion.

La fin de la suprématie étatique dans l'Espace

L'exploration spatiale par les grandes puissances dans la seconde moitié du XX^e siècle (États-Unis, Russie, Chine, France...) était intimement liée aux capacités militaires, en particulier nucléaires, puisque les lanceurs et les moyens de guidage comme d'alerte avancée, ou encore les communications militaires, sont directement dépendants de la maîtrise de l'Espace. Objets de tous les efforts des puissances nucléaires qui deviennent rapidement spatiales, la conquête de l'Espace a été réalisée dans l'objectif initial d'une domination militaire. Cette compétition stratégique militaire s'est figée le 19 octobre 1967, grâce à une régulation multilatérale des États, par l'entrée en vigueur du Traité de l'Espace (traité sur les principes régissant les activités des États en matière d'exploitation et d'utilisation de l'espace extra-atmosphérique, y compris la Lune et autres corps célestes), qui interdit en particulier la mise en place d'armes nucléaires ou toute autre arme de destruction massive sur l'orbite de la Terre ou sur la Lune, voire leur stockage dans l'Espace.

Par la suite, à partir du premier satellite de télécommunication privé en 1962, la recherche et le développement des services commerciaux se sont juxtaposés au développement de capacités militaires, permettant d'opérer au sol grâce à l'Espace (observations, communications, écoutes, géolocalisation). Mais depuis le début du XXI^e siècle, celui-ci est devenu un domaine où les acteurs non-étatiques remettent en question, essentiellement pour des raisons économiques (notion de *New Space*), les équilibres issus du Traité de l'Espace, conçu pour régler des interactions entre puissances étatiques.

Ainsi, dès 2017, le lanceur *Falcon 9* de la société SpaceX (privée mais indirectement subventionnée par la NASA) réalisait déjà 20 % des lancements mondiaux. Les déclarations de son dirigeant, Elon Musk, de « baisser les coûts de lancement à 1 000 \$ par kilogramme » ⁽²³⁾ ouvrent la voie à l'utilisation de l'Espace pour des intérêts privés qui pourraient devenir incontrôlables. Devant ce nouveau phénomène, les États-Unis choisirent unilatéralement de faire une entorse au Traité multinationnel de 1967 en autorisant les vols privés et l'exploitation minière de l'Espace par le *SPACE Act 2015* ⁽²⁴⁾. Il ne s'agit finalement pour eux que d'admettre que la compétition s'installe désormais dans la sphère privée et de privilégier les entrepreneurs américains dans ce domaine, constatant l'échec de la régulation multilatérale ⁽²⁵⁾.

(22) MOTTE Martin, SOUTOU Georges-Henri, LESPINOIS (DE) Jérôme et ZAJEC Olivier, *La mesure de la force, Traité de stratégie de l'École de Guerre*, Éditions Tallandier, 2018, 416 pages.

(23) MUSK Elon (SpaceX), « Prepared Statement », Senate Hearing on Space Shuttle and the Future of Space Launch Vehicles, 5 mai 2004 (www.spaceref.com/news/viewsr.html?pid=12774).

(24) *Spurring Private Aerospace Competitiveness and Entrepreneurship Act*, 2015 (www.congress.gov/bills/114/congress/house-bills/2262).

(25) ACHILLEAS Philippe, « Espace : la loi du plus fort est toujours la meilleure », *Pour la science* n° 460, 27 janvier 2016.

Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès :
la fin de la puissance militaire ?

Cette nouvelle donne permet d'imaginer prochainement des modes d'action remettant en cause la puissance militaire dans l'Espace, par des puissances étatiques ou privées : l'exemple d'une forme de déni d'accès des orbites les plus stratégiques (géostationnaires, basses, héliosynchrones...) paraît ainsi accessible par une puissance non-militaire, par un enchaînement exponentiel de collisions créant une multitude de débris, rendant l'Espace inutilisable (syndrome de Kessler ⁽²⁶⁾).

D'un outil militaire à un cyberspace de « non-droit »

Initialement conçu comme un programme militaire par la *DARPA* (*Defense Advanced Research Projects Agency*), le premier réseau *ARPAnet* ⁽²⁷⁾ lancé en 1966 préfigure l'*Internet* que nous savons omniprésent dans le quotidien de chacun. Avec plus de 4 Mds d'utilisateurs sur la Planète – 80 % des Européens l'utilisent régulièrement – et une intégration aux systèmes de la vie courante comme aux systèmes militaires, l'évolution de la « militarité » de ce domaine est comparable au spatial : d'un domaine d'exploration militaire vers une domination commerciale – les GAFAM ⁽²⁸⁾ représentent le PIB de l'Allemagne en capitalisation boursière et dépensent 60 Mds \$ en recherche et développement ⁽²⁹⁾ – puis un réinvestissement de la puissance étatique par le volet militaire – en 2012, le cyberspace est devenu le 5^e domaine dans la doctrine américaine et celle de l'Otan.

Mais entre-temps, des acteurs non-étatiques (cyberactivistes et cybercriminels) ont su investir ce domaine en marginalisant l'aspect militaire de la lutte dans ce nouvel espace de conflictualité (le recours à des « mercenaires numériques » permet à des États de bénéficier des capacités d'innovation en dehors des institutions, pour espionnage ou actions offensives). Une période de 20 ans de « *non militarized conflict online* » ⁽³⁰⁾ résume cette ère où le piratage amateur à des fins économiques intéressait peu le monde militaire. Là encore, les stratégies de déni d'accès (*DDOS* ⁽³¹⁾) ont été les premières formes d'attaques très simples rendant les services inaccessibles. L'action offensive dans le cyberspace se caractérise par son instantanéité, en sidérant sa cible, par son imprévisibilité en bénéficiant d'une faille ou d'une vulnérabilité critique (« *zero-day* ») et par la difficulté à identifier l'auteur. L'avantage donné à l'offensive est manifeste, avec un risque important de non-maîtrise des limites de portée d'une attaque cybernétique comme le démontrent les cas récents ciblant pourtant précisément l'Ukraine.

À nouveau, comme dans le domaine spatial, la régulation par les États se révèle inadaptée et le cyberspace constitue un espace non souverain de confrontation permanente, une zone grise, mêlant des puissances militaires et des acteurs majeurs de

(26) Consultant de la *NASA* qui prédit un seuil de divergence du nombre de débris exponentiel par collisions.

(27) DoD, « TCP/IP » 7 juin 2017 (www.internet-guide.co.uk/dod.html).

(28) Géants de l'*Internet* : Google, Amazone, Facebook, Apple et Microsoft.

(29) « Les 10 chiffres qui illustrent la puissance des GAFAM », *Les Échos*, 24 novembre 2017.

(30) ZITTRAIN Jonathan, « Netwar: The unwelcome militarization of the Internet has arrived », *Atomic scientist*, vol. 73, 2017, p. 300-304.

(31) *Distributed Denial of Service attack*, attaque par déni de service distribué.

l'économie et de la criminalité organisée, mélangée à de l'activisme informationnel ⁽³²⁾. Contrairement à la haute mer, autre espace de liberté qui connaît une régulation efficace par le Traité de Montego Bay, toute tentative de légiférer entre États dans le cyberspace semble impossible à moyen terme (pourquoi légiférer dans cet espace si seuls les États signataires en respectent les contraintes ?), laissant le champ libre aux pirates et corsaires.

L'utilisation de capacités militaires modernes par des groupes armés, l'importance des acteurs non étatiques dans les nouveaux champs de conflictualité et leur imbrication dans les crises interétatiques sont désormais décrits comme des guerres hybrides ⁽³³⁾ où les rapports de forces prennent une nouvelle forme. Dans sa *Vision stratégique*, le général Lecointre, Chef d'état-major des armées (Céma), décrit la guerre de nouvelle génération : « La guerre contemporaine s'affranchit, toujours plus, des frontières physiques et s'élargit aux champs immatériels, dans une logique de continuité. La transgression permet de transposer la "friction" et l'incertitude dans une multitude de champs classiquement tenus à l'écart de l'affrontement guerrier (champs cyber, spatial, économique...) » ⁽³⁴⁾.

Après une lente évolution de la notion de puissance militaire, les nouveaux espaces de conflictualité ont ainsi rendu l'affrontement quasi-permanent, sur un théâtre d'opérations sans frontière ⁽³⁵⁾, et remis en question les notions traditionnelles de comparaison des forces militaires ⁽³⁶⁾. En 1999, cette guerre « hors limites » était déjà décrite par des militaires chinois ⁽³⁷⁾ : « Le terrain de la guerre a dépassé les domaines terrestre, maritime, aérien, spatial et électronique pour s'étendre aux domaines de la sécurité, de la politique, de l'économie, de la diplomatie, de la culture et même de la psychologie... ». Mais cela signifie-t-il la fin de la puissance militaire classique ou, au contraire, la nécessité d'un retour en force « par le haut », par la supériorité technologique, par une « militarisation » des nouveaux champs d'affrontement, et un jeu d'alliances agiles qu'une volonté d'engagement sans faille doit soutenir ?

S'adapter pour tenir rang dans un nouveau paradigme de la puissance militaire

Ces nouveaux facteurs de la puissance militaire sont parfaitement intégrés par les États-puissances dont le retour est évoqué dans la *Revue stratégique* 2017 : « L'affirmation militaire d'un nombre croissant de puissances, établies ou émergentes, dans des régions sous tension (Levant, golfe Arabo-Persique, Asie), s'accompagne de politiques de rapports de forces, voire de fait accompli » ⁽³⁸⁾.

(32) MAURER Tim, *Cyber mercenaries: the State, Hackers, and Power*, Cambridge University Press, 2018, p. 16-17.

(33) *Stratégique* n° 111 « Hybridité et guerres hybrides », mai 2016, Ifri.

(34) LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, 21 septembre 2018, EMA, 9 pages (www.defense.gouv.fr/ema/chef-d-etat-major-des-armees/actualite/vision-strategique-du-chef-d-etat-major-des-armees).

(35) PARLY Florence, « En 2049, la guerre sera permanente et invisible » (colloque tenu à Rouen), *L'Obs*, 26 avril 2019 (www.nouvelobs.com/).

(36) Cf. annexe I.

(37) Colonels (air) Liang QIAO et Xiangsui WANG, 1999.

(38) *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale*, 2017, p. 10 (www.defense.gouv.fr/).

Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès : la fin de la puissance militaire ?

Pour préserver son rang de puissance militaire dans cette nouvelle grammaire stratégique, une stratégie s'impose. Tout d'abord, il s'agit de reprendre l'ascendant militaire dans les milieux classiques, étendus à l'Espace et au cyberspace ⁽³⁹⁾ et d'investir les domaines émergents (liés à l'IA, à la mise en réseau des énergies, au cadre normatif utilisé comme arme...). Enfin, il apparaît essentiel d'assurer l'ennemi de sa détermination par une volonté d'engagement démontrée et un jeu d'alliances, démultiplicateur des capacités propres.

Lutter contre la paralysie et réinvestir militairement les nouveaux champs d'affrontement

Reprendre l'ascendant sur le nivellement de puissance induit par la prolifération et le déni d'accès nécessite un haut niveau de technologie qui n'est à la portée que de quelques Nations. Concernant les postures d'*A2/AD*, il convient de préciser qu'il ne s'agit pas de capacités simples à mettre en œuvre : pour des puissances moyennes, cette stratégie conduit le plus souvent à s'interdire également l'accès à la zone disputée (minages ou notion de no fly zone non discriminants). Les exemples de l'Iliouchine 16 de renseignement russe, abattu par les forces syriennes visant un raid de *F-16* israélien, du vol MH17 abattu en Ukraine en 2014 par un *SA-11* performant ⁽⁴⁰⁾ mais utilisé sans son radar de veille discriminant ou encore de la tentative de l'armée syrienne de s'opposer au raid *Hamilton* ⁽⁴¹⁾ contre leur potentiel chimique démontrent qu'un réseau de capteurs, du brouillage et de nombreux systèmes de missiles ne suffisent pas pour une interdiction de zone efficace. Celle-ci nécessite donc à la fois des hommes entraînés, un réseau de détection complet et discriminant et des missiles intercepteurs performants, un système cohérent complexe qui n'est à la portée que d'un nombre très limité de puissances malgré la prolifération technologique. Le contournement contre un tel système ne peut alors s'effectuer que par le haut de l'éventail, en utilisant la guerre électronique, des modes d'action cyber-offensifs, la furtivité, le leurrage, ou encore l'hyper vitesse et la saturation par des drones, ce qui nécessite un investissement important à consentir pour préserver la capacité essentielle « d'entrée en premier » avec une autonomie stratégique suffisante.

Certaines Nations ont déjà pris le tournant de la reprise d'un ascendant militaire dans l'Espace et le cyberspace ⁽⁴²⁾.

Pour l'Espace, c'est déjà le cas de la Russie, qui manœuvre des satellites « butineurs » de renseignements comme l'a décrit la ministre des Armées avant de lancer en 2018, un chantier sur les ambitions militaires françaises dans l'Espace ⁽⁴³⁾. Le principe d'opérer militairement « dans ce milieu » et non plus seulement « grâce aux données de ce milieu » est novateur : on pense aux actions défensives de nos objets spatiaux mais aussi aux actions offensives sur les satellites adverses, ce que les États-Unis et la Chine

(39) Les créations d'un *US Cybercom* en 2010 et d'une *Space Force* annoncée pour 2020 marquent ce virage.

(40) Une vingtaine d'avions ukrainiens opérant en basse altitude avait été jusqu'alors abattue.

(41) Nom français de l'opération tripartite (FR, UK et USA) au cours de laquelle une cinquantaine de missiles sol-air d'ancienne génération ont été tirés sans effet contre une centaine de missiles de croisière, le 14 avril 2018.

(42) L'Armée chinoise (APL) a créé en 2016 une *Strategic Support Force* pour ces deux domaines.

(43) PARLY Florence, « Discours sur la défense spatiale », Toulouse, 7 septembre 2018 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/183001732.html>).

ont déjà testé en grandeur nature par le passé ⁽⁴⁴⁾, et ce que vient de faire l'Inde, le 27 mars 2019, en multipliant le nombre de débris sur des orbites critiques. L'annonce du 26 mars 2019 du président Trump, d'un retour des États-Unis sur l'astre lunaire d'ici 5 ans, est également à remettre dans ce cadre d'un retour à la compétition spatiale des puissances militaires. La France recherchera des objectifs moins ambitieux dans un premier temps, loin d'une réelle mise à niveau de capacités offensives, hors de « portée économique » et qui déstabiliserait la Loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025, mais la connaissance de la situation spatiale est déjà un atout considérable dans cette confrontation redevenue toute militaire. Seule une ambition militaire spatiale européenne, qui paraît très hypothétique aujourd'hui, permettrait de se mettre au niveau des « superpuissances » spatiales qui font réellement de ce milieu un nouveau champ de bataille.

Pour le cyberspace où aucune régulation ne paraît efficace, c'est bien par la supériorité de la manœuvre militaire qu'un État peut dissuader un ennemi de l'attaquer sur ce nouveau champ de bataille numérique. L'Otan par exemple, a fait évoluer sa doctrine et évoque la possibilité d'utilisation de l'Article 5 en cas de cyberattaque majeure. La France a annoncé une politique volontariste ⁽⁴⁵⁾ complétant sa doctrine militaire défensive et commençant à rattraper un retard qui la déclassait militairement il n'y a encore que quelques années. En acceptant également de porter la lutte informatique offensive au niveau des unités tactiques, et non plus dans un domaine réservé « clandestin » et stratégique, nous entrons clairement dans un espace de manœuvre militaire jusqu'ici négligé comme l'a déclaré la ministre des Armées Florence Parly le 19 janvier 2019 : « la France est en proie à suffisamment de menaces. N'y ajoutons pas notre propre naïveté. La guerre cyber a commencé et la France doit être prête à y combattre » ⁽⁴⁶⁾.

Mais au-delà de ces deux nouveaux espaces de conflictualité assez bien identifiés aujourd'hui, il faut également pleinement anticiper sur de nouveaux enjeux : en premier lieu l'IA, qui pourrait devenir un facteur majeur de puissance militaire ⁽⁴⁷⁾, au cœur des futurs Sala comme des systèmes de commandement, d'appui et de soutien. L'interconnexion des capteurs sur le champ de bataille contribue à dissiper le brouillard de la guerre dans tous les milieux, mais ne simplifie pas la prise de décision, tacticiens et stratèges étant, dans certains cas, noyés au milieu d'une masse d'informations pour laquelle l'IA fera la différence. Certaines Nations s'avancent très rapidement pour développer ce domaine que la France vient tout juste d'intégrer dans le périmètre de la stratégie militaire pas le discours de notre ministre, le 5 avril 2019 : « Le développement de l'IA est désormais un lieu de compétition stratégique, une course à la puissance technologique, économique mais aussi militaire » ⁽⁴⁸⁾.

(44) Destruction pour essai de leur propre satellite.

(45) SGDSN, *Stratégie nationale pour la sécurité du numérique*, 2015 (www.ssi.gouv.fr/uploads/2015/10/strategie_nationale_securite_numerique_fr.pdf).

(46) PARLY Florence, « Discours sur la stratégie cyber des armées », Paris, 18 janvier 2019 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/193000118.html>).

(47) NOËL Jean-Christophe, « L'Intelligence artificielle révolutionnera-t-elle l'art de la guerre ? », *Politique étrangère*, vol. 83, n° 4, hiver 2018-2019, p. 159-170.

(48) Discours du 5 avril 2019, *op. cit.*

Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès :
la fin de la puissance militaire ?

Le domaine de l'énergie constitue également un champ d'affrontement émergent à investir militairement, au minimum dans ses volets défensifs. La convergence vers le tout électrique, la démultiplication et l'interconnexion croissante des réseaux électriques mêlant producteurs et consommateurs, transforment progressivement ce domaine en un milieu plus homogène au sein duquel il sera possible de manœuvrer militairement. La dépendance à l'énergie électrique, jusqu'au fantassin « félinisé » nous démontre bien l'importance de sa maîtrise. L'énergie pourrait ainsi être appréhendée dans quelques années comme un milieu, analogue à celui du cyberspace, d'où et dans lequel on opère militairement, comme cela a été testé sur le réseau ukrainien en 2014 et au Venezuela en 2019 avec le *shut-down* électrique ⁽⁴⁹⁾.

Enfin le *Lawfare* ⁽⁵⁰⁾, utilisation du droit comme une forme de guerre, entre également dans ces nouveaux champs d'affrontements permanents : un emploi illégitime du droit national ou international dans l'intention d'endommager un adversaire ou de gagner une victoire dans les rapports de forces internationaux, comme l'ont démontré les États-Unis en 2018 au retrait de l'accord iranien (*JCPoA* ⁽⁵¹⁾), en contraignant l'ensemble des pays restant dans l'accord.

**Alliances agiles et détermination éprouvée :
facteurs-clés de la puissance militaire renouvelée**

Le principe d'alliance ⁽⁵²⁾ n'est pas nouveau dans l'évaluation des rapports de puissance. En revanche, il est entièrement revisité au XXI^e siècle où les outils de régulations multilatérales sont affaiblis (ONU, OMC, FMI, Traités de désarmement...) et laissent la place au repli individualiste des États-puissances qui n'hésitent pas à agir seuls par la force directe et unilatérale. L'Otan reste un pilier majeur des alliances militaires mais se trouve affaiblie au moment de fêter ses 70 ans. Cette Alliance demeure l'assurance vie nucléaire des membres « non-dotés » et le creuset de l'interopérabilité de ses membres et partenaires, offrant l'opportunité d'opérer conjointement même en dehors d'une opération de l'Otan. Mais dans ce monde multipolaire, des jeux d'alliances très ponctuels et régionalisés, selon les besoins du moment, sont devenus la règle, comme le montrent deux exemples sur le théâtre syrien : des actions russes et américaines coordonnées pour les survols, voire pour la « déconfliction » des frappes aériennes contre l'État islamique (pendant qu'en Europe de l'Est la tension reste très forte aux frontières russes), ou encore la mise en place d'une défense aérienne américaine au sud de la Turquie face aux aviations russo-syriennes fin 2015, alors que quelques semaines plus tard, Russes et Turcs sont de nouveaux alliés dans le Nord de la Syrie (obligeant la coalition occidentale à s'interposer face aux Turcs pour protéger les Kurdes de Syrie). Le rassemblement de puissances concurrentes, autour de la lutte contre un ennemi commun n'aura duré que le temps de réduire le « califat islamiste ». Pour succéder aux deux blocs constitués autour des superpuissances militaires, un

(49) Panne de courant dans 21 des 23 États du Venezuela depuis le 7 mars 2019.

(50) FÉREY Amélie, « Droit de la guerre ou guerre du droit ? Réflexion française sur le *lawfare* », *Revue Défense Nationale* n° 806, janvier 2018, p. 55-60.

(51) *Joint Comprehensive Plan of Action*.

(52) Cf. Olivier SCHMITT dans le *Dictionnaire de la Guerre et de la Paix*, Édition Alisio, 2018, p. 397.

modèle très souple, basé sur plusieurs alliances bilatérales agiles (en « multi-bilatérales ») et des interventions à la carte, fonction des intérêts ponctuels de chacun se dessinent (l'IEI ⁽⁵³⁾ lancée par la France en est un bon exemple) menant systématiquement à des coalitions de circonstance. L'importance des alliances historiques est alors fortement minorée, renforçant la notion d'autonomie stratégique minimale et un besoin d'interopérabilité le plus large possible ⁽⁵⁴⁾ avec des partenaires potentiels. Alliances agiles et interopérabilités étendues constituent alors des facteurs clé de l'évaluation de la puissance militaire.

La démonstration de volonté est l'autre levier des nouveaux rapports de force, indispensable pour exploiter sa force militaire face aux nouveaux modes opératoires « basés sur l'ambiguïté, l'intimidation ou la déstabilisation » ⁽⁵⁵⁾. L'utilisation décomplexée de la force par la Russie en Géorgie en 2008 et en Ukraine en 2012, par certains pays du Golfe Arabo-persique et les déclarations belliqueuses des chefs d'États de Corée du Nord, de Turquie, de Chine et des États-Unis en sont quelques exemples. Le recours à des actions clandestines, volontairement marquantes par le choix du mode d'action retenu, comme pour l'affaire Skripal (empoisonnement au *Novitchok* russe) ou encore pour l'assassinat du journaliste Khasoggi (dans l'ambassade même d'Arabie saoudite) entre également dans ce champ d'une utilisation provocante de la force afin d'assurer l'ennemi de sa détermination. Tout comme dans le concept de dissuasion nucléaire, la garantie, en cas d'agression, d'une réponse systématique et déterminée d'une Nation reste essentielle face à ces stratégies offensives. Tout doute sur cette volonté est exploitable par des régimes forts, en particulier contre les démocraties dont les capacités peuvent être inhibées par des problématiques internes (que ferait le Royaume-Uni aujourd'hui dans une crise comme celle des Malouines en 1982 ?) ou des mécanismes bloquant tout engagement (l'Allemagne et le Japon disposent-ils d'une puissance militaire permettant de défendre leurs intérêts au-delà de leurs frontières ?). L'engagement régulier des forces permet également, en complément d'une expérience garantissant la crédibilité des capacités militaires, de renforcer la résilience d'une Nation devant le risque de pertes humaines, souvent choisis comme centre de gravité visé par les adversaires des démocraties. Le refus systématique du risque d'escalade, auquel s'ajoute la tyrannie du temps politique court, cantonnent de nombreux pays à la seule défense de frontières, pliant systématiquement face aux stratégies de fait accompli et d'intimidation.

Une détermination assumée permet ainsi d'opposer à la stratégie de fait accompli une stratégie de « découragement », forme de dissuasion intégrale qui peut également s'appliquer dans le domaine spatial, cyber ou dans les domaines émergents (riposte qui engendrerait plus de dommages que le gain attendu de l'agresseur). La démonstration de sa volonté est donc devenue un facteur clé de la puissance militaire, permettant de transformer un catalogue de forces en un levier majeur d'imposition de sa volonté politique.

(53) Initiative européenne d'intervention qui facilite la mise sur pied d'une coalition européenne de circonstance.

(54) Que les exercices et les exportations d'armement soutiennent.

(55) « Introduction », *Revue stratégique*, op. cit., p. 10.

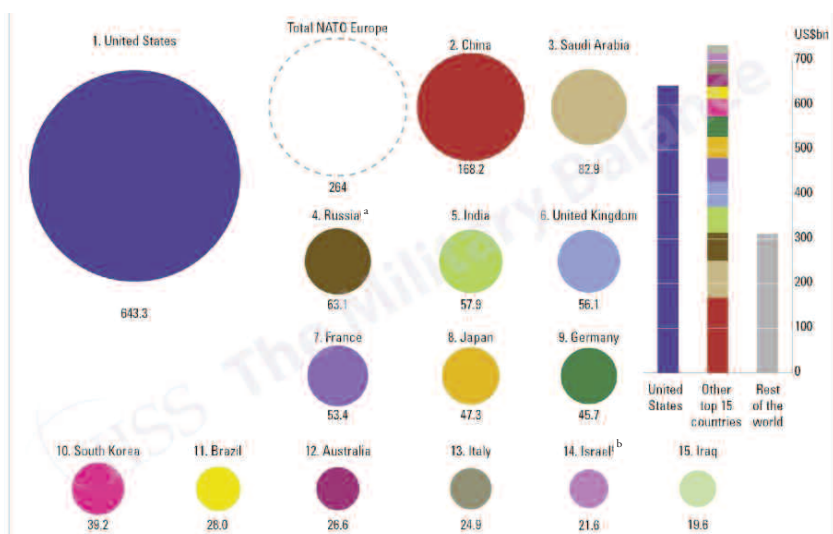
**

Pour conclure, la notion renouvelée de puissance militaire, « puissance 3.0 » du XXI^e siècle, englobe désormais, en complément des capacités conventionnelles dont le nombre et la qualité restent essentiels, des capacités permettant de contourner la paralysie des systèmes défensifs, à opérer militairement dans tous les nouveaux champs de conflictualité, tout en étant agile et interopérable pour former des coalitions de circonstance, en garantissant tout compétiteur de sa détermination à s'engager militairement. Pour la France, la *Revue stratégique* décrit une nécessaire remontée en puissance dans ses points clés : « La préservation d'un modèle d'armée complet et équilibré est indispensable pour assurer à la France son indépendance nationale, son autonomie stratégique et sa liberté d'action »⁽⁵⁶⁾. Elle dispose d'une force militaire aux effectifs réduits, mais avec une cohérence d'ensemble et de nombreux atouts qui en font une puissance globale : autonomie d'appréciation de situation, puissance spatiale, bientôt seule puissance nucléaire de l'Union européenne, forces interarmées polyvalentes, interopérables dans l'Otan mais aussi avec d'autres partenaires stratégiques (Moyen-Orient, Inde...), réseau de forces de souveraineté sur de nombreuses régions du globe, et de forces prépositionnées en Afrique et au Moyen-Orient. Ces capacités permettent de réaliser des engagements contre le terrorisme, où qu'il soit, et des opérations « d'entrée en premier » en coalition, avec une culture de l'engagement quasiment continue. Mais face au développement des puissances militaires concurrentes, en particulier Russes et Chinoises, il devient essentiel d'investir pour retrouver une liberté d'action dans un contexte de guerre « hors-limite », de développer des capacités d'actions militaires dans l'Espace et le cyberspace, tout en se préparant aux nouveaux enjeux dont l'intelligence artificielle et des systèmes d'armes létaux autonomes. Relever ces défis⁽⁵⁷⁾, en évitant tout effet d'éviction sur la modernisation programmée des forces et en préservant une autonomie stratégique suffisante⁽⁵⁸⁾, constitue un enjeu majeur pour garantir les ambitions de la France sur les prochaines décennies.

(56) DGRIS, *Revue stratégique, les points clés*, juin 2018 (www.defense.gouv.fr/).

(57) Avec des ressources financières qui compensent l'usure des forces et les restrictions des dernières décennies.

(58) Difficilement partagée avec nos voisins européens.



^a Under NATO defence-spending definition; ^b Includes US Foreign Military Assistance

Note: US dollar totals are calculated using average market exchange rates for 2018, derived using IMF data. The relative position of countries will vary not only as a result of actual adjustments in defence spending levels, but also due to exchange-rate fluctuations between domestic currencies and the US dollar. The use of average exchange rates reduces these fluctuations, but the effects of such movements can be significant in a number of cases.

Annexe 1 : Top defence budgets, 2018 (US\$bn), including total European NATO spending (IISS The Military Balance)

Annexe 2 : Assessing military status

Criterion	Global military power	Expeditionary military power	Regional military power
Nuclear-delivery capability	Intercontinental, triad	Intercontinental	Maybe
Strategic mobility (air and sea)	Comprehensive inflight and afloat support capable independently of routine continental reach	Major inflight and/or afloat support assets capable of surge continental reach	Limited inflight and/or afloat support assets
Strategic intelligence, surveillance and reconnaissance (inc. military satellites)	Yes; independent constellation	Yes; limited constellation, or reliable access arrangements	Maybe; some capability including contracted/agreed bandwidth
Cyber capability	Comprehensive offensive and defensive capability	Significant offensive and defensive capability	Limited capability
Expeditionary combat-air capability	Full-spectrum capability at strategic range, including headquarters and command-and-control assets	Integrated deployable offensive and defensive capabilities, capable of deploying for extended periods in coalition environment	Small-scale detachment capability
Aircraft carrier	Full multiple carrier-strike-group capability	Optional	No
Attack submarines	Nuclear-powered with land-attack capability	Nuclear-powered, with optional land-attack capability	Modern conventionally-powered, with optional land-attack capability
Amphibious combat	Yes; independently sustained, globally deployable	Yes; globally deployable for limited periods	Maybe; not globally deployable
Armoured warfare	Comprehensive, independently deployable combined-arms capability	Medium-scale and deployable combined-arms capability	Territorial defence and offensive capability at limited range
Intervention capability	Multiple divisions, all arms	Up to Division strength	Brigade strength
Recent high-intensity combat experience	Yes	Maybe	Maybe

Nouveaux espaces de conflictualités, prolifération et déni d'accès : la fin de la puissance militaire ?

Éléments de bibliographie

- « 2019 Military Strength Ranking », *Global Firepower* (www.globalfirepower.com/countries-listing.asp).
- BEFFA Jean-Louis, *Les clés de la puissance*, Éditions du Seuil, 2015, 168 pages.
- BRUSTLEIN Corentin, DURAND (DE) Étienne et TENENBAUM Élie, *La suprématie aérienne en péril. Menaces et contre-stratégies à l'horizon 2030*, La Documentation française, 2014, 256 pages.
- CHOPIN Titouan, « Les ressorts de la puissance militaire au XXI^e siècle », Major-Prépa, 16 décembre 2017 (<https://major-prepa.com/geopolitique/ressorts-puissance-militaire-xxi-siecle/>).
- CREVELD (VAN) Martin, « La puissance militaire en question », *Politique étrangère*, n° 1, 2003, p. 11-24 (<https://doi.org/10.3406/polit.2003.1176>).
- DOSSÉ Stéphane, KEMPF Olivier et MALIS Christian, *Le Cyberspace – Nouveau domaine de la pensée stratégique*, Économica, 2013, 192 pages.
- HUYGHE François-Bernard, KEMPF Olivier et MAZZUCHI Nicolas, *Gagner les Cyberconflits – Au-delà du technique*, Économica, 2015, 175 pages.
- KEMPF Olivier, *Introduction à la cyberstratégie* (2^e édition), Économica, 2015, 240 pages.
- LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, EMA, septembre 2018, 12 pages (www.defense.gouv.fr/actualites/communaute-defense/vision-strategique-du-chef-d-etat-major-des-armees).
- Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale*, 2008 (<http://archives.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/>).
- Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale*, 2013 (www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/).
- MAURER Tim, *Cyber Mercenaries: the State, Hackers, and Power*, Cambridge University Press 2018, 266 pages.
- MOTTE Martin, SOUTOU Georges-Henri, LESPINOIS (DE) Jérôme et ZAJEC Olivier, *La mesure de la force*, Éditions Tallandier, 2018, 416 pages.
- NOËL Jean-Christophe, « L'Intelligence artificielle révolutionnera-t-elle l'art de la guerre ? », *Politique étrangère*, vol. 83, n° 4, hiver 2018-2019, p. 159-170.
- PARLY Florence, Discours sur la défense spatiale, 7 septembre 2018 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/183001732.html>).
- Revue stratégique de défense et de sécurité nationale*, 2017 (www.defense.gouv.fr/content/download/514684/8664656/file/2017-RS-def1018.pdf).
- SCHEER François, « De la puissance en général et de la puissance militaire en particulier », *Inflexions* n° 20, juin 2012, p. 15-22 (<http://inflexions.net/>).
- SGDSN, *Revue stratégique de cyberdéfense*, 12 février 2018 (www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2018/02/20180206-np-revue-cyber-public-v3.3-publication.pdf).
- SGDSN, *Stratégie nationale pour la sécurité du numérique*, 2015 (www.ssi.gouv.fr/uploads/2015/10/strategie_nationale_securite_numerique_fr.pdf).
- Stratégie* n° 111 (« Hybridité et guerre hybride »), mai 2016, Ifri, 220 pages.
- ZITTRAIN Jonathan, « Netwar: The unwelcome militarization of the Internet has arrived », *Bulletin of the Atomic Scientists*, vol. 73, 2017, p. 300-304.

Entretiens

- D^r Jérôme DE LESPINOIS.
- Colonel Gilles BESANÇON – EMA/Prospective militaire générale.
- Commandant (R) Guillaume LASCONJURIAS – historien et ancien professeur au Collège de défense de l'Otan.

Retour de la compétition stratégique militaire et suprématie de la défensive sur l'offensive : conséquences pour les armées françaises

François BEAUCOURNU

Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

La mainmise russe sur la Crimée, la définition chinoise de la mer de Chine comme une mer intérieure ou les velléités turques de remettre en cause les frontières issues du Traité de Lausanne sont autant d'illustrations de la recomposition d'un univers géostratégique de nouveau disputé tandis que, parallèlement, les États-Unis semblent de nouveau tentés par l'unilatéralisme.

De fait, un cycle d'une trentaine d'années semble s'achever, caractérisé pour les armées occidentales par une forte volonté politique de projection de puissance et par une certaine facilité à le mettre en œuvre. Des États-puissance apparaissent et entrent en compétition stratégique, des technologies permettent de contrer l'avantage comparatif de l'offensive au profit de la défensive ⁽¹⁾, et la dissémination voire la prolifération de technologies nivelantes compense l'asymétrie entre certains adversaires. La pensée stratégique occidentale se trouve bloquée à la fois par la dialectique de la volonté adverse et par les capacités mises en œuvre à cette fin. Les armées occidentales, et singulièrement les armées françaises, sont donc confrontées à une question majeure qui dépasse celle de l'adéquation du modèle expéditionnaire ; sont-elles construites et organisées pour répondre aux conflits 6.0 ⁽²⁾ de demain et ainsi donner au politique la liberté d'action suffisante pour peser dans les équilibres géostratégiques en recomposition ?

Une fois caractérisées les conditions de cette inversion de tendance à la fois géostratégique et technologique, il s'agira de s'interroger sur la nature des conflits futurs et la part que pourront y prendre les armées françaises, puis d'en déduire les modalités d'adaptation impératives pour reprendre l'initiative et recouvrer la liberté d'action.

(1) Qui sera compris dans ce document comme la dialectique entre le glaive (tout ce qui donne un avantage à l'action offensive) et le bouclier (tout ce qui permet de s'en prémunir et de poursuivre à l'abri ses propres buts).

(2) Cette notion sera explicitée plus loin.

Une inversion de tendance fondamentale : l'environnement géostratégique de nouveau contesté

Le retour d'États-puissance

Contestant l'ordre international fondé sur la suprématie occidentale, la Chine et la Russie, principalement, veulent modifier les équilibres hérités de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Si la première s'inscrit dans une stratégie de puissance à l'échelle mondiale, la seconde vise avant tout à reprendre une place dans le dialogue des puissances, dont l'Occident l'avait fait sortir un peu rapidement à la chute de l'URSS. Si le retour de la dialectique des volontés est en soi une bonne chose dans les relations internationales, il n'en reste pas moins que cette opposition, qui se manifeste en Arctique, en mer Noire, en Méditerranée orientale, par les routes de la soie ou en mer de Chine, traduit une vision politique forte de recomposition des équilibres géostratégiques et notamment de contestation des espaces communs, souvent au prix de remises en cause d'accords internationaux ou de traités portant par exemple sur le droit de la mer ou le tracé des frontières.

Cette volonté de puissance, sans atteindre directement les intérêts français, peut néanmoins constituer une entrave aux règles du droit international, à la liberté de circulation et au respect de l'intégrité de pays tiers. Elle constitue donc une menace à l'ordre issu des deux conflits mondiaux, ordre qui apparaît de moins en moins immuable, et un facteur fort de déstabilisation.

De nouvelles technologies pour de nouvelles stratégies

Ces stratégies de puissance sont servies par l'irruption de technologies déjà matures inversant l'avantage comparatif de l'offensive sur la défensive et ouvrant la voie à un nouveau type de conflictualité.

Il faut convenir d'abord que l'arme nucléaire a, dans le cadre de la guerre froide, contraint les stratégies offensives et limité les conflits en les cantonnant souvent à des guerres par procuration à travers des pays tiers, dans une dialectique où la menace nucléaire était systématiquement sous-jacente. Or, depuis 1991 et jusqu'au conflit syrien, cette dialectique a pour ainsi dire disparu en l'absence de volontés russe ou chinoise de s'opposer aux actions des Américains et des armées occidentales. Nous avons assisté à une sorte de mise entre parenthèses de la dialectique nucléaire même si les arsenaux et postures étaient maintenus, voire renforcés pour le cas chinois.

Aujourd'hui, force est de constater le retour des armes de destruction massive (ADM) non seulement dissuasives mais aussi d'emploi. Plusieurs phénomènes y contribuent. Le retour de la dialectique de dissuasion nucléaire russe face aux pays membres de l'Otan est particulièrement visible, d'autant qu'elle s'accompagne, en contradiction avec le Traité sur les Forces nucléaires intermédiaires (FNI), du développement de missiles balistiques de portée tactique à opérative, et qui plus est, de nature duale, conventionnelle et nucléaire. Le risque, renforcé par le retrait unilatéral américain de ce même traité, est d'abaisser le seuil potentiel d'emploi de ces vecteurs nucléaires. Dans le même temps, le retour dans le champ des possibles de l'emploi des

ADM, avec un usage confirmé et répété d'armes chimiques en Syrie, montre là encore un abaissement avéré du seuil d'emploi et leur caractère proliférant. Les ADM constitueront donc une menace potentielle prégnante, d'autant qu'elles sont à considérer dans une continuité d'emploi avec les armes conventionnelles.

Aux premières loges pour observer les guerres expéditionnaires occidentales de ces trente dernières années, les compétiteurs d'aujourd'hui ont eu le temps de constituer des capacités défensives dites de déni d'accès et déni de zone (A2/AD), véritable défi pour les stratégies, modes d'action et capacités offensives des armées occidentales. La létalité, la précision et la portée de ces armements portés par des missiles balistiques et demain par l'hypersonique, couplés à des moyens de détection et d'acquisition performants, remettent en cause la liberté d'action occidentale, parfois même sur leurs propres territoires à l'image du rayon d'action des capacités A2/AD installées aux frontières Nord-Ouest de la Russie ⁽³⁾.

Car ces capacités défensives servent surtout, paradoxalement, des stratégies d'expansion. Prépositionnées dès le temps de paix, mais mises en veille pour l'instant, elles s'intègrent dans des stratégies plus complexes de *fait accompli* qui mobilisent des capacités dans les six milieux de la conflictualité ⁽⁴⁾ au sein desquels le cyber et l'Espace prennent une place de plus en plus importante, notamment par des agressions de toute nature qui peuvent rester en dessous du seuil militaire. Ces stratégies, déjà éprouvées historiquement mais renouvelées dans leurs capacités, s'apparentent à la manœuvre de l'artichaut ⁽⁵⁾ pour ce qui concerne la Russie en Crimée et à une combinaison de la manœuvre de l'artichaut avec celle de la lassitude pour les activités de poldérisation et de militarisation de la mer de Chine par les chinois. La sanctuarisation agressive de zones contestées et la capacité de dénier l'accès de zones stratégiques en cas de crise ouverte posent aux Occidentaux un dilemme fort de mobilité stratégique et de capacité de pénétrer et d'agir ⁽⁶⁾. En un mot, les États-puissance consolident dès à présent leurs objectifs tout en étant déjà en mesure de limiter la liberté d'action de leurs adversaires potentiels.

La prolifération de technologies nivelantes

Cette contestation ne concerne pas que quelques États puissance. En effet, la dissémination et la prolifération de certaines technologies donnent à des adversaires, étatiques ou non, des capacités qui contraindront de plus en plus fortement tout engagement de vive force sur un pays tiers.

Cette montée en gamme capacitaire d'acteurs régionaux de natures très diverses s'effectue par transfert de technologies (savoir-faire dans les domaines NRBC ⁽⁷⁾), par

(3) Les capacités installées dans l'exclave de Kaliningrad dépassent largement une éventuelle posture défensive et s'apparentent à une projection de menace anti accès et déni de zone.

(4) Les 6 milieux : terre, air, mer, Espace, cyber et information.

(5) Cf. général André BEAUFRE, dans *Introduction à la stratégie* (chapitre IV : « Stratégie indirecte »), pour ces deux notions de manœuvre de l'artichaut et manœuvre par lassitude. Hachette littérature-Éditions Pluriel, 1998, 192 pages.

(6) Intervention au CHEM d'Étienne DE DURAND sur les postures A2/AD et entretien postérieur avec l'intéressé.

(7) NRBC : Nucléaire, radiologique, bactériologique et chimique.

acquisition sur étagères, à l'exemple de la vente de *S-300* et *S-400* russes à des pays tiers, par accès aux technologies duales (outils de géopositionnement, dronisation, robotique...) et plus globalement par l'abaissement très rapide de la barrière d'entrée, financière et technologique, aux nouvelles technologies de traitement de l'information et du numérique⁽⁸⁾. Elle retire aux armées occidentales la supériorité qui étaient la leur et est en mesure de contraindre leur engagement dans les airs, au sol ou à la mer, et de leur dénier l'exclusivité de certains espaces (air, espace, cyber).

Certes, la possession d'armements technologiquement avancés n'est rien sans la capacité avérée de pouvoir l'utiliser à plein rendement. Ainsi, la disposition de l'ensemble d'un système d'armes avec les munitions correspondantes, en état, servi par du personnel formé et régulièrement entraîné, relève aujourd'hui de la gageure pour la majeure partie de ces acteurs. Il n'en reste pas moins que cet état de fait remet potentiellement en cause le modèle d'engagement en opérations extérieures des armées occidentales qui prenaient la supériorité aérienne pour acquise, les capacités d'agression adverses dans l'ensemble des champs, y compris Espace et cyber, pour limitées, voire absentes, et la menace NRBC pour très faible.

Ainsi, la liberté d'action dont les armées occidentales, notamment françaises, ont profité au cours des trente dernières années est sérieusement remise en cause et le modèle d'intervention expéditionnaire est remis en question. Mais, plus globalement, c'est la capacité à contrer les stratégies de sanctuarisation agressive des États-puissance qui semble faire défaut.

Comprendre la conflictualité 6.0 en devenir

Cette remise en cause de la liberté d'action des armées françaises impose de mieux comprendre la guerre de demain. D'abord pour chercher à la caractériser, ensuite pour s'interroger en termes capacitaires sur la pertinence, sur le temps long, d'une suprématie de la défensive sur l'offensive, enfin pour concevoir la place et le rôle que, demain, les armées françaises pourraient avoir pour peser dans la dialectique des volontés.

Les guerres de demain ; le conflit 6.0

L'évolution des conflits lors des trente dernières années a été propice à l'apparition, parfois la réapparition⁽⁹⁾, de termes visant à expliciter la nature des guerres et des crises dans lesquelles intervenaient les armées occidentales. Ce sont, parmi d'autres, les notions de symétrie entre adversaires, de guerre à distance (par opposition à guerre au contact), de guerre limitée, d'opérations extérieures et d'opérations intérieures... Il semble aujourd'hui intéressant de constater les limites de ces typologies qui restent

(8) À cet égard, Stéphane MALLARD dans *Disruption* (Éditions Dunod, 2018, 256 pages), parle des nouvelles technologies liées au numérique, à l'IA (*Deep Learning* et *Reinforcement Learning*), comme autant de « commodités », en voie de diffusion très rapide et dont le coût tend vers la valeur nulle. Ce sont donc des technologies qui, dès à présent, sont utilisables par de multiples acteurs sans avoir besoin de structures nécessairement développées pour leur mise en œuvre.

(9) Dans le cadre de la lutte contre-insurrectionnelle.

intéressantes mais sont sans doute insuffisantes pour rendre compte de la nature des conflits à venir. Ainsi, la notion de symétrie entre adversaires ne traduit pas facilement la complexité des engagements dans lesquels un adversaire peut souffrir d'une position asymétrique mais détenir sur certains segments une symétrie technologique et capacitaire, voire une dissymétrie locale à l'exemple de *Daech* employant en combat urbain des mini-drones armés contre les forces spéciales occidentales non encore dotées.

En fait, le paradigme de la guerre est entré dans une nouvelle ère, non achevée à ce jour ⁽¹⁰⁾, où la confrontation non seulement pourra mais se déroulera dans tous les milieux : terre, air, mer, espace, cyber et information. Ce phénomène sera renforcé par l'emploi généralisé des technologies digitales, d'Intelligence artificielle (IA) et de traitement des données de masse dans toutes les applications, qu'elles soient militaires ou d'usage dual. D'où cette dénomination proposée de guerre 6.0, en référence à ces six milieux et à l'arrivée de nouveaux équipements conçus autour des nouvelles technologies.

Cette guerre sera d'autant plus complexe qu'elle aura lieu simultanément dans l'ensemble des milieux, avec cependant un nouvel équilibre qui devrait reposer sur un recours systématique aux opérations cyber et dans l'Espace, et ce pour deux raisons majeures. D'abord parce que les actions offensives dans ces milieux sont difficiles à détecter, très difficilement attribuables et potentiellement très efficaces. Elles peuvent donc viser des effets ambitieux sans craindre d'atteindre le seuil critique des représailles, voire celui d'une riposte armée. Ensuite, parce que les actions dans le cyber-espace et dans l'Espace peuvent se révéler particulièrement incapacitantes pour les opérations dans les autres milieux, notamment par le déni d'usage ⁽¹¹⁾. Ces deux milieux sont donc à forte valeur ajoutée et il est probable que la barrière d'entrée aux actions offensives dans l'Espace s'abaissera d'ici 15 ans, à l'instar des actions déjà possibles dans le cyber.

Au-delà de cette caractérisation initiale par des actions dans tous les milieux, le conflit 6.0 se définit aussi comme total au sens où toutes les activités, notamment économiques et humaines, d'un pays sont concernées, à l'insu d'ailleurs de la plupart des citoyens. Ainsi, par exemple, la conjonction d'effets dans les milieux de l'information et du cyber permet d'altérer les perceptions et de créer de véritables biais cognitifs dans les populations ciblées. Les modes d'action russe en Ukraine et de *Daech* en Syrie montrent que des moyens, même comptés, mis au service de stratégies information (désinformation) inédites peuvent se révéler particulièrement efficaces. Il y a là un risque majeur de faire basculer une opinion, de la désarmer moralement, voire de permettre l'atteinte d'objectifs stratégiques sans même avoir à recourir à un conflit armé ⁽¹²⁾.

(10) L'un des axes majeurs d'évolution est la militarisation de l'Espace avec des capacités spatiales de défense et d'agression. L'annonce faite le 27 mars 2019 par l'Inde de la destruction par missile d'un satellite en orbite basse fait partie de cette nouvelle dimension. Dans ce cas avec une capacité sol-Espace, et pour les Nations les plus en pointe avec des capacités Espace-Espace.

(11) Le premier déni d'usage étant celui du recalage navigation, par déni simple ou par corruption du signal afin d'entraîner un recalage erroné d'un vecteur, d'une munition...

(12) Cf. le chapitre III de *L'art de la guerre* de SUN TZU ; « vaincre l'ennemi sans combattre est une victoire parfaite » p. 91, aux Éditions Vents d'ouest, 2000.

Il se définit aussi par sa porosité. Porosité dans le *continuum* paix-crise-guerre car les guerres ne se déclarent plus et, comme dit précédemment, les actions offensives dans certains milieux sont possibles dès le temps de paix tout en restant « en dessous du seuil » et créant pourtant des effets assimilables à ceux du temps de guerre. Porosité géographique ensuite qui met à mal les notions d'opérations extérieures et d'opérations intérieures, car le flux informationnel est globalisé et instantané, la menace omnidirectionnelle en un quelconque endroit de la Planète, du terroriste au missile balistique, le combattant cyber mais aussi le pilote à distance d'un vecteur dronisé peuvent agir depuis le territoire national comme depuis un autre continent. Il n'existe pas d'opération qui ne soit qu'extérieure ou intérieure, elles entraînent des réactions dans tous les milieux, donc des signatures qui les caractérisent bien au-delà des frontières physiques d'une zone des opérations.

Il semble alors possible de décrire les points saillants du conflit 6.0 en s'inspirant notamment de la « doctrine » Gerasimov russe ⁽¹³⁾, de la vision stratégique défensive chinoise ⁽¹⁴⁾ ou même de la *National Security Strategy* américaine. En effet, toutes ces puissances, dans le cadre d'objectifs nationaux, affirment des stratégies défensives tout en développant des capacités tactiques et opératives offensives dans tous les milieux. Le conflit 6.0 ne s'écarte pas de l'analyse classique des conflits en incarnant, avec les possibilités technologiques qui sont les siennes, la dialectique des volontés :

- Dès le temps de paix, connaître ⁽¹⁵⁾, influencer et manipuler les esprits adverses en vue de légitimer les buts stratégiques à venir (milieux : Information, cyber).
- Dissuader par une palette élargie d'effets dans tous les milieux, non cinétiques et cinétiques, contre les militaires et contre les civils, à effet discriminant ou à effet de masse. Le cyber, les armes offensives dans l'espace et les armes de destruction massives constituent l'essentiel de cette palette (cyber, terre, air, mer, espace).
- Désorganiser et porter la discorde chez l'adversaire en diminuant les capacités de ses infrastructures critiques et vitales, en fragilisant la cohésion nationale ⁽¹⁶⁾, sans jamais atteindre le seuil du conflit ouvert (information, cyber).
- Dénier l'accès à une zone. Cette notion s'étend sur l'ensemble de l'éventail des milieux et pas simplement à un espace physique « terre-air-mer » (terre, air, mer, Espace, cyber, information). Elle contraint la liberté de l'adversaire et permet de développer sa propre manœuvre dans un espace-temps multidimensionnel.
- Conquérir, si possible sans combattre, et conserver ses gains territoriaux, quelle que soit leur nature physique, matérielle ou immatérielle. Cette manœuvre

(13) Général russe qui a développé la doctrine de la guerre hybride et notamment le recours massif à la guerre de l'information.

(14) Cette vision stratégique est développée dans le *Livre blanc de la défense* chinois de 2015 qui insiste sur la notion de défense active fondée sur la contre-attaque et l'assaut.

(15) Un oligopole comme les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) américains qui « connaissent » chaque individu de mieux en mieux, ou le contrôle effectué *via* le digital sur les citoyens chinois, devraient interroger sur la capacité demain d'un pays tiers à rester « secret ».

(16) Instrumentalisation de communautés, exploitation d'événements, encouragement de phénomènes (par exemple, chantage ou mise à exécution de « l'arme du migrant » pour déstabiliser une île, un État).

repose d'abord sur l'imprévisibilité, c'est-à-dire la *deception* qui sera d'autant plus critique dans un monde digitalisé prédictible. Elle repose ensuite sur le secret entourant les buts poursuivis, l'adversaire devant être maintenu dans le doute (terre, air, mer, Espace, cyber, information).

- De la guerre limitée à la guerre existentielle : par tous les moyens, l'État agresseur cherchera à limiter l'extension du conflit, ayant préparé les esprits de longue date à un fait accompli de nature limitée qui ne concerne qu'un État « périphérique » ou un espace commun non vital à première vue. Pour autant, la nature multidimensionnelle du conflit en fera d'emblée un conflit majeur pour les parties prenantes et, tant les relations interétatiques que l'interpénétration des économies d'un monde globalisé et immédiat ne pourront qu'engendrer son extension ⁽¹⁷⁾. Hier comme aujourd'hui et donc demain se reposera la question ⁽¹⁸⁾ : pour qui meurt-on ? Le conflit qui pourra alors se développer sera, par ses effets potentiels dans tous les milieux, total et de nature existentielle (terre, air, mer, Espace, cyber, information).

Cette brève description du conflit 6.0 ne donne que quelques clés de caractérisation. Pour en illustrer les potentialités, la stratégie développée par la Russie contre l'Ukraine pour déstabiliser ce pays et s'assurer de la libre disposition de la péninsule de la Crimée mais aussi les technologies et modes d'action employés par les différents protagonistes du conflit syrien ⁽¹⁹⁾, dont *Daech*, peuvent donner quelques pistes sur les conflits à venir, sans pour autant que l'un ou l'autre de ces deux exemples ait atteint le niveau « 6.0 ».

Une suprématie de la défensive qui sera, tôt ou tard, battue en brèche

Si la situation capacitaire actuelle semble inédite, l'histoire des conflits montre qu'il existe invariablement des parades pour contourner le blocage existant et ainsi retrouver la liberté d'action.

Le dilemme capacitaire actuel repose sur la conjonction de trois facteurs. D'abord celui d'une profondeur défensive inégalée, avec notamment une défense sol-air multicouches complète, résiliente et redondante, agile et apte aux actions de déception, qui oblige la chasse adverse, quel que soit l'effecteur, à entrer dans la bulle défensive, par exemple du *S-400* russe, avant même d'être à une portée lui permettant de mener des actions de *Suppression of Enemy Air Defence* (*SEAD*). Cette capacité s'articule avec des capacités balistiques, proliférantes, qui peuvent désormais délivrer des frappes létales en tout point du globe, avec précision. Le deuxième facteur est celui

(17) Lire à cet égard ALLISON Graham, *Vers la guerre : l'Amérique et la Chine dans le piège de Thucydide ?*, Odile Jacob, 2019, 416 pages. S'il estime que la guerre reste évitable, elle peut néanmoins éclater pour des motifs futiles.

(18) Cette question fait d'abord référence à la situation de l'entre-deux-guerres où l'Allemagne nazie réalisait des annexions territoriales successives (manœuvre de l'artichaut) donnant l'impression à chaque fois de s'arrêter alors qu'il ne s'agissait que d'un objectif partiel. Elle fait ensuite très précisément référence au livre éponyme du colonel Emmanuel DE RICHOUFFITZ (*Pour qui meurt-on ?*, Éditions ADDIM, 1999, 172 pages) qui s'interrogeait sur le sens à donner aux conflits connus dans les trente dernières années, après la chute de l'URSS.

(19) BAVEREZ Nicolas, « Leçons de Syrie », *Le Point*, n° 2394 du 19 juillet 2018.

de la transparence du champ de bataille ⁽²⁰⁾ qui rend « visible » toute action adverse y compris dans sa phase préparatoire à travers l'ensemble des signatures induites. En dehors de quelques espaces pouvant encore se prévaloir d'une forme d'opacité comme le cyber, l'espace exo-atmosphérique ⁽²¹⁾, sous les mers et sur terre dans des espaces complexes, il semble difficile de ne pas reconsidérer la notion de surprise, particulièrement dans les airs et sur mer. Le dernier facteur est celui de la masse, pas seulement humaine, car, y compris pour les capacités conventionnelles, de nombreux acteurs étatiques se sont dotés ou sont en train de se constituer une composante aérienne, une marine de guerre et/ou une composante char lourd ⁽²²⁾ sans commune mesure avec les faibles capacités des armées échantillonnaires occidentales. Potentiellement, l'équation capacitaire actuelle peut conduire ces dernières à une attrition insoutenable.

Pour autant, cette dialectique du glaive et du bouclier étudiée sur le temps historique révèle à la fois l'existence de cycles plus ou moins longs en faveur de l'un ou de l'autre, mais aussi que l'inversion de cycle se produit toujours. Le fait maritime avec la guerre des côtes en est une illustration. Dès la fin du XIX^e siècle un arsenal, qui pourrait être qualifié « d'anti-accès », se développe avec des torpilleurs, le mouillage de mines, le développement d'une artillerie côtière puissante, qui rend cette tactique inopérante comme le conflit 1914-1918 avec l'expédition des Dardanelles achèvera de le montrer. Le blocus à distance de l'Allemagne, en mer du Nord, amène l'essor des sous-marins, jusqu'à la guerre à outrance. Et en 1918, le premier raid aérien depuis un porte-avions vers la terre confirmera le retour de la possibilité de l'offensive. Il conviendrait sans doute d'y ajouter la plongée sous-marine comme vecteur offensif furtif développé dans l'entre-deux-guerres. Ainsi, tout comme le blocage défensif qui, sur terre, a été subi puis surmonté pendant la Première Guerre mondiale, le blocage sur mer a lui aussi été dépassé. C'est la combinaison de trois dimensions ; la puissance et la profondeur des feux, la mobilité et le commandement, au sens de son organisation et de sa stratégie, qui ont permis d'inverser le cycle ⁽²³⁾.

Parce que la réflexion capacitaire offensive durant ces trente dernières années n'a pas été sérieusement questionnée, elle se trouve momentanément devant une impasse stratégique. Mais les pistes de contournement de la défensive existent :

- La puissance des feux, qui permet la rupture, sera coordonnée et concentrée sur une fenêtre de pénétration. Ce seront des feux de toutes natures, à effets de précision ou surfacique, de toutes portées et dans tous les milieux, terre-air-mer, mais aussi cyber, information et espace.
- Pour retrouver de la mobilité et, *in fine*, de la liberté d'action, il faut pouvoir établir ou rétablir des stratégies d'accès dans tous les milieux, en y développant des

(20) Cf. *Déclinaison capacitaire d'Action terrestre future*, document DR de l'EMAT/BPLANS, février 2019.

(21) Par exemple la face non visible de la Lune.

(22) La consultation du *Jane's* permet ainsi de constater que si la Marine nationale et l'Armée de l'air, par l'éventail de capacités détenues, figurent encore parmi les 5 premières au monde, l'Armée de terre, en revanche, avec ses quelque 200 chars *Leclerc* est classé dans les soixantièmes.

(23) GOYA Michel, *Les vainqueurs : comment la France a gagné la Grande Guerre*, Éditions Tallandier, 2018, 347 pages, et entretien avec l'auteur.

effets particuliers de furtivité, de létalité à distance, de masse et de saturation. La pénétration des vecteurs nucléaires fait partie de cette dimension.

- Le commandement devra évoluer vers une signature « anonyme », adopter un maillage plus adapté ; plus horizontal ⁽²⁴⁾ pour l'adosser au démultiplicateur du traitement de l'information, et plus résilient par la redondance des flux d'information ⁽²⁵⁾. Il devra repenser sa stratégie globale comme ses modes d'action.

Ainsi, la supériorité de la défensive ne constitue pas une fatalité, elle n'est que temporaire et sera contournée. Mais elle exige de chaque Nation de revisiter le rôle de ses armées et la stratégie dont elle veut disposer pour continuer de peser dans les équilibres internationaux.

Les armées françaises pour faire quoi ?

La question n'est pas anodine pour des armées passées, du temps de la guerre froide, à un système de conscription construit schématiquement autour d'une composante de dissuasion nucléaire, d'un corps d'armée défensif et d'une force d'action rapide tournée vers les opérations périphériques, à une armée professionnelle réduite, résolument conçue pour répondre aux contingences expéditionnaires, au loin, sur des théâtres permissifs, mais conservant son atout nucléaire. Pour offrir demain, comme durant les trente dernières années, dans les mains du politique, des leviers d'action crédible et efficace, il ne peut être fait l'économie de vérifier que le modèle d'armée en devenir le permettra toujours.

Face aux États-puissance dans leur diversité, il ne peut y avoir d'angélisme, pas plus que de droit ou de devoir d'ingérence. Accepter d'entrer dans l'ère du conflit 6.0, c'est entrer dans une dialectique de volontés, sans concessions, où tous les coups portent. Structurée par sa géographie métropolitaine européenne, tout autant que par ses départements et collectivités d'outre-mer ⁽²⁶⁾, structurée aussi par ses engagements au sein de l'UE, de l'Otan et ceux bilatéraux, son réseau diplomatique et de coopération, structurée par ses obligations de membre permanent du Conseil de sécurité de l'ONU, la France ne peut nier ni sa vision stratégique mondiale, ni les engagements qu'elle a pris. Et elle ne se reconnaît absolument pas dans la remise en cause et la volonté de déconstruction de l'ordre mondial par les États-puissance. Elle voudra donc sans aucun doute chercher à peser, à sa mesure, contre les stratégies de puissance et dans les équilibres en devenir.

Le rôle que doivent prendre les armées françaises dans ce nouveau contexte pourrait donc être le suivant :

(24) Le général Stanley McCHRISTAL dans *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (Portfolio Penguin, 2015, 304 pages) a une approche similaire pour répondre à la complexité de nébuleuses terroristes, elles-mêmes extrêmement résilientes grâce à un maillage horizontal et une très grande circulation de l'information.

(25) C'est à la fois la redondance des moyens satellitaires (constellations) et la redondance permise par exemple par l'infovalorisation du champ de bataille du programme *Scorpion*.

(26) Cf. MARSHALL Tim, *Prisoners of Geography: Ten Maps That Tell You Everything You Need to Know About Global Politics* (2^e édition), Editions Elliott and Thompson, 2016, 320 pages.

- Veille-anticipation-connaissance : organiser, collecter et hiérarchiser dans tous les milieux la collecte des signaux faibles permettant de « définir » l'adversaire et ses intentions.

- Dissuasion : maintenir la crédibilité d'emploi de l'arme nucléaire.

- Prévention : dans tous les milieux, par un prépositionnement adapté, façonner l'environnement pour qu'il appuie les manœuvres offensives potentielles et contraigne la liberté d'action adverse.

- Projection : dans tous les milieux, dans le cadre d'une manœuvre intégrée, en autonome ou dans un cadre plus vaste, produire des effets coordonnés contre l'adversaire : pénétration, entrave, neutralisation, destruction, rétablissement, contrôle. Il faudra aussi concevoir de nouvelles combinaisons, de nouvelles « tactiques » pour l'offensive.

- Protection : attaqué en permanence et dans tous les milieux, détecter et neutraliser les menaces afin de protéger le corps social national et les infrastructures et systèmes liés à la Défense du pays et à son bon fonctionnement. Développer pour chaque milieu des contre-mesures offensives.

Une fois le rôle des armées envisagé, il convient d'en déduire sinon le modèle, du moins les adaptations à consentir pour disposer du modèle d'armée qui permettra de recouvrer la liberté d'action contestée.

Poursuivre l'adaptation du modèle pour recouvrer la liberté d'action

Dans un contexte de stratégies de sanctuarisation agressive de la part d'États possédant un potentiel de défense disproportionné par rapport à celui de la France, il peut paraître présomptueux de vouloir retrouver de la liberté d'action. D'autant plus que les armées françaises sont contraintes tant par le poids de la dissuasion nucléaire que par la volonté de disposer de capacités sur tout le spectre, sans manques majeurs, mais au prix de volumes parfois échantillonnaires. Il s'agit donc, conscient des facteurs limitants propres à la France, de proposer un modèle pertinent dont l'efficacité doit reposer sur la capacité à livrer des effets coordonnés dans tous les milieux sur un espace-temps limité puis de contrôler dans la durée le « territoire » rétabli.

Des facteurs limitants comme données d'entrée du modèle

Un certain nombre de points méritent d'être posés d'emblée :

- **Un modèle de ressources humaines contraint.** La conscription étant suspendue, il serait illusoire, hors temps de crise extrêmement grave, de prétendre pouvoir recruter plus de soldats professionnels qu'aujourd'hui. L'enjeu est donc de maintenir le vivier actuel, essentiel pour pouvoir agir dans la complexité et au contact des populations, et de poursuivre l'évolution des profils de recrutement en fonction des nouveaux métiers induits par la préparation du conflit 6.0. La masse ne proviendra pas du facteur humain.

- **Des ressources financières limitées.** Si l'ambition de la France est bien de peser à l'avenir, elle ne pourra pas ne pas consentir un effort significatif et prolongé car le risque de décrochage technologique, pour elle comme pour l'UE, est avéré. Pour autant, dans un cadre forcément contraint, elle devra choisir les quelques technologies critiques à développer en national, celles à développer dans le cadre européen, celles à acheter sur étagère et enfin, celles qu'il lui faut renoncer à détenir.

- **Un modèle capacitaire en renouvellement générationnel d'équipements.** La Loi de programmation militaire en cours (2019-2025) devrait permettre de combler certaines ruptures capacitaires et de renouveler certaines flottes à bout de souffle. En revanche, cette LPM ne permettra pas, à l'exception notable du cyber et de façon moins marquée pour l'espace, de monter en gamme pour répondre aux enjeux du conflit 6.0. Dans le domaine terrestre, par exemple, la faiblesse en capacités haut du spectre n'est pas encore prise en compte.

- **Une nécessité vitale de pouvoir agir en autonome.** La contestation d'espaces communs et la dimension ultramarine de la France augmentent le risque que la souveraineté française soit à l'avenir contestée dans ses marges. Elle ne pourra compter que sur ses propres capacités ⁽²⁷⁾ pour entraver l'action adverse et rétablir ses droits. Elle doit donc disposer des capacités de commandement, de projection et de coercition adaptées pour cela. Dans les autres cas d'intervention, il semble probable qu'ils se feront dans le cadre de l'Alliance ou de coalitions *ad hoc*. Mais cela signifie que la France doit conserver une libre disposition de ses moyens pour pouvoir agir seule le cas échéant.

- **Le respect du droit comme fondement.** Profondément ancré dans le corps social militaire français, et source de légitimité, le droit fonde l'action militaire. Il importe au demeurant de bien préciser de quel droit on parle. Dans un monde en refondation où tout ce qui incarne l'Occident est contesté, il semble évident que le droit véhiculé par les États-puissance sera très éloigné du référentiel français. Et si par exemple des ONG parvenaient à faire interdire la mise en service de Systèmes armés létaux autonomes (Sala), cela ne s'appliquerait vraisemblablement qu'aux Européens. Il faut préserver l'éthique du soldat et chercher aussi à façonner le droit, européen ou international, sans aucune naïveté, car pendant que les Européens réglementent, le monde développe et teste de nouvelles capacités qui seront matures à l'horizon des 15 à 20 ans. Il est vital de ne pas brider le développement des nouvelles technologies en Europe, notamment les applications de l'Intelligence artificielle (IA) à la robotique dans l'ensemble des milieux.

- **Une acceptation limitée de la mort.** Depuis l'Afghanistan et depuis les attentats terroristes sur le sol métropolitain, la mort et la guerre sont réapparues dans le champ des possibles. Pour autant, l'acceptation de pertes humaines reste un blocage majeur qui disqualifie d'emblée certaines options militaires impliquant des combats

(27) L'exemple britannique des îles Malouines et plus récemment des îles Perejil pour l'Espagne, illustrent cette absence de solidarité internationale lorsqu'il s'agit de rétablir la souveraineté sur des « confettis d'Empire ».

rapprochés ⁽²⁸⁾. Or les effets du conflit 6.0 seront potentiellement très létaux avec des risques plus élevés pour l'humain ⁽²⁹⁾. Des parades devront être trouvées pour pallier cet état de fait.

S'adapter au conflit 6.0

Entrer dans l'ère du conflit 6.0 nécessite sans aucun doute de faire évoluer posture et stratégie. Face à des adversaires décidés et extrêmement offensifs en permanence, la posture nationale doit évoluer pour permettre aux citoyens de mieux percevoir la menace qui, par sa nature très variée, peut affecter tous les domaines d'activité. Elle doit aussi donner à la Défense les moyens permanents de détecter, contrer, et contre-attaquer si besoin, notamment dans les milieux cyber, information et Espace. En termes de stratégie, il est important de réinvestir dans la connaissance de l'adversaire potentiel oriental ⁽³⁰⁾ pour comprendre son raisonnement. Il serait aussi intéressant de changer de perspective et de se placer dans la dialectique du faible au fort. Ce positionnement, outre le fait qu'il est vrai sur le plan arithmétique, mais aussi sur le plan qualitatif avec un différentiel technologique croissant entre les États-Unis, la Chine et les Européens, aurait deux avantages. D'une part, il offre une palette de modes d'action plus ouverte, plus « rusée », donnant la place à l'initiative et l'audace, et aux actions d'opportunité dans des fenêtres brèves. D'autre part, il amènerait désormais à ne plus penser « engagement dans des zones permissives à semi-permissives » mais « engagement le plus exigeant » ce qui aurait notamment des conséquences en termes de choix capacitaires. Ainsi, les drones lents développés pour les opérations extérieures ayant une survivabilité insignifiante dans le cadre du conflit 6.0, des drones véloces leur seraient donc préférés.

Reprenant la description faite du conflit 6.0 ⁽³¹⁾, il est possible d'y répondre point par point en indiquant des pistes envisageables pour modeler les armées françaises en 6.0 :

- **Mesures permanentes.** Développer la résilience de la Nation face aux manipulations et aux actions d'influence d'États tiers. Il s'agit d'informer l'opinion publique pour déconstruire le discours adverse, de lui faire prendre conscience des enjeux 6.0, et de la réarmer moralement pour qu'elle soit prête à une confrontation probable. Il s'agit aussi d'identifier les auteurs, de faire cesser les manipulations et de pouvoir porter un contre-discours, ou discours de vérité, pour influencer l'opinion publique de l'adversaire. Cette ligne dépasse les attributions du ministère des Armées, requiert des moyens cyber conséquents et, dans sa partie contre-discours, devra s'appuyer sur un *French Soft Power* décomplexé.

(28) Cf. déclarations du général James Mattis sur ce blocage dû aux pertes humaines et sur sa conviction qu'il fallait développer de nouvelles capacités tout autant qu'insuffler l'audace aux chefs pour reprendre l'initiative et reconquérir la suprématie au sol.

(29) Plus que jamais, l'aguerrissement du soldat, du marin et de l'aviateur est fondamental.

(30) Comme au temps de la guerre froide, apprendre une langue, russe, chinoise (...) et lire les auteurs de ces pays, c'est déjà entrer dans leur mode de raisonnement.

(31) Voir le paragraphe « Les guerres de demain : le conflit 6.0 ».

- **Mesures permanentes.** Décourager les agressions adverses dans tous les milieux en faisant un effort dans les domaines cyber et Espace. Ceci signifie : être en mesure de détecter l'agression et de la caractériser, être en mesure de la contrer par des mesures de protection et être en mesure d'y répondre offensivement de façon graduée. La large palette possible d'effets de découragement permet de maintenir le seuil d'emploi de la dissuasion nucléaire à un niveau crédible même s'il reste par définition flou.

- **Anticiper les préalables du conflit 6.0.** En préalable à un « coup de force », l'adversaire cherchera à dénier à sa cible et à ses alliés l'emploi de leurs moyens spatiaux de transmissions, de renseignement, de géopositionnement... par leurage, brouillage, aveuglement, neutralisation ou destruction, tout en préservant l'emploi des siens. La résilience des moyens spatiaux de défense constitue un axe majeur de développement quelles que soient les solutions apportées (redondance des vecteurs en constellation, systèmes d'autoprotection...). Pouvoir préserver en temps de crise sa capacité à renseigner dans plusieurs spectres, permettra d'être pertinent sur l'analyse de la menace réelle. Un second axe consiste à se doter d'une capacité offensive de brouillage, d'aveuglement, voire de neutralisation (applications du laser) des moyens satellitaires adverses. L'adversaire cherchera aussi à désorganiser et à porter la discorde chez le pays cible, voire chez ses alliés. D'où la criticité des mesures préventives mentionnées dans les deux paragraphes précédents pour préserver la cohésion nationale et la solidarité alliée, et augmenter la protection et la résilience des infrastructures critiques et vitales tout en étant en mesure de riposter proportionnellement. À ce stade du conflit, il faudra mesurer la pertinence de désorganiser le pays agresseur et d'y porter la discorde.

- **Contrer les stratégies de déni :** se créer une fenêtre de pénétration multi-milieu. La première notion essentielle dans ce cadre est celle du prépositionnement. Reprenant l'une des facettes bien connues de cette notion qui est celle des forces prépositionnées, il est facile de saisir l'intérêt stratégique que de telles forces, localisées en des points clés du Globe, peuvent représenter : acclimatées, connaissant le milieu, intégrées, aptes à agir d'emblée tout comme à recevoir des renforts ou à servir de base d'appui ⁽³²⁾... Cette notion est clé pour le conflit 6.0, sous réserve de l'étendre à l'ensemble des milieux. Là où demain l'adversaire ne pourra que passer par cette zone, employer tel « nœud » du cyberspace, se positionner sur telle orbite, un « élément français » doit déjà être installé pour appuyer le cas échéant la création d'une fenêtre de pénétration. Dans certains milieux comme le cyber, ce prépositionnement devra rester « anonyme ». Dans d'autres, au contraire, elle sera fermement revendiquée. Le prépositionnement présente en outre potentiellement l'avantage d'impliquer un ou des alliés ⁽³³⁾ avec lesquels il est possible de mieux façonner l'environnement en vue de contrer l'action potentielle adverse ou de préparer une action en « fenêtre de pénétration ». Quant à cette fenêtre, elle doit se concevoir comme intégrée dans un

(32) À cette aune, il serait intéressant de reconsidérer le dispositif des forces de souveraineté et de présence. Ainsi, la montée en puissance de la zone Indo-Pacifique pourrait amener à renforcer certains prépositionnements comme celui de la Nouvelle-Calédonie.

(33) Cas de forces prépositionnées sur le territoire d'un pays allié, avec lequel il est possible d'anticiper conjointement les modes d'action adverses, quel que soit le milieu considéré, ou cas de pays engagés avec la France sur un programme clé dans un milieu et dans une zone considérée (Arctique, Espace...).

espace-temps par nature court et coordonnée dans tous les milieux. Les effets seront au nombre de quatre : celui de la furtivité (d'un vecteur balistique, d'une insertion par moyens spéciaux, d'une attaque virale indétectable sur des systèmes adverses...) ; celui du feu, redondant et provenant de tous les milieux dont terre-air-mer et sous les mers. La caractéristique de ces feux sera leur allonge, de nature stratégique à opérative, leur capacité à percer. Cela valide le développement du missile de croisière navale, le développement futur du missile hypersonique, le besoin d'une artillerie sol-sol longue distance et y compris, même si la portée est tactique, les réflexions sur les voilures tournantes pour les doter de capacités de tir au-delà de l'horizon (8 000 m). Le troisième effet nécessaire sera celui de la masse, non pas tant ici pour créer le nombre que pour créer la saturation des systèmes *A2/AD*. Cette masse requiert l'emploi d'essaims de drones ou de solutions mixtes de vecteurs non pilotés interagissant avec des vecteurs pilotés. Le quatrième et dernier effet sera celui de la *deception* ⁽³⁴⁾ car il faudra pouvoir leurrer les systèmes de défense adverses. Les essais facilitent cet effet, tout comme les recherches sur la modification des signatures des vecteurs dans tous les milieux et les actions spécifiques dans le spectre électromagnétique et le cyber.

• **Contrer les stratégies de fait accompli.** Idéalement, une action préalable de mesure de sauvegarde permettrait de projeter très rapidement un volume cohérent et significatif de forces multimilieu, appuyé en cela par les prépositionnements déjà mentionnés. Dans le cas contraire, il s'agirait de prendre pied de vive force sur le « territoire » contesté et d'y créer un rapport de force suffisant pour casser la logique du fait accompli. La crédibilité de cette force multimilieu intégrée repose sur sa capacité à être projetée au loin rapidement et à être placée d'emblée sous une bulle de protection multicouche et multispectre contre la menace aérienne, balistique, électromagnétique ou cyber. Dans ce cadre, il semblerait logique d'y intégrer une composante de défense antimissile balistique ⁽³⁵⁾. Dans cette bulle agiraient des composantes robustes et agiles. La forte attrition potentielle serait appréhendée par une masse reposant sur une dronisation et une robotique de combat très développée interagissant avec des plateformes habitées. La notion de masse engendrera nécessairement la nécessité d'envisager des compromis de protection, donc de coûts, des vecteurs différents, entre ceux habités ou non mais à forte valeur ajoutée, et ceux, drones ou robots « consommables ». La survivabilité sera aussi améliorée par la modification des signatures. Dans le milieu terrestre, la phase initiale requerra une composante blindée interarmes haut du spectre bénéficiant de l'infovalorisation *Scorpion*, avant, en phase de contrôle du milieu, de déployer sa composante médiane. Dans les trois milieux terre-air-mer, l'extension du combat infovalorisé aux futures plateformes de combat ⁽³⁶⁾ permettra de nouvelles combinaisons tactiques ⁽³⁷⁾ alliant agilité et rapidité, dispersion et concentration. La capacité de commander de façon coordonnée les actions dans tous les milieux

(34) Entretien avec le colonel Guillaume GARNIER, auteur d'une étude classifiée sur la déception (DGRIS).

(35) À la différence d'Israël qui dispose de l'*Iron Dome* pour contrer les menaces balistiques proches et le nucléaire pour dissuader l'Iran, la France assume la dissuasion nucléaire comme protection ultime de ses intérêts vitaux. En revanche, si elle veut pouvoir contrer au loin des stratégies de fait accompli, elle doit disposer de cette bulle multicouche et multispectre.

(36) À l'exemple du *Système de combat aérien du futur (Scaf)* ou du *Main Ground Combat System (MGCS)*.

(37) Cf. PETER Mathieu et TERRIER Julien, *Les opérations guerrières en essaim, combattre autrement*, Économica, 2019.

sera un défi majeur pour les structures de commandement ⁽³⁸⁾. Enfin, la soutenabilité d'un tel déploiement requiert des solutions nouvelles pour tous les aspects logistiques.

Cette esquisse capacitaire est sans aucun doute incomplète. Elle cherche néanmoins à montrer la synergie indispensable qui doit être développée entre les différents milieux et propose de réfléchir à ce que pourrait être la force expéditionnaire multi-milieu et multispectre, dont les effets potentiels participeraient directement à la dialectique des volontés pour faire échec aux stratégies de « fait accompli ».

*
**

Alors que le vent de l'histoire souffle plus que jamais, conscientes peut-être plus que d'autres de l'impérieuse nécessité de penser et de préparer les conflits de demain, les armées françaises possèdent des atouts indéniables pour entrer dans l'ère du conflit 6.0. Cette mutation importante ne pourra cependant s'envisager sans une pleine prise de conscience par la Nation des enjeux et des efforts technologiques et financiers à réaliser de façon impérative. C'est à ce prix, tout comme à la réussite de la mutation interne des armées pour s'approprier et dominer les opérations multimilieu et multispectre, qu'elles seront en mesure de donner au politique des options solides afin de dissuader et, le cas échéant, d'être engagées efficacement dans le cadre de ce grand jeu géostratégique qui ne fait que s'esquisser.

Éléments de bibliographie

- ALLISON Graham, *Vers la guerre : l'Amérique et la Chine dans le piège de Thucydide* ?, Odile Jacob, 2019, 416 pages.
BEAUFRE André, *Introduction à la stratégie*, Hachette Littérature, 1998 (1963), 192 pages.
RICHOUFFTZ (DE) Emmanuel, *Pour qui meurt-on* ?, ADDIM, 1999, 172 pages.
GOYA Michel, *Les vainqueurs, comment la France a gagné la grande guerre*, Tallandier 2018, 347 pages.
MCCHRISTAL Stanley, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Portfolio Penguin, 2015, 304 pages.
MALLARD Stéphane, *Disruption*, Dunod, 2018, 256 pages.
MARSHALL Tim, *Prisoners of geography*, Elliott and Thompson, 2015, 256 pages.
PETER Mathieu et TERRIER Julien, *Les opérations guerrières en essaim, combattre autrement*, Economica, 2019, 159 pages.
SUN TZU, *L'art de la guerre*, Vents d'ouest, 2000, 278 pages.

Entretiens

- M. Étienne DE DURAND, Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS).
Colonel Guillaume GARNIER, DGRIS.
M. Michel GOYA, colonel (er), enseignant, chercheur et écrivain militaire.

(38) Voir à cet égard les réflexions américaines sur la complexité de coordonner ce qu'ils nomment le *Multi-Domain Battle*.

L'intelligence artificielle et ses applications : un défi stratégique pour la France

Pierre RÉAL

Colonel de l'Armée de l'air, auditeur de la 68^e session du
Centre des hautes études militaires (CHEM).

Note préliminaire : Article rédigé en mai 2019 dans le cadre des travaux individuels du CHEM.

L'intelligence artificielle (IA) est aujourd'hui une composante incontournable de l'innovation : annoncée comme un levier de croissance pour l'économie, une nouvelle révolution industrielle, elle concentre également les critiques et révèle les inquiétudes qui ont toujours accompagné les progrès scientifiques majeurs. Elle porte en effet la possibilité d'une autonomisation extrême de la machine par rapport à l'homme, de la créature sur son créateur. Les bouleversements que promet la généralisation de ces technologies sont à la mesure du champ de leurs applications, et il n'y a guère de domaines de l'activité humaine qui n'en bénéficieront pas.

Le champ militaire ne fait évidemment pas exception. Concernant les armées françaises, ainsi que les directions et services interarmées, la ministre des Armées a dévoilé la doctrine et tracé la stratégie en la matière dans son intervention à Saclay, le 5 avril dernier : reconnaissance de l'IA comme un domaine « d'opportunités fabuleuses », investissements dans le secteur ⁽¹⁾ mais également engagement responsable ⁽²⁾, avec le refus de développer des robots tueurs autonomes et la création d'un comité éthique ministériel. La ministre n'exclut évidemment pas, dans son allocution, la possibilité que d'autres puissances ne s'embarrassent pas des mêmes exigences morales.

L'IA est donc présentée comme une « priorité pour notre défense nationale » ⁽³⁾. L'analyse de cette montée en puissance et ses répercussions sur notre stratégie de défense constituent cependant un domaine encore relativement inexploré ⁽⁴⁾. Deux champs en particulier méritent l'attention : les outils ou systèmes considérés comme stratégiques – dont la dissuasion nucléaire – et les équilibres stratégiques entre puissances,

(1) 100 millions d'euros, sans compter les programmes majeurs déjà existants (*Rafale*, *Scorpion*, espace, combat naval collaboratif, etc.).

(2) Avec un engagement autour de trois grands principes : respect du droit international, maintien d'un contrôle humain suffisant et permanence de la responsabilité du commandement.

(3) Voir PARLY Florence, « Intelligence artificielle (IA) et défense », discours du 5 avril 2019 à Saclay (www.defense.gouv.fr/).

(4) Cf. en particulier § 82, 229, 232, 256 et 289, *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale* 2017, octobre 2017, 109 pages (www.defense.gouv.fr/).

mondiales ou régionales, ou susceptibles d'influencer nos partenariats. Par exemple, la dissuasion, clef de voûte de notre défense, doit être capable, à l'aube du « troisième âge nucléaire » ⁽⁵⁾, de s'adapter aux « paramètres complexes et variables » ⁽⁶⁾ que l'IA ne manquera pas de bouleverser. Par ailleurs, alors que notre stratégie de défense s'articule entre « autonomie stratégique », « ambition européenne » et « responsabilités globales » ⁽⁷⁾, la compréhension et l'anticipation d'éventuelles modifications dans les grands équilibres stratégiques nous sont également fondamentales.

Face à ces défis, la France possède les outils doctrinaux ⁽⁸⁾, la volonté d'investissement capacitaire et la légitimité pour répondre au mieux à ces enjeux stratégiques, entraîner ses partenaires et conserver l'initiative face aux jeux des autres puissances.

L'intelligence artificielle, une somme de technologies à la complexité variable, pour des usages multiples

L'IA ne constitue pas une seule technologie, mais un ensemble technologique fondé sur « l'évolution des capacités des machines, en particulier dans le domaine de l'apprentissage » ⁽⁹⁾. Elle repose sur la capacité à traiter de l'information (architecture des machines – avec utilisation possible de réseaux de neurones ⁽¹⁰⁾ – langages informatiques et algorithmes utilisés...), sur les méthodes d'apprentissage (autonome – *machine learning* – ou sous la supervision plus ou moins importante d'un opérateur humain, apprentissage avec une autre machine, méthodes de « récompenses », nombre de couches de neurones utilisées ⁽¹¹⁾) et enfin, sur la quantité et la qualité des informations disponibles ⁽¹²⁾. Les progrès à venir en matière d'IA viendront de la capacité à combiner ces trois domaines.

Les promesses de l'intelligence artificielle

Il existe une grande diversité des IA, avec différents niveaux d'autonomie. On trouvera ainsi désigné le niveau d'IA le plus basique par « IA limitée » (IAL). Ces IA sont dédiées à des tâches dont le périmètre est strictement défini. On peut citer dans cette catégorie les assistants personnels ou les IA permettant de jouer à des jeux précis (échec, go...). Ces IA ne sont en général alimentées en données d'entrée que par un

(5) VANDIER Pierre, *La dissuasion au troisième âge nucléaire*, Éditions du Rocher, 2018, 108 pages.

(6) *Ibid.*, p. 78.

(7) Cf. §149 et suivants, *Revue stratégique*, *op. cit.*

(8) *Livres blancs* successifs, *Revue stratégique*, discours officiels...

(9) MAZZUCCHI Nicolas « Les implications stratégiques de l'intelligence artificielle », *Revue internationale et stratégique*, vol. 2018/2 n° 110, p. 141-152.

(10) La notion de « neurone » en IA ne désigne pas des neurones biologiques ou de synthèses, mais plutôt l'organisation de composants électroniques imitant l'organisation des neurones et des connexions synaptiques que l'on trouve dans les organismes vivants. Différents types d'organisation sont possibles suivant le nombre de « couches » de neurones et leurs interconnexions.

(11) La notion de *deep learning* fait référence à l'utilisation de plusieurs couches de neurones successives, le mécanisme d'apprentissage affectant l'ensemble de ces couches en même temps. Cette méthode se rapproche le plus des mécanismes d'apprentissages des cerveaux biologiques.

(12) Pour une description plus exhaustive de l'IA, GANAY (DE) Claude, député, et GILLOT Dominique, sénatrice, *Pour une intelligence artificielle maîtrisée, utile et démystifiée* (Rapport n° 464), Office parlementaire des choix scientifiques et technologiques, 15 mars 2017 (www.senat.fr/).

capteur unique (enregistreur vocal, caméra...). Des IA aux périmètres plus étendus sont les IA dites « combinées » (IAC), qui intègrent les données de plusieurs capteurs pour prendre une décision concernant des tâches encore relativement délimitées, mais qui peuvent accomplir plusieurs actions élémentaires. Les IAC sont utilisées, par exemple, pour des applications en robotique. Enfin, la théorie permet d'envisager des IA « totales », capables d'intégrer les informations d'un très grand nombre de capteurs pour agir avec leur environnement, voire sur leur propre architecture, avec des possibilités voisines de celles d'un être humain. Dans l'état actuel de la technique, de telles IA n'existent pas ⁽¹³⁾.

Les applications de l'IA font l'objet d'un classement ⁽¹⁴⁾ en plusieurs disciplines principales : traitement du signal (reconnaissance vocale, visuelle, etc.), robotique, apprentissage automatique (programmes permettant d'optimiser des algorithmes afin de résoudre un problème donné), systèmes multi-agents (comportements coopératifs entre plusieurs systèmes afin qu'ils s'auto-organisent en vue d'accomplir une tâche donnée). Ces domaines ne sont évidemment pas cloisonnés : à titre d'exemple, l'industrie automobile fait appel à l'ensemble de ces disciplines.

Les applications militaires de l'IA : des possibilités nombreuses, principalement en dehors du champ légal

Ces applications concernent trois domaines principaux, avec des actions et des effets plus ou moins directs sur le champ de bataille mais susceptibles d'apporter un avantage majeur aux forces armées qui les maîtriseraient. Le discours ministériel du 5 avril dernier reprend l'ensemble de ces fonctions, en excluant l'application à tout système légal.

- **L'ensemble des fonctions non directement liées au combat.** Il s'agit du domaine pour lequel la transposition des emplois de l'IA du monde civil sera vraisemblablement la plus immédiate, avec des gains prévisibles en termes d'efficacité. Seront concernées des fonctions comme le secrétariat (assistants virtuels), la logistique (avec, par exemple, l'emploi de robots « mules » pour le port automatique de charges), la maintenance ⁽¹⁵⁾, la santé, des systèmes d'information performants pour la gestion des ressources humaines (chancellerie, système de solde). Comme dans le civil, où les conséquences sociales et politiques de ces applications feront débat, d'importantes mutations seront à prévoir dans la composition des forces armées, avec la diminution des effectifs aujourd'hui dédiés à ces spécialités et des changements dans les savoir-faire professionnels des intéressés.

- **L'entraînement des forces** permet des applications nombreuses pour l'utilisation de l'IA. Les systèmes d'armes modernes offrent en effet une large palette

(13) GANASCIA Jean-Gabriel, *Le mythe de la singularité. Faut-il craindre l'intelligence artificielle ?*, Édition du Seuil, 2017, 144 pages.

(14) Classement *International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI)*, in *Pour une intelligence artificielle maîtrisée, utile et démystifiée*, op. cit., p. 43.

(15) Sur ce sujet, cf. PAPPALARDO David, « Couple homme-intelligence artificielle : mener le combat aérien de demain », *Air actualité*, n° 720, avril 2019, p. 16-17 (www.defense.gouv.fr/).

de capacités d'entraînement virtuelles, par simulation. L'IA peut ainsi générer des scénarios d'exercices plus ou moins complexes et potentiellement tirés de situations réelles, mais également animer des « ennemis » (plastrons, automates...) avec des réactions graduées en fonction du niveau tactique requis ⁽¹⁶⁾. Dans le cas de systèmes d'armes embarquant de l'IA, par exemple au niveau des interfaces homme-machine, les séances de simulation profiteront non seulement à l'équipage humain, mais également à l'IA embarquée afin qu'elle apprenne à interagir avec ses collaborateurs de chair et d'os, et se confronte à des scénarios de crise et des systèmes d'armes adverses. Le *Man Machine Teaming* ⁽¹⁷⁾ pourra donc commencer avant la mise en situation réelle, en environnement simulé.

L'apport de l'IA dans l'entraînement s'exprimera également dans les capacités d'analyses de mises en situation. En effet, le traitement de la quantité massive de données qui sera collectée lors de séances d'entraînement ne sera possible que par l'IA. Cette analyse pourra ensuite déboucher sur une certification opérationnelle, la détermination d'axes de progrès, voire des propositions concernant la composition des groupes de combat, en fonction du caractère et des aptitudes des militaires amenés à opérer ensemble.

• **Au combat et en opérations**, là encore, les apports de l'IA sont, en théorie, multiples. Directement sur le champ de bataille, de très nombreux systèmes d'armes, des plus simples (équipements individuels) au plus complexes (chars de combat, avions) peuvent se voir doter d'une IA : interfaces homme-machine sophistiquées avec une ergonomie personnalisée pour chaque opérateur humain (IAL), robots sentinelles pour des gardes statiques, mini-drones évoluant en essaim au comportement coordonné ⁽¹⁸⁾, drones de combat terrestres, maritimes ou aériens, équipiers artificiels intelligents au service de plateformes habitées (IAC), etc.

Concernant ces dernières applications, deux remarques peuvent être faites quant à leur efficacité sur le champ de bataille. D'une part, l'IA peut démultiplier les capacités d'un seul opérateur humain, soit en le remplaçant complètement (sentinelle, drone...) soit en augmentant fortement ses capacités (commandement d'un essaim...), en tout cas en le déchargeant au maximum de tâches à faible valeur ajoutée. Les effectifs, le nombre de « poitrines » humaines à opposer à l'adversaire, peuvent donc être relativement compensés par le nombre de robots ou de drones « accompagnateurs ». D'autre part, la qualité technologique du système d'armes (puissance des munitions, finesse des senseurs, solidité de la protection, agilité et furtivité du vecteur...), source de coûts de plus en plus importants dans les engins de combat moderne, peut donc également être compensée par la qualité de l'intelligence, individuelle ou collective de l'IA. Dans le domaine des capteurs par exemple, le traitement par l'IA du signal de plusieurs senseurs de qualité standard peut s'avérer plus rentable et de qualité équivalente

(16) De telles possibilités ont déjà des applications dans les simulateurs existant et dans les jeux vidéo du commerce.

(17) Hybridation homme-système, cf. PAPPALARDO David, « Combat coopératif aérien connecté : vers un "Guerrier Centaure" ailé ? », *Défense et Sécurité Internationale*, n° 139, janvier-février 2019, p. 70-75.

(18) Concept nommé *Low Slow Small* (LSS) cf. PAPPALARDO David, *Air actualité*, op. cit.

par rapport à l'exploitation sans IA d'un capteur de très haute technologie beaucoup plus coûteux.

L'apport de l'IA sur le champ de bataille n'est cependant pas limité aux systèmes d'armes. Tandis que les capteurs de renseignement, grâce en particulier aux progrès de la miniaturisation, produisent des données brutes dans des quantités toujours plus importantes, l'IA permettra de trier cette masse de recueil en laissant les analystes humains se concentrer sur les informations les plus pertinentes ⁽¹⁹⁾. Dans les états-majors de tous niveaux, l'IA pourra ainsi aider au choix de plans d'opération, en testant différentes options face aux modes d'actions ennemis les plus probables ou les plus dangereux (*wargames* ⁽²⁰⁾). Ces options ne se borneraient pas à un simple « jeu » entre deux unités où entrerait une part de hasard, simulé aujourd'hui par un jet de dés, mais prendrait en compte à la fois des paramètres psychologiques, sociologiques, économiques, doctrinaux et des données historiques ⁽²¹⁾. Les avantages des applications militaires de l'IA sont donc conséquents, et les investissements massifs en la matière peuvent être considérés comme un moyen de rattrapage, pour des puissances qui feraient face à des compétiteurs supérieurs en effectifs ou en technologie.

IA et systèmes stratégiques

Les fonctions stratégiques sont définies, pour la France, dans le *Livre blanc* de 2013 et réaffirmées dans la *Revue stratégique* de 2017 (dissuasion, protection, connaissance et anticipation, intervention, prévention) : « interdépendantes, leur équilibre garantit la cohérence et la crédibilité de nos forces » ⁽²²⁾. Elles ont été déclinées en aptitudes opérationnelles ⁽²³⁾, parmi lesquelles la mise en œuvre de la posture de dissuasion nucléaire et la défense antimissile ⁽²⁴⁾ peuvent bénéficier d'un éclairage complémentaire sous l'angle de l'IA. Si les applications militaires de l'IA sont déjà un sujet de polémique, la perspective d'une présence de l'IA dans des systèmes d'armes nucléaires, et plus généralement stratégiques, pourrait alimenter de vifs débats éthiques. Des œuvres de fiction ⁽²⁵⁾ ont largement décrit les risques qu'il y aurait à confier à une machine plus ou moins autonome, le soin de lancer des armes capables d'anéantir l'humanité.

(19) Les IA sont ainsi capables de déceler des tumeurs sur des clichés de radio à une vitesse et avec une performance supérieure aux radiologues humains.

(20) Les bonnes performances d'IA dans des jeux de cartes comme le poker, où l'incertitude est maximale aussi bien dans les capacités objectives de l'adversaire (de quelles cartes dispose-t-il ?) que dans la tactique utilisée (bluffe-t-il ou pas ?), laissent envisager de grandes possibilités en la matière.

(21) Sur l'ensemble de ce sujet cf. NOËL Jean-Christophe, « Intelligence artificielle : vers une nouvelle révolution militaire ? », *Focus stratégique*, n° 84, Institut français des relations internationales, octobre 2018 (www.ifri.org/).

(22) § 238, *Revue stratégique*, *op. cit.*

(23) Cf. annexes p. 92 et suivantes, *Revue stratégique*, *op. cit.*

(24) Les systèmes de défense antimissile, dans notre doctrine, sont considérés comme complémentaires de la dissuasion nucléaire et concentrés sur la protection des forces. L'Otan, ainsi que la plupart des autres puissances (États-Unis, Russie, Chine, Israël) considèrent également ces systèmes comme des moyens de protection de leur territoire national et de leur population contre une attaque nucléaire.

(25) À noter, dans le domaine cinématographique, les trois films suivants, sortis à des moments particuliers de la guerre froide : *Fail Safe* (Sidney LUMET, 1964), *Wargames* (John BADHAM, 1983), *Terminator* (James CAMERON, 1984). Tous ont pour thème la défaillance d'un système informatique plus ou moins sophistiqué et autonome, avec pour conséquence un échange de tirs ou une guerre nucléaire.

Les apports potentiels de l'IA dans la réussite des missions nucléaires

Malgré leur caractère « exorbitant », lié à l'emploi d'armes avec un pouvoir de destruction sans équivalent, et en dépit de procédures, de règles d'engagement et de chaînes de commandement et de contrôle (C2) particulières, la réussite des missions nucléaires repose également sur des systèmes et des savoir-faire tactiques identiques en grande partie aux missions conventionnelles, singulièrement celles du haut de l'échelle. Ainsi, le succès d'un raid nucléaire aéroporté nécessite de survivre à des défenses ennemies, chasseurs ou batteries de missiles surface-air, tout comme un raid classique.

À titre d'exemple, pour pénétrer les « bulles » de défense aérienne composées de systèmes à longue portée et multicouches ⁽²⁶⁾, des tactiques de saturation grâce à des essaims de drones pilotés par de l'IA peuvent être envisagées. De la même manière, une patrouille de sous-marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE) s'appuie sur l'ensemble des savoir-faire des missions sous-marines : mise en œuvre du bateau, techniques de pistage et de dilution... Enfin, pour la réussite de la mission elle-même, les systèmes d'armes stratégiques s'appuient sur des moyens conventionnels ⁽²⁷⁾, soit pour ouvrir des couloirs de passage, soit pour produire des raids de diversion. En conséquence, l'ensemble des apports de l'IA aux systèmes militaires conventionnels décrits plus haut est également susceptible d'accroître l'efficacité des missions nucléaires.

La place de l'IA dans les espaces cyber et exo-atmosphérique

Les missions des forces armées sont dépendantes des espaces partagés que sont l'espace exo-atmosphérique et le cyberspace. Même si les composantes stratégiques se veulent les plus résilientes possible, des attaques cyber massives dégraderaient vraisemblablement leur efficacité. De la même manière, des actions militaires antisatellites auraient un impact potentiel sur au moins quatre segments stratégiques : la navigation et son corollaire, fondamental pour les systèmes modernes, la synchronisation temporelle à grande précision, l'observation de la terre (reconnaissance stratégique), les transmissions à longue distance et enfin, les systèmes d'alerte avancée ⁽²⁸⁾. Or, les applications de l'IA dans ces deux espaces, en particulier pour des applications offensives, sont prometteuses.

Dans le domaine cyber, l'IA sera utilisée pour mettre au point des attaques sophistiquées, par exemple en usurpant des identités réelles, en déchiffrant les mots de passe les plus complexes ou en coordonnant des actions offensives à la fois massives et très rapides. Dans le domaine spatial, les progrès en robotique seront appliqués à des satellites « butineurs », capables de s'arrimer à d'autres satellites pour provoquer des dégâts plus ou moins réversibles, les brouiller ou les désorbiter sans crainte de générer

(26) Cf. §146, *Revue stratégique*, op. cit.

(27) À l'instar des missions *SNOWCAT* (*Support of Nuclear Operations With Conventional Air Tactics*) pour les raids nucléaires aéroportés de l'Otan. Cf. par exemple KRISTENSEN Hans M. « NATO Nuclear Exercise Underway With Czech and Polish Participation », *Federation of American Scientists*, 17 octobre 2017 (<https://fas.org/>).

(28) La France ne dispose pas de tels systèmes mais a financé jusqu'en 2011 le programme d'étude amont *Spirale* (Système préparatoire infrarouge pour l'alerte), pour la mise au point d'une détection depuis l'espace des tirs de missiles balistiques.

des débris qui nuiraient aussi à l'agresseur. Les travaux de développement d'une telle capacité peuvent être conduits avec une certaine impunité, sous couvert de mise au point de systèmes de régénération des constellations en orbite pour en augmenter la durée de vie.

**La place de l'IA dans les C2 nucléaire et de défense antimissile :
l'IA et les fonctions stratégiques défensives**

La capacité d'une structure C2 à réagir plus rapidement que celle de l'ennemi est considérée comme un facteur de succès décisif : c'est l'apport des théories de Boyd ⁽²⁹⁾ sur la boucle OODA (*Observation-Orientation-Decision-Action*), mises en valeur depuis la première guerre d'Irak. Ce facteur temps est particulièrement critique dans les systèmes stratégiques, qu'il s'agisse des postes de commandement (PC) de forces nucléaires ou de ceux de défense antimissile, lorsqu'il est question de réagir à une frappe ennemie. Dans le cas d'un tir de missile intercontinental par exemple, l'échelon militaire ne dispose au mieux que de quelques minutes pour évaluer la situation ⁽³⁰⁾, la transmettre à l'échelon politique avec des options de riposte défensive (mise en œuvre de la défense antimissile ⁽³¹⁾, alerte aux populations...), voire offensive (frappe nucléaire en second) et déclencher celles-ci.

Dans ces conditions, toute aide de la part d'une IA pour analyser la situation et en faciliter la présentation aux autorités (transmission d'une interface visuelle en temps réel, animations avec différents scénarios...) permet de gagner sur le dialogue, le temps d'analyse, voire les demandes d'explication avec le camp adverse (système, lorsqu'il existe, de type « téléphone rouge »). L'IA peut également tenir un rôle préliminaire fondamental grâce à son apport dans les analyses de renseignement décrites *supra*, en particulier le repérage et le suivi des systèmes stratégiques ennemis et de leurs vecteurs et plateformes (lanceurs, aéronefs y compris furtifs, sous-marins...) avec une efficacité très supérieure aux capacités actuelles.

Les tentations liées à une autonomie complète de l'IA

Une utilisation théorique extrême de l'IA serait de la substituer entièrement à la décision humaine pour décider du lancement d'une frappe de représailles, suite à une première attaque « de décapitation ». Au moins un système automatisé de ce type avait été prévu par l'Union soviétique pendant la guerre froide (système « Périmètre » ⁽³²⁾). Une telle utilisation, en France, est évidemment impensable. C'est le sens de l'engagement en matière d'éthique pris par la ministre des Armées, qui vient rappeler les trois points suivants :

(29) Cf. en particulier HAMMOND Grant T., « The Essential Boyd », *America War*, (<http://americawar.wordpress.com/>).

(30) Frappe réelle ou erreur d'appréciation des systèmes d'alerte avancés ? En cas d'attaque avérée, quelles portions du territoire concernées pour quels dégâts estimés ?

(31) Des systèmes de ce type sont mis en œuvre par l'Otan pour couvrir l'ensemble du « territoire et des forces des pays européens », cf. § 37 à 41 OTAN, « Déclaration du sommet de Bruxelles », 11 juillet 2018 (www.nato.int).

(32) Cf. SCHARRE Paul, *Army of None: Autonomous Weapons and the Future of War*, WW. Northon & Co, mars 2018, chapitre « Deterrence and the dead hand », ainsi que BENDER Jeremy, « Russia May Still Have An Automated Nuclear Launch System Aimed Across The Northern Hemisphere », *Business Insider*, 4 septembre 2014 (www.businessinsider.fr/).

- Aussi sûres puissent-elles être, malgré leur sophistication, leurs mécanismes de redondance et leur imperméabilité à toute subjectivité, les machines font des erreurs. À titre d'exemple, le système de défense américain sol-air *Patriot* dispose de modes de tir automatiques, afin d'être le plus réactif possible dans des environnements tactiques denses. Or, le *Patriot*, malgré sa très grande sophistication et de multiples précautions dans les règles d'engagements suite à des antécédents dramatiques, est responsable d'au moins un tir fratricide en mode automatique le 2 avril 2003 au Koweït, sur un chasseur *F-18* de l'*US Navy* ⁽³³⁾.

- La supervision humaine d'armes stratégiques a en revanche permis d'éviter des frappes accidentelles, alors que des systèmes informatiques auraient probablement déclenché l'ouverture du feu. L'exemple le plus fameux est celui du 26 septembre 1983, lorsque l'officier de garde d'un centre d'alerte avancé soviétique, qui détectait une salve de missiles intercontinentaux américains, a décidé de son propre chef, et contre un certain nombre d'évidences, qu'il s'agissait en réalité d'une fausse alarme. Il avait bien évidemment raison ⁽³⁴⁾.

- Une IA « embarquée », responsable sans supervision humaine de toute une mission nucléaire (par exemple dans un véhicule de type drone océanique, aéroportée, voire terrestre), qui effectuerait la mission nucléaire de bout en bout, ne peut être acceptée dans la doctrine française ⁽³⁵⁾, sans qu'il soit possible de savoir quelles orientations seront prises en la matière par d'autres puissances ⁽³⁶⁾. Couplée à un système de C2 lui aussi autonome, une telle architecture ferait peser une incertitude majeure sur la fiabilité globale du système.

L'IA, un facteur d'ambiguïté en matière de dissuasion

L'efficacité de la dissuasion nucléaire repose sur une triple crédibilité politique (avec une volonté affirmée du décideur, en France, le président de la République), technique et opérationnelle (les armes doivent être fiables, leur potentiel de destruction assuré, avec une chaîne de commandement sûre une fois la décision politique prise). Elle s'appuie également sur une dialectique de l'incertitude dans le message politique, garante, dans le cas français, de la liberté de manœuvre du Président face à l'adversaire potentiel en cas de crise. Par exemple, le périmètre exact de nos intérêts vitaux, dont l'atteinte justifierait une riposte nucléaire, n'est que suggéré dans notre doctrine.

Au regard des exemples précédents, le caractère stabilisateur ou déstabilisateur de l'IA dans les rapports de dissuasion peut donc sembler délicat à définir ⁽³⁷⁾. L'IA est en effet bénéfique à la mise en œuvre des capacités de frappes nucléaires, mais elle

(33) Sur l'analyse de ce tir et d'autres exemples concernant le *Patriot* et le système mer-air *Aegis*, cf. SCHARRE Paul, *op. cit.*

(34) *Ibid.*

(35) Le remplacement des deux composantes nucléaires nationales inclut une composante aéroportée et des sous-marins de 3^e génération habités. Cf. en particulier GUIBERT Nathalie, « Premier contact d'Emmanuel Macron avec les forces de la dissuasion », *Le Monde*, 4 juillet 2017 (www.lemonde.fr/).

(36) Cf. en particulier le discours de Vladimir Poutine devant le Parlement russe, 1^{er} mars 2018, mentionnant des développements de son pays en matière de drones sous-marins capables de missions nucléaires intercontinentales.

(37) Cf. SCHARRE Paul, *op. cit.*

permet grâce à d'autres applications d'accroître également l'efficacité des systèmes défensifs. Toutefois, une puissance dotée qui n'investirait pas dans l'IA ou qui refuserait de l'intégrer même dans des fonctions sans aucun rapport avec les systèmes d'armes nucléaires (C2, renseignement, systèmes de défense antimissile...) prendrait le risque de voir certains moyens tactiques au service de sa dissuasion perdre leur crédibilité, au risque de fragiliser la dissuasion elle-même, en particulier face à un adversaire disposant en plus de capacités offensives dans les espaces cyber et exo-atmosphérique.

À l'extrême enfin, la France pourrait être confrontée à des puissances qui communiqueraient agressivement sur la place de l'IA dans leurs systèmes de dissuasion (vecteurs, armes, outils de renseignement, chaîne C2...). Une erreur d'appréciation sur les règles d'engagement ennemies (doctrine d'emploi, seuil nucléaire), du niveau effectif de délégation à l'IA par rapport à la supervision humaine, pourrait entraîner de notre part un phénomène d'auto-dissuasion, par crainte de provoquer une escalade incontrôlée face à un système supposé instable. L'ambiguïté concernant le rôle effectif de l'IA du côté adverse, dans ce cas, jouerait alors le rôle d'un facteur supplémentaire dans sa dissuasion ⁽³⁸⁾.

IA, équilibres stratégiques et partenariats : conséquences pour la France

Comme le souligne Joseph Henrotin dans un numéro récent de *DSI*, il est difficile d'évaluer les efforts internationaux en matière d'IA militaire ⁽³⁹⁾, en raison de la discrétion des États sur le sujet, mais également parce que l'IA est un domaine fortement dual. Cependant, en partant du principe que les avantages de l'IA comme potentiel de domination opérationnelle sont bien compris par les États investisseurs, il est vraisemblable que des applications concrètes seront effectivement développées et que l'IA sera utilisée comme un outil de dialogue stratégique, par exemple dans le domaine de l'*arms control*. Dans tous les cas, la France devra être en mesure d'adopter une posture et une doctrine cohérente de ses intérêts.

Le jeu des puissances américaine et chinoise

Les États-Unis et la Chine sont entrés dans une compétition stratégique dans laquelle l'IA joue un rôle majeur, avec une stratégie déclaratoire appuyée par des investissements financiers et industriels conséquents ⁽⁴⁰⁾.

Ainsi, les États-Unis ont affiché leurs ambitions, le 12 février dernier, avec la parution de l'*Artificial Intelligence Strategy* ⁽⁴¹⁾, qui s'insère plus globalement dans la doctrine de *Third Offset Initiative* lancée en 2014. Portée par la puissance financière et institutionnelle de la *Defense Advanced Research Program Agency* (DARPA), ainsi que

(38) À ce sujet, cf. NOËL Jean-Christophe, *op. cit.*

(39) Cf. HENROTIN Joseph, « Vers la prolifération des intelligences artificielles militaires ? », *Défense et sécurité internationale*, hors-série n° 65, avril-mai 2019.

(40) *Ibid.*

(41) DEPARTMENT OF DEFENSE, *Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity*, 12 février 2019, 17 pages (<https://media.defense.gov/>).

par la création récente d'un *Joint AI Center* doté en 2018, au sein du *Department of Defense*, d'un budget annuel de 75 millions de dollars ⁽⁴²⁾, les applications médiatisées sont avant tout concentrées sur les processus décisionnels ou de maintenance (*enablers*), plutôt que sur des tâches de combat (effecteurs) ⁽⁴³⁾.

Des percées dans ces domaines pourraient malgré tout avoir des conséquences importantes pour les systèmes stratégiques américains, par exemple pour les composantes C2 de défense antimissile, avec des applications aussi bien défensives (boucliers de missiles antimissile) qu'offensives (systèmes de frappes préemptives, voire préventives mettant en œuvre le concept de prompt *global strike*) ⁽⁴⁴⁾. De tels progrès, légitimement défendus par les États-Unis au nom de leurs responsabilités en matière de dissuasion élargie ⁽⁴⁵⁾, pourraient relancer des discussions au sein de l'Otan sur le poids relatif des différentes composantes de la dissuasion de l'alliance (basée sur un équilibre entre forces nucléaires, défense antimissile et forces conventionnelles), objet à l'heure actuelle d'un consensus évolutif entre les 29 États-membres et porteur d'enjeux industriels conséquents dans le domaine de l'armement ⁽⁴⁶⁾.

La Chine, de son côté, est également engagée dans une politique volontariste en matière d'IA, avec des niveaux d'investissements massifs (150 Mds \$ annoncés entre 2017 et 2030), des résultats concrets traduits en nombre de brevets (15 745 déposés en 2016, soit la deuxième production derrière les États-Unis) et la poursuite active de fusions-acquisitions à l'étranger. Concernant les applications militaires, le discours chinois se veut rassurant, tourné vers la promotion de la paix et du contrôle des armements, y compris en matière d'IA. Il s'agit là d'une rhétorique classique de la part de Pékin, rodée dans d'autres domaines dont celui de la dissuasion nucléaire.

Son caractère lénifiant, qui doit évidemment être opportunément exploité chaque fois que possible, est à mettre en regard d'éléments plus inquiétants sur la manière dont un régime peut utiliser la technologie de manière décomplexée ⁽⁴⁷⁾. Par ailleurs, des observateurs avertis de la stratégie chinoise soulignent le caractère « irrationnel » de l'engouement des militaires de l'Armée populaire de libération (APL) pour les potentialités de l'IA ⁽⁴⁸⁾.

Plus concrètement, l'affirmation de la puissance chinoise en mer de Chine passe par exemple, entre autres, par des recherches avancées en matière de robots sous-marins, à des fins de renseignement et de contre-mesure face à la menace des groupes

(42) L'objectif étant d'atteindre un budget cumulé sur cinq ans de 1,7 milliard de dollars.

(43) Sur la dualité des recherches américaines cf. SCHARRE Paul, *op. cit.*, chapitre « Inside the puzzle palace ».

(44) Cf. DELORY Stéphane, « Les implications de la MDR 2019 », *Observatoire de la dissuasion*, Fondation pour la recherche stratégique (FRS), mars 2019 (www.frstrategie.org/).

(45) Cf. DEPARTMENT OF DEFENSE, « 2019 Missile Defense Review », 17 janvier 2019, 81 pages (<https://media.defense.gov/>).

(46) Cf. BRESSON Emmanuel, « Quelles visions dans l'industrie ? », *DSI*, hors-série n° 65, avril-mai 2019.

(47) Sur l'utilisation chinoise des techniques de *Big Data* à des fins de contrôle social, cf. par exemple « La Chine se sert du *Big Data* pour surveiller ses citoyens, un danger pour l'Occident ? », *LeBigData.fr*, 22 janvier 2018 (www.lebigdata.fr/).

(48) Cf. KANIA Elsa B., « Battlefield Singularity. Artificial Intelligence, Military Revolution and China's Future Military Power », *Center for a New American Security*, novembre 2017 (www.cnas.org/).

aéronavals américains ⁽⁴⁹⁾. Les ruptures à long terme que ce type de développements pourrait provoquer, avec des conséquences sur nos propres intérêts dans la zone, nécessitent une vigilance particulière dans le cadre du dialogue stratégique « lucide et exigeant » avec Pékin prôné par la revue stratégique de 2017.

L'IA comme technologie de compensation : les cas russe et israélien

La Russie développe également une stratégie déclaratoire abondante concernant l'IA ⁽⁵⁰⁾ qui se concrétise certes par des investissements modestes comparés aux puissances américaine et chinoise (estimés pour 2019 à 12,5 M \$) mais également par des expérimentations sur le terrain (robot de combat Uran-9 en Syrie ou le robot humanoïde Fedor). Si l'efficacité réelle et le degré d'autonomie de ces systèmes doivent être confirmés, ces exemples témoignent de la volonté du Kremlin de démontrer ses capacités en la matière sans s'encombrer de débats éthiques, y compris concernant des systèmes de dissuasion nucléaire (cf. *supra*).

Confrontées à une équation capacitaire complexe mêlant un territoire immense à défendre, des compétiteurs technologiquement plus avancés, une modernisation ralentie par la crise économique, des effectifs minés par l'évolution démographique et un ralentissement des vocations, les armées russes pourraient voir en l'IA la possibilité de pallier une partie de leurs difficultés grâce à l'autonomisation de leurs systèmes. Tout comme pour d'autres niches d'excellence russes (systèmes sol-air par exemple), le développement de ces systèmes, leur déploiement face à l'Otan ou leur dissémination par l'exportation d'armement doivent être surveillés.

De la même manière, les développements en matière d'IA peuvent séduire d'autres États confrontés à des difficultés de profondeur stratégique ou d'infériorité numérique. Israël, acteur déjà très actif dans les domaines du cyber et de l'IA, a déjà prouvé par le passé son aptitude à explorer et à mettre en service des capacités de rupture à base des dernières technologies, comme le système anti-projectile et antimissile *Iron Dome*, qui bénéficie par ailleurs d'un très large soutien américain. Les déstabilisations qui pourraient se produire par rupture des équilibres militaires dans la région, dans le contexte de recomposition actuel du Proche et Moyen-Orient, et en l'absence de règlement du conflit israélo-palestinien, auraient des conséquences stratégiques majeures pour notre pays et l'ensemble du continent européen. De plus, comme pour les exemples précédemment cités, la concurrence d'Israël à l'export, face à nos propres systèmes, mérite d'être anticipée.

Les partenaires européens de la France

Les partenariats avec l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie dans le domaine militaire, s'incarnent déjà dans de nombreuses réalisations opérationnelles concrètes

(49) Cf. ALLEN Gregory C., « Understanding China's AI Strategy: Clues to Chinese Strategic Thinking on AI and National Security », *Center for a New American Security*, février 2019 (www.cnas.org/). L'IA est vue comme une technologie de rattrapage face à un adversaire potentiel supérieur en matière de haute technologie militaire (puissance de feu, précision, furtivité...).

(50) Cf. HENROTIN Joseph, *op. cit.*

(brigade franco-allemande et unité aérienne commune d'avions de transport *C130-J*, corps expéditionnaire franco-britannique, formations communes – *Tigre*, *A400M*, opérations en bande sahélo-saharienne...) ou en matière de développements capacitaires (programme de missiles). Dans ces deux champs, comme vu *supra*, les apports de l'IA seront importants, et constitueront donc un sujet supplémentaire de discussion dans la maîtrise d'ouvrage de projets déjà fort complexes. Il est en outre évident que les difficultés récentes d'exportation de matériel de guerre franco-allemand ne pourraient être qu'exacerbées par des malentendus sur l'intégration de l'IA, dans un contexte de positionnement politique différent, notamment sur les questions éthiques.

Le Royaume-Uni et l'Allemagne ont chacun publié leur doctrine en matière d'IA (tous domaines confondus), respectivement en avril et en novembre 2018. Les investissements annoncés sont de l'ordre du milliard d'euros ⁽⁵¹⁾, avec des axes forts en recherche et développement, ainsi que sur le volet industriel. L'Allemagne est restrictive sur le volet militaire, tandis que le Royaume-Uni est sur une position plus proche de celle de la France, avec une certaine avance et un écosystème de *start-up* jugé plus développé.

Dotée elle aussi à présent d'une feuille de route sur son volet militaire ⁽⁵²⁾, d'un plan d'investissement ainsi que d'une doctrine en matière éthique, la France est donc en mesure de travailler le plus efficacement possible avec ses partenaires majeurs sur les systèmes de combat terrestre et aérien futurs ou sur les missiles de prochaine génération, entre autres. L'ensemble de ces systèmes aura bien évidemment des capacités létales. Ils contribueront pour certains aux dissuasions nucléaires française et britannique, ainsi qu'à celle de l'Otan ⁽⁵³⁾, à laquelle participe l'Allemagne. La définition d'une position commune acceptable sur l'éthique de l'IA, comme celle exprimée lors du 5 avril dernier, est un préalable fondamental pour aborder les discussions complexes qui auront lieu pour chaque application concrète.

L'Europe : une place potentielle de numéro 3

Les Nations européennes dotées des budgets militaires les plus conséquents constituent donc déjà une « force de frappe » potentielle en matière d'investissement dans l'IA, avec des synergies et un arrimage possible dans les coopérations déjà existantes. Dans le cadre institutionnel de l'Union européenne (UE), des outils sont également en train de se mettre en place pour accompagner le mouvement.

L'action de l'UE se veut régulatrice, en utilisant sa puissance normative, à l'instar de ce qui est déjà à l'œuvre en matière de cyberdéfense. Pour cela, l'Union européenne s'est dotée d'une doctrine en décembre 2018, et promet d'augmenter son budget

(51) Tous secteurs de l'IA confondus, applications civiles et militaires. Royaume-Uni de l'ordre de 1 Md £ par an, Allemagne 6 Mds € (dont 3 milliards venant du secteur privé) jusqu'en 2025.

(52) La stratégie française générale ayant été décrite dans le rapport de VILLANI Cédric, *Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne*, 28 mars 2018, 233 pages (www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/).

(53) Concernant l'intégration de l'IA dans les systèmes militaires, la position de l'Otan, compilation de celles des différentes nations, est exprimée en particulier dans le projet de rapport de TONIN Matej, *Intelligence artificielle : impact sur les forces armées de l'Otan*, Comité des sciences et des technologies de l'Otan, 5 avril 2019, 15 pages (www.nato-pa.int/).

annuel IA en le faisant passer de 500 M € au milliard d'ici 2020 et au moins jusqu'en 2027 (projet « Horizon Europe »). La Norvège et la Suisse seraient intégrées à ces développements. Le projet européen a été repris par Florence Parly, le 5 avril dernier, avec une mention des instruments spécifiquement lancés autour de la coopération de défense (fonds européen de défense). La place future du Royaume-Uni dans ces coopérations, avec le contexte *post-Brexit*, restera toutefois un sujet difficile, tandis que cet État restera incontournable si l'on souhaite l'atteinte par l'Europe d'un degré de puissance significatif en matière d'IA.

Budgets nationaux et institutionnels confondus, l'Europe au sens large est donc en mesure de constituer, derrière les États-Unis et la Chine, la troisième puissance en matière d'IA. Elle pourrait se présenter comme un pôle d'utilisation responsable de l'IA, tournée vers l'éthique, le respect du citoyen et avec le souci de promouvoir la sécurité et la stabilité. Cette approche est déjà celle qui fixe les politiques en matière de développement des réseaux et de *Big Data*.

Conséquences pour la France : conserver l'initiative et anticiper les dilemmes stratégiques

La dissuasion est d'abord une dialectique et un rapport de force entre deux volontés politiques. Forte d'une doctrine solide en la matière, la France, au sein de l'Europe, est donc en mesure de répondre aux interrogations portées par l'IA en démontrant sa qualité de puissance responsable, attachée au droit international, au multilatéralisme et à la stabilité stratégique. En particulier, la robustesse de sa chaîne de commandement et ses choix assumés en matière de contrôle gouvernemental, qui impliquent nécessairement une supervision humaine, doivent être rappelés. Ce travail doctrinal permettra de prévenir toute mise en difficulté de notre stratégie de défense, en délégitimant les choix de puissances qui ne respecteraient pas nos préoccupations morales.

Sur le plan capacitaire, les investissements ambitieux envisagés par la France témoignent de la prise de conscience sur le sujet. Les équilibres en matière de coopération en IA seront basés sur les fondamentaux du discours du 5 avril. En plus des coopérations européennes, de nouvelles opportunités pourront se dégager : les récents investissements français au Canada ou le dialogue stratégique avec le Japon seront poursuivis, d'autant plus si ces deux puissances de la zone Pacifique souhaitent diversifier leurs partenariats vis-à-vis de la domination sino-américaine.

Enfin, la France doit occuper une place prépondérante dans les discussions sur la maîtrise des armements en matière d'IA, non seulement afin d'asseoir les deux enjeux – conserver l'initiative et anticiper les dilemmes stratégiques – mais également afin de prévenir toute rupture stratégique. En effet, l'IA, nouveau champ d'investissement et de compétition entre les deux grandes puissances, outil de rattrapage pour d'autres dans l'ensemble des espaces de conflictualité, pourrait provoquer une future course aux armements nuisible à nos intérêts de sécurité.

L'intelligence artificielle et ses applications : un défi stratégique pour la France

Éléments de bibliographie

GANASCIA Jean-Gabriel, *Le mythe de la singularité. Faut-il craindre l'intelligence artificielle ?*, Édition du Seuil, 2017, 144 pages.

GANAY (DE) Claude, député, et GILLOT Dominique, sénatrice, *Pour une intelligence artificielle maîtrisée, utile et démythifiée (Rapport n° 464)*, Office parlementaire des choix scientifiques et technologiques, 15 mars 2017 (www.senat.fr/).

HENROTIN Joseph, « Vers la prolifération des intelligences artificielles militaires ? », *Défense et Sécurité Internationale*, hors-série n° 65, avril-mai 2019.

NOËL Jean-Christophe, « Intelligence artificielle : vers une nouvelle révolution militaire ? », *Focus stratégique*, n° 84, Ifri, octobre 2018 (www.ifri.org/).

SCHARRE Paul, *Army of None: Autonomous Weapons and the Future of War*, WW. Northon & Co, 2018, 448 pages.

VANDIER Pierre, *La dissuasion au troisième âge nucléaire*, Éditions du Rocher, 2018, 108 pages.

« Dronisation » de la mer : des perspectives militaires à anticiper

Benoit DE GUIBERT

Capitaine de vaisseau, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« Il y a trois sortes d'hommes : les vivants, les morts et ceux qui vont sur la mer ». (Aristote)

Ces hommes « qui vont sur la mer » pourraient-ils un jour ne plus être ? Dans le langage commun, les drones font référence à des engins volants. Paradoxalement, l'espace aérien a en effet été le premier à se voir investi par des engins mis en œuvre sans présence humaine à bord, alors que ses trois dimensions sont *a priori* plus délicates à maîtriser que les deux seules des espaces terrestre et maritime, au moins pour les navires de surface. Les dernières expérimentations qu'a connues le monde maritime dans le domaine indiquent néanmoins que ce retard pourrait être comblé dans un futur très proche, poussant même un professionnel du commerce maritime à se poser la question d'« une mer bientôt sans marins ? » ⁽¹⁾.

L'industrie maritime poursuit une intégration de plus en plus poussée des nouvelles technologies, visant une optimisation toujours plus forte du volume des équipages armant les navires. La dronisation et la robotisation ⁽²⁾ des mers sont donc bien en marche, voire inéluctables.

Comme dans beaucoup d'autres domaines, c'est surtout l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) qui laisse entrevoir une véritable rupture dans la stratégie d'utilisation des espaces maritimes par l'Homme. Ce dernier devrait pouvoir se repositionner là où il est le meilleur, c'est-à-dire là où il pourra travailler plus efficacement, en toute sécurité, sans subir les effets d'une mer formée. Son retrait progressif de l'espace maritime n'est donc pas tant un abandon qu'une façon d'optimiser l'utilisation des océans et d'en développer sa connaissance, encore très superficielle.

Déjà bien amorcé dans le monde maritime civil, ce virage de l'automatisation des systèmes pousse certains États à développer des applications militaires, tant la dualité des dernières technologies offre des perspectives de nature à bouleverser la stratégie

(1) AURY Omer, « Une mer bientôt sans marins ? », *Le Monde*, 11 janvier 2019.

(2) POURCEL Éric, *Dronisation et robotisation intelligentes des armées (DRIA)*, L'Harmattan, 2018, 145 pages. On peut distinguer la robotisation et la dronisation de la façon suivante : la dronisation désigne « la transformation des modalités de pilotage d'un équipement mobile existant initialement piloté par l'homme *in situ* » et la robotisation signifie « l'automatisation d'une tâche répétitive qu'exécutait l'homme par la création d'une machine qui se substitue finalement à lui ». Par souci de simplification et par abus de langage, le terme de dronisation sera employé ici indifféremment pour évoquer les drones aussi bien que les navires autonomes.

navale. Sans savoir encore aujourd'hui s'il convient de parler de simples évolutions ou de ruptures, les initiatives d'autres marines, d'envergure mondiale, doivent inciter la France à ne pas rester à l'écart des débats.

La Marine nationale n'est pas restée en marge de cette évolution et a déjà programmé l'utilisation de drones pour certaines de ses missions. Au regard de ce que la technologie permet déjà, il convient de poursuivre la réflexion et de définir dès à présent une politique d'intégration de la dronisation et de l'avènement de l'IA dans la marine de demain, tout en évitant le piège d'une course à l'armement.

Déferlement les nouvelles technologies sur le monde maritime civil

Les espaces maritimes couvrent 70 % de la surface de la Planète, voient transiter 80 % du commerce mondial et accueillent des câbles sous-marins par lesquels passent 99 % des télécommunications. Ce tapis du fond des océans contribue à une déferlante de numérisation des espaces terrestre, aérien et maritime, défiant ainsi l'être humain. Le phénomène conduira-t-il à « en finir avec l'homme en mer » ⁽³⁾ ? Probablement pas à court terme.

Le développement des drones aériens et de la voiture autonome a largement inspiré l'industrie du monde maritime. On y constate une accélération de la numérisation de l'ensemble des métiers, de la simple main-d'œuvre jusqu'au processus de prise de décision. De nombreux projets ou expérimentations ont déjà trouvé des applications concrètes. La révolution du *smart shipping* ⁽⁴⁾ est en marche. Rien ne semble en mesure de l'empêcher tant les bénéfices attendus sont nombreux. La réduction du nombre de marins à bord des navires diminuera le nombre de locaux dévolus à la présence humaine, libérant ainsi de l'espace pour celui des marchandises transportées, et redonnera de la liberté aux architectes navals pour penser des formes davantage hydrodynamiques et adaptées aux missions. Sur cet aspect, on assiste à une transition de l'automatisation – qui a déjà permis de fortes réductions d'équipages – vers l'autonomie, qui va amplifier le phénomène. La sécurité sera également améliorée puisqu'environ 95 % des accidents maritimes ont pour origine le facteur humain ⁽⁵⁾. Enfin, le trafic maritime sera fluidifié et amélioré pour augmenter la rentabilité d'exploitation, sous réserve que le segment terrestre (débarquement des containers, ferroutage, etc.) suive les mêmes développements.

Projets de navires autonomes pour le transport et de drones maritimes aux applications multiples

De quoi parle-t-on ? Le terme très général de *smart ship* désignerait un navire autonome en énergie et sans équipage. Mais pour être plus précis, les dénominations

(3) POURCEL Éric, *op. cit.*

(4) Fait référence à l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication dans la marine marchande. Ainsi, par exemple, le programme *Smart Shipping* de Bourbon vise à connecter une flotte de 132 navires de Bourbon Marine & Logistics sur une période de trois ans pour un investissement de 75 millions d'euros.

(5) DUJARDIN Bernard, « Synthèse du colloque sur le facteur humain », *Revue maritime*, n° 490, janvier 2011, p. 62-67 (www.ifmer.org/).

se multiplient et génèrent une certaine confusion. Drone, engin, navire, etc., pour désigner le flotteur ; autonome, téléopéré, supervisé, sans équipage, etc., pour désigner le mode de conduite : autant de termes différents employés par les acteurs du monde maritime pour nommer les réalisations de la dronisation progressive de la mer. La réglementation actuelle distingue formellement les « engins » des « navires », en fonction de leur longueur et de leur tonnage ⁽⁶⁾. Dans le langage courant, le terme de drone maritime désigne plutôt un engin, piloté ou supervisé à distance et relié à « son » navire mère. La notion de navire autonome concernerait ainsi plutôt un navire capable de naviguer seul, avec ou sans supervision depuis la terre.

Sur le segment des navires autonomes, plusieurs projets remarquables permettent d'entrevoir ce que pourrait être le transport maritime du futur. Rolls-Royce, une des entreprises les plus avancées dans cette révolution, a lancé en juin 2016 en partenariat avec d'autres acteurs du monde maritime ⁽⁷⁾, le projet *AAWA* ⁽⁸⁾, visant à faire naviguer en 2020 un cargo sans équipage. Elle programme de l'envoyer en haute mer à l'horizon 2025 et pense que ces nouveaux types de navires seront en nombre sur tous les océans cinq ans plus tard ⁽⁹⁾. En 2014, c'est la société de classification norvégienne DNV GL qui a lancé le programme *ReVolt*, navire de transport maritime côtier totalement électrique, sans équipage, capable de charger et décharger sa cargaison en autonomie. Toujours en Norvège, la société Yara International s'est associée à l'équipementier de navigation Kongsberg pour concevoir le premier cargo totalement autonome et sans-rejet, le *Yara Birkeland*, qui devrait commencer ses premières navigations en 2019. Il naviguera dans les eaux territoriales norvégiennes pour relier plusieurs ports entre eux, économisant ainsi des transports routiers coûteux et polluants.

La Norvège est donc assez avancée dans le développement des navires autonomes, alors que la France l'est plutôt dans celui des drones maritimes. L'entreprise française Sea Proven a produit un drone océanographique, le *Sphyrna*, présenté comme étant le plus grand drone maritime civil du monde ⁽¹⁰⁾. De même, IxBlue vend et opère avec succès depuis plus d'un an sur les marchés étrangers de l'énergie et des sciences son modèle de drone de surface, le *Drix* ⁽¹¹⁾, et travaille également sur des applications militaires.

Si la course au drone maritime et au navire autonome est lancée avec des projets européens déjà concrets, la Chine aurait, pour sa part, pris une longueur d'avance dans le développement du navire autonome avec la construction d'un site d'essai ⁽¹²⁾.

(6) Un engin mesure moins de 24 m et son déplacement est inférieur à 500 tonnes.

(7) Deltamarin, DNV GL, Brighthouse NAPA et Inmarsat.

(8) *Advanced Autonomous Waterborne Applications*.

(9) Cf. Interview d'Oskar Levander (*Vice President of Innovation*, Marine at Rolls-Royce) : « In Depth: Smart Ships Are Coming! », *World Maritime News*, 24 avril 2017 (<https://worldmaritimenews.com/>).

(10) « Le *Sphyrna* va révolutionner les missions océanographiques. Ce véhicule sans pilote pourra embarquer jusqu'à une tonne de matériel de mesure et d'acquisitions de données. Il a fait l'objet de plusieurs années de recherche et de développement et est protégé par plusieurs brevets. » Cf. présentation du Sea Proven *Sphyrna* (www.seaproven.com/).

(11) Drone *Drix* d'Ixblue (www.ixblue.com/products/drix).

(12) COGNASSE Olivier, « [Innovation] Y a-t-il un pilote dans le navire ? », *L'Usine nouvelle*, 14 février 2018 (www.usinenouvelle.com/article/innovation-y-a-t-il-un-pilote-dans-le-navire.N653489).

« Dronisation » de la mer :
des perspectives militaires à anticiper

Pour accompagner ces réalisations et projets dans le monde maritime civil, il subsiste aujourd'hui un certain nombre de contraintes, autant d'ordre juridique que d'ordre technique.

**Un référentiel normatif et un cadre juridique favorables
à mettre en place**

Comme évoqué précédemment, la diversité des termes utilisés aujourd'hui pour désigner des navires ou engins nautiques dotés de capacités autonomes est révélatrice d'un référentiel normatif qui peine à émerger. Les termes anglais sont encore plus nombreux ⁽¹³⁾, confirmant le besoin d'une normalisation à l'échelle internationale. Or, la norme et les règlements ne semblent pas suivre le rythme élevé d'évolution des technologies de dronisation. Face à l'absence de cadre normatif pour classer formellement drones et navires autonomes, l'Organisation maritime internationale (OMI) s'est saisie du sujet avec la mise en place du groupe *MASS* ⁽¹⁴⁾. Le rapport du SGDSN ⁽¹⁵⁾ identifie par ailleurs une distinction assez intéressante entre les systèmes téléopérés, les systèmes télé supervisés et les systèmes autonomes ⁽¹⁶⁾, plaçant le degré de contrôle de l'homme sur la machine comme critère de classification distinctif. Enfin, le *cluster* maritime français devrait diffuser très prochainement un guide des bonnes pratiques, à l'instar de celui rédigé par les Britanniques ⁽¹⁷⁾.

Pour le monde maritime civil, plus qu'une simple question de normalisation des dénominations, le volet juridique du navire sans équipage est également un défi pour les assureurs. Ne satisfaisant pas aux conditions de navigabilité, un tel navire n'est en effet pas légal dans le cadre normatif actuel. Si l'assurance des drones maritimes ⁽¹⁸⁾ est possible, avec toutefois des limites d'emploi assez strictes, celle des navires autonomes reste problématique mais non insurmontable car, comme l'indique le rapport du SGDSN, « la mise en œuvre des systèmes autonomes ne devrait pas s'accompagner d'une augmentation du risque juridique individuel, tant que leur emploi restera conforme au droit international en vigueur et a une doctrine nationale politiquement assumée » ⁽¹⁹⁾.

(13) *Unmanned Surface Vehicle (USV), Remotely Operated Vehicle (ROV), Autonomous Surface Vehicle (ASV), Maritime Autonomous Surface Ship (MASS)*, etc.

(14) Lors de la réunion du Comité de la sécurité maritime MSC 98, en juin 2017, il avait été décidé, pour répondre au développement en cours de navires de surface autonomes que l'OMI devrait jouer un rôle moteur et être aux avant-postes sur cette question. REPRÉSENTATION PERMANENTE DE LA FRANCE AUPRÈS DE L'OMI, « *MSC 100 - MASS* "Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va" Sénèque », 20 décembre 2018 (<https://omi.delegfrance.org/>).

(15) SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN), *Chocs futurs. Étude prospective à l'horizon 2030 : impacts des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité*, mai 2017 (www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf).

(16) Chapitre 7 « Le champ de bataille 3.0 : intelligence artificielle, robots, nanotechnologies et armes à énergie dirigée sous l'uniforme », p. 187.

(17) MARITIME UK, *Maritime Autonomous Surface Ships—UK Code of Practice*, novembre 2018, 92 pages (www.maritimeuk.org/media-centre/publications/maritime-autonomous-surface-ships-uk-code-practice/).

(18) La création de l'article 87 (Loi pour l'économie bleue) a permis de donner un premier cadre juridique pour les annexes d'un navire mère.

(19) SGDSN, *op. cit.*, p. 197.

D'autres vulnérabilités à considérer avec attention

Si l'on accepte l'idée que l'homme puisse être moins présent physiquement en mer, il convient de s'interroger sur les acteurs qui contrôleront les mouvements des navires. Comme l'enjeu sera de naviguer dans un véritable océan de données, les GAFAM⁽²⁰⁾ pourraient s'y intéresser de près. Se pose alors dès maintenant la question de savoir s'il est acceptable de laisser la numérisation navale livrer le commerce à quelques informaticiens⁽²¹⁾.

Notons également qu'une dronisation de la mer a un impact sur les ressources humaines qui n'est pas négligeable, poussant ainsi les syndicats de marins à freiner toute évolution dans ce sens et soulevant la question fondamentale de l'harmonisation de la formation aux métiers de la mer. Par exemple, un pilote de drone d'hydrographie doit-il être marin, informaticien ou hydrographe ? Même si elle n'est certainement plus suffisante, la compréhension de l'environnement maritime sera néanmoins toujours nécessaire, tant dans la préparation que dans l'exécution de la mission.

Enfin, les liaisons de communications constituent un point de vulnérabilité majeur. Le risque de prise de contrôle de l'équipement par déprogrammation puis reprogrammation par des opérations cybernétiques aurait des conséquences dramatiques si des vecteurs maritimes autonomes tombaient aux mains d'organisations terroristes. Cette vulnérabilité critique pourrait d'ailleurs paradoxalement militer pour encore plus d'autonomisation vers une « autarcisation » complète de l'équipement, afin qu'il ne dépende plus d'une liaison de communication externe. Ceci ne réglerait toutefois pas le risque de capture physique d'un drone ou d'un navire autonome.

Des retombées duales séduisantes pour les marines militaires

Les armées dans leur ensemble ne resteront pas en marge de ces évolutions technologiques tant les perspectives d'amélioration de capacités opérationnelles sont prometteuses. Une dronisation qui intégrerait l'IA dans une continuité stratégique pourrait les conduire jusqu'à une véritable rupture⁽²²⁾. Même si c'est par l'espace aérien que les armées ont débuté la dronisation, les progrès techniques qui la portent vont désormais également toucher les marines, jusqu'à transformer profondément leur organisation. La part croissante accordée à l'autonomisation des systèmes va ainsi nécessairement les conduire à une réflexion de fond sur les doctrines navales et en particulier les règles d'engagement au combat. Sur mer, comme sur terre et dans les airs, l'homme pourrait ne plus se trouver au cœur du combat⁽²³⁾. De la conception à l'utilisation, développant glaive et bouclier en parallèle, il a en effet toujours eu le choix de construire les armes qu'il voulait, de décider de leur utilisation ou non, et d'en maîtriser les modalités d'emploi. Bientôt, le chef militaire devrait pouvoir se tenir physiquement à distance du danger tout en restant suffisamment proche du champ de bataille pour

(20) Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

(21) AURY Omer, *op. cit.*

(22) POURCEL Éric, *op. cit.*

(23) *Ibid.*

disposer d'une bonne appréciation de la situation sur le terrain ⁽²⁴⁾. Après l'intégration du nucléaire dans les armements dans les années 1950, celle de l'informatique dans les années 1970, l'autonomie des systèmes d'armes pourrait ainsi bien être le 3^e « *offset* » ⁽²⁵⁾. Cette tendance historique univoque laisse imaginer qu'« avec les robots guerriers, la guerre va changer de visage » ⁽²⁶⁾. Même s'il est évident que l'autonomisation des fonctions de combat est plus compliquée que celle de la fonction navigation, le combat naval n'échappera pas à cette évolution, avec des drones et des navires autonomes, qui, dotés d'armes, deviendront alors eux aussi des Sala ⁽²⁷⁾. Ces « Sala maritimes », comme ceux des milieux terrestre et aérien, feront aussi l'objet de nombreux débats éthiques et controverses.

L'IA dans les systèmes d'armes : véritable « game changer »

La véritable rupture viendra de l'intégration de l'IA dans les systèmes autonomes. Pour l'instant, ces derniers peuvent s'inscrire dans une logique de complémentarité des autres capacités tant qu'ils restent sous le contrôle de l'Homme, fusse par l'intermédiaire d'un système informatique. Mais Éric Pourcel, docteur en droit et officier de réserve opérationnelle, prédit que la situation où cohabiteront homme et machine ne sera pas durable et que d'une « dynamique conflictuelle et opérationnelle mixte homme-machine » nous passerons inévitablement à une « dynamique conflictuelle et opérationnelle machine IA-machine IA » ⁽²⁸⁾. Le SGDSN confirme cette analyse et envisage même que le scénario de rupture puisse intervenir dès 2030 en recourant aux Sala ⁽²⁹⁾. Cette idée fait son chemin, quelles que soient les réticences psychologiques avancées. Thierry Berthier, maître de conférences en cybersécurité et cyberdéfense, considère enfin que « la course à l'autonomie est bien lancée entre les grands pays producteurs d'IA. Les débats éthiques, à géométrie variable selon les cultures, les idéologies et les convictions religieuses, vont accompagner le déploiement de systèmes d'armes robotisés plus ou moins autonomes sur l'ensemble des théâtres de conflit » ⁽³⁰⁾.

Mais pour être acceptés par l'institution militaire et plus généralement par la société, il faudra que les systèmes autonomes puissent convaincre de leur supériorité sans conteste, en particulier de leur aptitude à commettre moins d'erreurs et de dommages collatéraux que tout système avec supervision humaine. Or, grâce à des gestes dénués de tout sentiment, qui se rapprocheraient de la perfection, cette perspective n'est pas absurde. Certains promoteurs de l'IA vont jusqu'à attribuer une « supériorité éthique » à de tels systèmes car « ils estiment que leur comportement général ne pourrait enfreindre sciemment les règles fixées. En 2030, les robots et systèmes autonomes

(24) SGDSN, *op. cit.*, p. 195.

(25) Expression américaine pour désigner un avantage opérationnel perdurant sur plusieurs années. SGDSN, *op. cit.*, p. 195.

(26) GUIBERT Nathalie, « Avec les robots guerriers, la guerre va changer de visage », *Le Monde*, 12 novembre 2011 (www.lemonde.fr/).

(27) Systèmes d'armes létaux autonomes.

(28) Pourcel Éric, *op. cit.*

(29) SGDSN, *op. cit.*, p. 198.

(30) BERTHIER Thierry, « Des IA combattantes : l'art de la guerre en mutation », *Le Point*, 31 août 2017 (www.lepoint.fr/innovation/des-ia-combattantes-l-art-de-la-guerre-en-mutation-31-08-2017-2153534_1928).

seront devenus des acteurs ordinaires dans le domaine des opérations militaires » ⁽³¹⁾. Les premières expériences de robots et systèmes autonomes dans les armées démontrent également une capacité à délivrer des analyses plus rapides et prédictives que celles d'un être humain, notamment lorsque ce dernier se trouve sous tension physique ⁽³²⁾.

États-Unis, Russie et Chine n'ont évidemment pas attendu pour autonomiser de façon progressive et continue leurs systèmes d'armes ⁽³³⁾ et envisager de les doter d'IA. Le président Poutine confirme d'ailleurs explicitement ses ambitions : « Celui qui deviendra le *leader* dans ce domaine sera le maître du monde ! » ⁽³⁴⁾. Un rapport américain ⁽³⁵⁾ identifie également de nombreux avantages à rechercher l'autonomie de systèmes d'armes. L'avertissement est désormais clair : les Nations qui ne s'engageront pas dans la course risquent de faire décrocher de façon irréversible leur potentiel de défense ⁽³⁶⁾. Le développement d'IA nationale est bien un enjeu de souveraineté.

Des réalisations navales différentes suivant les pays

Pour la marine américaine, c'est le *Sea Hunter*, lancé en 2016 par la *DARPA* ⁽³⁷⁾ et l'*ONR* ⁽³⁸⁾, qui s'affiche comme le premier navire militaire véritablement autonome ⁽³⁹⁾ et fixe ainsi le cap des ambitions dans le domaine de la dronisation des navires. Ce bâtiment de 40 mètres peut naviguer pendant plusieurs mois dans des missions de surveillance et de lutte sous la mer, en respectant les règles de navigation internationales. Début 2019, il a transité entre San Diego et Pearl Harbour, sans intervention humaine à bord ⁽⁴⁰⁾. Ce projet est tout sauf un simple démonstrateur naval réalisé au nom d'innovation à tout prix. Initialement conçu et imaginé dans le cadre du programme de recherche *ACTUV* ⁽⁴¹⁾ pour la lutte anti-sous-marine, le *Sea Hunter* pourra en effet être équipé de différentes charges utiles et être également employé dans la lutte contre les mines. Il permettra d'amorcer les recherches sur la capacité d'un tel navire à évoluer en meute, à l'instar d'essaims de drones aériens. L'*ONR* a déjà développé le principe de *swarm boats* ⁽⁴²⁾, drones maritimes reliés entre eux, programmés par exemple pour assurer la protection d'un navire plus important.

(31) SGDSN, *op. cit.*, p. 187.

(32) Plusieurs exemples illustrent cet aspect : évolution des avions de combat en suivi de terrain automatique, systèmes de protection autonomes des navires de guerre comme le système *Phalanx* américain.

(33) Suivi de terrain automatique pour avions de combat, systèmes de défense antiaérienne et antimissile, missiles de croisière ou « rôdeurs », systèmes d'autodéfense de plateformes de combat, mines marines. SGDSN, *op. cit.*, p. 188.

(34) Discours du président Vladimir Poutine devant des étudiants russes le 1^{er} septembre 2017 (<https://francais.rt.com/international/42721-poutine-pays-createur-meilleure-intelligence-artificielle>).

(35) Rapport américain sur l'« *Autonomy* » du *Defense Science Board* du *Department of Defense* (DoD), juin 2016 (www.hsdl.org/?view&did=794641).

(36) Il convient de noter sur ce point que la dualité de l'IA fait que la supériorité n'est pas uniquement militaire.

(37) *Defense Advanced Research Projects Agency* : agence du Département de la Défense des États-Unis, chargée de la recherche et développement des nouvelles technologies destinées à un usage militaire.

(38) *Office of Naval Research* : bureau de recherche navale qui coordonne, exécute et promeut les programmes scientifiques et technologiques de l'*US Navy* et de l'*US Marine Corps*.

(39) MACIAS Amanda, « The first drone warship just joined the Navy and now nearly every element of it is classified », *CNBC*, 25 avril 2018 (www.cnn.com/2018/04/25/first-drone-warship-joins-us-navy-nearly-every-element-classified.html).

(40) GROIZELEAU Vincent, « Le drone ASM *Sea Hunter* réalise un aller-retour San Diego-Hawaï », *Mer et Marine*, 5 février 2019 (www.meretmarine.com/fr/content/le-drone-asm-sea-hunter-realise-un-aller-retour-san-diego-hawaii).

(41) *Anti-Submarine Warfare Continuous Trail Unmanned Vessel*.

(42) Littéralement « essaim de navires ».

« Dronisation » de la mer :
des perspectives militaires à anticiper

Les Russes ont préféré concentrer davantage leurs efforts sur les drones sous-marins, avec en particulier leur projet *Poseidon*, présenté comme capable d'embarquer une charge nucléaire ⁽⁴³⁾.

La *Royal Navy* a affiché en 2015 sa vision de la frégate du futur à travers le projet *Dreadnought 2050* ⁽⁴⁴⁾, navire au *design* très futuriste inspiré des croiseurs américains *Zumwalt*. Ce concept, qui n'écarte pas toute présence humaine à bord ⁽⁴⁵⁾, repose néanmoins sur le principe d'un navire mère doté de drones aériens, de surface et sous-marins. Même si le *Dreadnought 2050* n'est pour l'instant qu'une vue d'artiste prospective, il a au moins le mérite d'amorcer la réflexion de ce que pourrait être une marine hauturière du futur.

Face à ces avancées, des organisations comme l'Otan ou l'UE ont compris qu'elles devaient coordonner les efforts nationaux. Ainsi par exemple, l'Otan a lancé une initiative ⁽⁴⁶⁾ afin de fédérer les énergies de ce qu'elle qualifie de véritable « *game changer* ». Tirant profit de l'expérience acquise des drones aériens, elle affiche désormais la volonté de relever les défis du domaine maritime ⁽⁴⁷⁾. L'UE s'est engagée pour sa part sur la voie d'un référentiel commun à travers le programme *SARUMS* ⁽⁴⁸⁾. Initialement simple forum, *SARUMS* a ensuite permis de fixer un cadre de développement et d'utilisation coordonnée des drones maritimes pour rendre les projets des Nations européennes interopérables dans les futures opérations aéromaritimes ⁽⁴⁹⁾.

Anticiper ces révolutions pour une intégration optimale au sein de la Marine

Pour la Marine nationale, la question n'est plus tellement de savoir s'il faut subir la dronisation de la mer, la suivre ou l'encourager mais plutôt de comprendre comment l'intégrer au mieux dans la construction de ses capacités futures.

Des choix ont déjà été faits, comme celui de doter chacune de ses frégates d'un drone aérien, le *VSR 700* ⁽⁵⁰⁾, afin d'accroître les capacités de surveillance et répondre ainsi à la volonté du Chef d'état-major de la Marine de doter chaque bâtiment d'un drone. D'autres projets majeurs sont en cours, comme celui du *Système de lutte anti-mines futur (Slamf)*. Dans ce domaine de lutte, les facilités d'acquisition, de modernisation et de dispersion font des mines une menace toujours redoutablement efficace,

(43) POURCEL Éric, *op. cit.*

(44) TOVEY Alan, « Dreadnought 2050: Here's what the Navy of the future could be sailing », *The Telegraph*, 31 août 2015 (www.telegraph.co.uk/).

(45) 50 marins armeraient un tel navire, contre 200 pour les frégates remplacées.

(46) « Treize Alliés coopèrent à la création de systèmes maritimes sans pilote », Otan, 3 octobre 2018 (www.nato.int/cps/en/natohq/news_158672.htm?selectedLocale=fr).

(47) *Ibid.* Le jour de la signature, Rose Gottenmoeller, secrétaire générale déléguée, a déclaré : « La déclaration d'aujourd'hui va aider les Alliés à exploiter les technologies de pointe au service de notre sûreté et de notre sécurité en mer » et d'ajouter : « La technologie moderne nous permet de contrôler des véhicules à distance, ou de les faire fonctionner de manière totalement autonome. ».

(48) *Safety and Regulations for European Unmanned Maritime Systems*.

(49) Le guide *Best practice guide for UMS handling, operations, design and regulation* devrait fixer ce cadre.

(50) Développé par Naval Group et Airbus Helicopter et choisi pour le programme de *Système de drone aérien de la Marine (SDAM)*. Préfigurateur du *VSR 700*, une version *OPV (Optionally Piloted Vehicle)* du Cabri G2 a effectué son premier vol autonome fin 2018.

face à laquelle Thales identifie une nécessité de transition ⁽⁵¹⁾. L'industriel a ainsi déjà mené des essais concluants de son futur drone démineur de surface ⁽⁵²⁾, un *USV* capable de mettre en œuvre de façon autonome un sonar tracté ainsi qu'un robot téléopéré. Le *Slamf*, constitué de 4 bâtiments mères et de 8 *USV*, devrait ainsi avoir remplacé avant 2030, l'ensemble des moyens actuels de guerre des mines.

L'architecture générale de plusieurs drones interconnectés et reliés à une plateforme centrale pourrait trouver d'autres applications. Plusieurs pistes peuvent être explorées à partir de ce que permettent les drones maritimes à court terme.

Davantage de drones maritimes pour une stratégie navale adaptée

Après la propulsion nucléaire et les missiles de croisière navals, l'autonomisation des navires et l'intégration de l'IA pourrait être la troisième innovation technologique majeure survenue depuis la Seconde Guerre mondiale. Tout dépendra de la façon dont l'adversaire intégrera de son côté ces nouvelles technologies. La démocratisation du *GPS* a bien rendu « la haute mer accessible à des équipages peu expérimentés » ⁽⁵³⁾, l'autonomisation de vecteurs pourrait donc dans le même esprit permettre à des groupes terroristes d'investir davantage l'espace maritime ⁽⁵⁴⁾. La nature de la menace pour les marines de haute mer risque d'évoluer significativement. La révolution industrielle avait déjà transformé les trois grandes stratégies navales ⁽⁵⁵⁾. La dronisation des mers pourrait bien constituer une rupture de la même ampleur.

L'objectif ultime du combat aéromaritime restera toutefois la conservation de la supériorité en mer. Si l'architecture des forces navales de surface repose aujourd'hui plutôt sur le principe d'une organisation expéditionnaire avec des unités majeures de projection de puissance et de force comme le porte-avions et les Porte-hélicoptères amphibies (PHA), accompagnées pendant leurs déploiements d'unités spécialisées, on pourrait imaginer un autre modèle basé davantage sur une dissémination des moyens, plus petits, plus nombreux, polyvalents et réactifs. Ce modèle reviendrait à privilégier le quantitatif sur le qualitatif, dans une logique de moyens bon marché, pratiquement considérés comme « consommables ». On retrouverait finalement dans cette logique le principe de la Jeune École ⁽⁵⁶⁾ de l'amiral Aube, exprimé à la fin du XIX^e siècle. En plus des drones aériens, les PHA pourraient héberger des drones de surface ou sous-marins pour augmenter leurs capacités de surveillance, de recueil de renseignement, de préparation d'opérations spéciales ou amphibies. La polyvalence de ces navires et leurs capacités d'accueil et d'emport constituent une « base maritime » idéale pour expérimenter, dès

(51) En 2015, dans la continuité du Traité de Lancaster House, Thales et BAE Systems ont lancé la réalisation de la première des trois phases du programme *MMCM* (*Maritime Mines Counter Measures*).

(52) « Essais concluants pour Thales et son futur drone démineur de surface », *Ouest-France*, 21 février 2019 (www.ouest-france.fr/).

(53) MOTTE Martin, *La mesure de la force*, Tallandier, 2008, p. 149.

(54) L'attaque d'une frégate saoudienne en 2018 au large du Yémen par un drone maritime téléopéré par les rebelles houthis en est une première illustration.

(55) *Ibid.* La guerre d'escadre a été transformée par les cuirassés, la guerre de course par les croiseurs et la guerre de côte par les mines, les torpilleurs et les sous-marins.

(56) Doctrine navale des années 1880 préconisant le recours à une multitude de petits torpilleurs plutôt qu'à des navires de ligne cuirassés. Amiral AUBE, *La guerre maritime et les ports militaires de la France*, 1882.

à présent et à moindres frais, plusieurs utilisations de drones maritimes. Une *FLF* ⁽⁵⁷⁾ pourrait se voir doter ponctuellement de capacités de guerre des mines à moindre coût par l'import de drones dédiés. Il apparaît ainsi clairement que les capacités individuelles des unités peuvent être augmentées significativement, et à court terme, avec des drones.

Des avantages militaires indéniables à mettre en regard de vulnérabilités et de contraintes, d'ordre éthique essentiellement

Deux arguments principaux militent pour intégrer les drones maritimes et les navires autonomes dans la démarche capacitaire. Le premier est celui de l'économie de coût d'acquisition et de possession. Mis en avant dans la marine marchande, il trouve également un écho militaire. Ainsi par exemple, le *Sea Hunter* représente une économie très substantielle par rapport au *destroyer Arleigh Burke* ⁽⁵⁸⁾.

Le second concerne la permanence de l'action de l'homme en mer, qui indiscutablement a ses limites, alors que celle de l'équipement peut n'en présenter aucune si celui-ci a été conçu dans cette optique. Si l'on envisage par ailleurs un mode de propulsion nucléaire, ou solaire à moyen terme, les seules raisons d'interrompre une mission de longue durée seraient de nature technique (usure, Arrêt technique majeur – ATM – ou destruction) ⁽⁵⁹⁾. Cette possibilité de permanence à la mer constitue un atout maître en stratégie navale, ce qui n'a pas échappé aux Américains : le *Sea Hunter* « peut opérer dans la mer de Chine méridionale. Il peut opérer dans la mer Baltique. Il peut opérer dans le golfe Persique. Et il peut fonctionner au milieu de l'Atlantique ou au milieu du Pacifique. (...) Ils seront partout » ⁽⁶⁰⁾.

En contrepartie de ces avantages, et en complément des vulnérabilités déjà identifiées pour la dronisation de la marine marchande, celle des navires militaires fait naître d'autres contraintes, essentiellement d'ordre éthique. Celles-ci ne sont pas négligeables dès lors que l'on parle d'une utilisation militaire de drones, et surtout d'IA. L'éthique ne doit pas être un frein à une réflexion doctrinale sur la dronisation du combat maritime, sachant que celle-ci n'autorise aucunement de s'affranchir des principes du droit international. Il ne s'agit donc pas de remettre en question la construction de drones mais plutôt d'étudier finement l'utilisation qui pourrait potentiellement en être faite. Le cadre juridique devra s'adapter pour prendre en compte les nouvelles technologies afin de « garantir qu'un système d'armes autonomes doté d'intelligence artificielle soit obligatoirement alimenté de données juridiques, les règles du "jeu" de guerre en quelque sorte » ⁽⁶¹⁾. Quoi qu'il en soit, le niveau d'autonomie des drones militaires devra rester une responsabilité avant tout politique. La place de l'homme dans la

(57) *Frégate légère furtive*, type *La Fayette*.

(58) « Le prix de 20 millions de dollars de *Sea Hunter* représente une fraction du coût par rapport à un nouveau *destroyer* de classe *Arleigh Burke*, qui nécessiterait environ 1,6 milliard \$ en fonds de défense. Le drone *ship* a également un coût de fonctionnement estimé entre 15 000 et 20 000 \$ par jour, alors qu'un *destroyer* coûte 700 000 \$ par jour ». MACIAS Amanda, *op. cit.*

(59) POURCEL Éric, *op. cit.*

(60) MACIAS Amanda, *op. cit.*

(61) POURCEL Éric, *op. cit.*

décision d'ouverture du feu résultera ainsi plus d'une politique d'emploi de l'arme que de l'arme elle-même. En d'autres termes, la définition et l'emploi des règles d'engagement (*ROE*) resteront au cœur de la conduite de l'action militaire.

Il pourrait sembler raisonnable de vouloir s'assurer que l'homme reste toujours l'étape ultime d'un processus de décision de tir. Ce principe, éthiquement sain, risque néanmoins de se trouver confronté à la réalité des capacités technologiques apportées par l'IA et des choix faits par les adversaires potentiels. En effet, sa supériorité dans la rapidité de prise de décision sera telle qu'un maintien systématique de l'homme dans la boucle décisionnelle pourrait se traduire, en fonction du contexte et des adversaires, par un retard systématique et une perte de toute initiative. Par ailleurs, le maintien à tout prix d'une intervention humaine dans la chaîne d'engagement nécessite une liaison entre l'opérateur et le système, source de vulnérabilité majeure. Cependant, le risque lié à l'auto-apprentissage des Sala est bien réel et préoccupant car il pourrait aboutir à un éloignement des règles initiales d'ouverture du feu ⁽⁶²⁾. Face à ce dilemme se pose donc inévitablement la question de savoir jusqu'où accepter d'aller dans la dronisation navale.

Pour une approche prudente mais déterminée, face à de nombreuses incertitudes

Pour les milieux terrestres et aériens, les barrières technologique et psychologique d'abandonner aux seuls drones et robots un théâtre d'opérations n'ont pas été franchies et ne devraient pas l'être dans un futur proche. Toutefois, les perspectives offertes par l'IA pourraient accélérer la transition, dans un tempo qui restera dépendant de 6 facteurs ⁽⁶³⁾ :

- la vitesse de réalisation des progrès techniques ;
- la vitesse d'intégration de ces progrès par les puissances militaires pour adapter leur organisation et leur doctrine d'emploi ;
- les capacités budgétaires que les États seront prêts à consacrer au domaine ;
- les capacités humaines en recherche et développement ;
- les capacités des industriels à concevoir de manière indépendante ou en coopération non risquée les équipements futurs ;
- le niveau de potentielle réticence intellectuelle des décideurs.

Face à ce défi, la ministre des Armées a affiché des ambitions claires, en faisant de l'IA un axe d'innovation majeur ⁽⁶⁴⁾. Or, on devine que la dronisation des équipements militaires pourrait générer une nouvelle course à l'armement, rappelant celle que se sont livrés États-Unis et Russie pendant de la guerre froide.

Par ailleurs, quelques interrogations essentielles subsistent, sans réponse immédiate ou évidente :

(62) SGDSN, *op. cit.*, p. 198.

(63) POURCEL Éric, *op. cit.*

(64) PARLY Florence, présentation du plan en faveur de l'intelligence artificielle, axe d'innovation majeur du ministère des Armées, 16 mars 2018 (www.defense.gouv.fr/).

- Alors que l'on assiste à une raréfaction des unités de premier rang, qui coûtent de plus en plus cher, ne faudrait-il pas privilégier la quantité sur la qualité, surtout quand les adversaires sont d'un même niveau ? Au-delà de la question de la présence humaine, le coût moyen d'un drone est tel que l'on peut accepter plus facilement l'idée de le perdre. Ainsi, après un grand mouvement capacitaire vers le qualitatif, les drones ne vont-ils pas engendrer un retour au quantitatif ?

- Comment interagir avec des navires autonomes ennemis ou bien même des navires de commerce autonomes, des navires pirates ? Dans le cadre de l'action de l'État en mer, comment procédera-t-on aux opérations de police, en particulier l'arraisonnement d'un navire ? D'ailleurs, même avec les moyens actuels, on peut s'interroger sur la manière d'interagir et de contrôler avec un navire civil autonome.

- À quel point les satellites permettront-ils la surveillance des espaces maritimes ? S'ils permettent un jour de surveiller en permanence l'ensemble de la Zone économique exclusive (ZEE), les missions de surveillance par navires perdront de leur intérêt.

- Le développement prévisible des armes à effet dirigé est-il de nature à rendre caduque tout système reposant sur l'informatique ?

- Quelles sont les perspectives de court terme offertes par la physique quantique ?



L'économie maritime investit significativement dans la numérisation, avec des résultats dont le caractère dual ne laisse pas indifférentes les marines de combat. Si les Nations ne s'engagent pas toutes sur les mêmes pistes, elles prévoient néanmoins une rupture stratégique et recherchent les savoir-faire qui pourraient leur garantir des effets militaires disruptifs. Dans un tel contexte, il conviendra de ne pas subir mais plutôt de maîtriser les nouvelles technologies pour construire la Marine du futur, en évitant d'accumuler un retard capacitaire qui se traduirait par un déclassement opérationnel. Une approche prudente de la dronisation du secteur naval militaire devrait permettre de poursuivre les développements amorcés avec les drones du système *Slamf* et faire réfléchir à des développements dans d'autres domaines de lutte, avec des perspectives concrètes d'emploi à très court terme de drones maritimes. Si le principe général de drones mis en œuvre depuis des bâtiments mères semble le plus crédible aujourd'hui, il ne faut pas écarter l'autonomisation de navires plus grands, à l'instar de ce qui se fera dans le maritime civil.

La stratégie capacitaire d'une marine est généralement basée sur des cycles longs, d'une trentaine d'années. Au regard des derniers progrès réalisés dans l'autonomisation des systèmes, il semble intéressant de se demander si une telle amplitude est toujours réaliste et justifiée avec l'arrivée des drones. Face aux gains potentiels apportés par l'IA, toute résistance culturelle au changement pourrait coûter cher. Les volets politique, technologique et stratégique devront nécessairement être accompagnés

« Dronisation » de la mer :
des perspectives militaires à anticiper

d'évolutions normatives et doctrinales ⁽⁶⁵⁾, mais aucun enjeu juridique ou éthique ne sera insurmontable s'il est pris en compte dès la conception des systèmes autonomes.

Au bilan, une « mer sans marin » n'est que très peu probable à court terme, mais si l'on y parvient, la victoire navale se traduirait alors par un « KO technique » des navires autonomes intelligents ⁽⁶⁶⁾. Or, comme le précise Éric Pourcel, « si le KO technique peut être l'issue d'une première bataille, il ne constitue pas nécessairement, ni la fin d'un conflit ni une victoire définitive sauf reddition d'un belligérant économiquement et financièrement totalement défait : une telle hypothèse suppose alors que la partie défaite ne dispose pas de l'arme nucléaire ».

Éléments de bibliographie

AURY Omer, « Une mer bientôt sans marins ? », *Le Monde*, 11 janvier 2019.

Publié la veille sur le site *LeMonde.fr* sous le titre : « Transport océanique : “La numérisation navale sous-entend de livrer le commerce maritime à une poignée d’informaticiens” ».

CESM, « Le *Sea Hunter*, précurseur de la marine de demain ? », *Brèves marines*, n° 191, juin 2016 (<http://cesm.marine.defense.gouv.fr/index.php/18-accueil/45-brevs-marines-sea-hunter>).

CHESNEAU Anaïs, *Les « navires autonomes ». Enjeux et impacts d'une navigation sans équipage dans le monde maritime* (mémoire), 2017, 85 pages (<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01622134/document>).

HENROTIN Joseph, « Guerre hybride en mer : l'expérience de la Jeune École », *DSI hors-série* n° 38, octobre-novembre 2014 (www.areion24.news/2018/02/26/guerre-hybride-mer-lexperience-de-jeune-ecole/2/).

HENROTIN Joseph, *Les fondements de la stratégie navale au XXI^e siècle*, Économica, 2011, 496 pages.

MOTTE Martin, *La mesure de la force*, Tallandier, 2008, 386 pages.

POURCEL Éric, *Dronisation et robotisation intelligentes des armées (DRIA)*, L'Harmattan, 2018, 145 pages.

ROLLAND Erwan, « Révolution numérique : vers une armée numérique ? », *Penser demain – 66^e session du CHEM, Cahier de la RDN*, p. 192-204 (<https://fr.calameo.com/read/00055811559bb60c3f850>).

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN), *Chocs futurs. Étude prospective à l'horizon 2030 : impacts des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité*, mai 2017, 204 pages (www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf).

Entretiens

Capitaine de vaisseau Laurent SUDRAT, officier de cohérence d'armée, État-major de la Marine.

Ingénieur en chef de l'Armement Vincent BOUEDEC, service de préparation des systèmes futur et d'architecture, Direction générale de l'armement.

Alexandre ŁUCZKIEWICZ, responsable des relations et des actions outre-mer, animateur du groupe synergie « Drones maritimes », *Cluster maritime français*.

Thibaud LAMIDEL, chargé de mission, SGDSN.

Guillaume EUDELIN, *Business* développeur bateaux et drones de surface, Ixblue.

(65) *Ibid.*

(66) POURCEL Éric, *op. cit.*

Résurgence de l'énergie comme facteur clé de la supériorité opérationnelle

Sylvain HILAIRET

Ingénieur en chef de 1^{re} classe du Service des essences des armées (SEA), auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Mai 1944. Les Alliés lancent leurs deux premières opérations de bombardement massives visant des installations pétrolières et détruisent 40 % de la production d'essence synthétique ⁽¹⁾ allemande. Immédiatement, le ministre de l'Économie du *Reich*, Walther Funk, alerte Hitler : si ces bombardements continuent, l'Allemagne s'effondrera faute de carburant.

Avril 1945. « Les tankistes et aviateurs allemands combattent jusqu'à épuisement de leurs réservoirs puis détruisent leur matériel, prennent parfois un fusil ou un *Panzerfaust* et se transforment en fantassins le temps d'un dernier combat » ⁽²⁾.

Depuis, malgré les nombreux conflits que la France a traversés, le spectre d'une lutte énergétique totale s'est progressivement estompé sous l'éclairage polarisé et répété des conflits dissymétriques. Mais voilà qu'à nouveau une période de turbulences s'annonce. Alors la perspective d'une lutte énergétique acharnée est-elle vraiment derrière nous ? Dans le cas contraire, quelles formes nouvelles pourrait-elle prendre ? Comment les forces armées françaises pourraient-elles lutter avec succès dans ce domaine ? Cet article fournit des éléments de réflexion sur ce qui peut être aujourd'hui considéré comme un angle mort de la pensée opérationnelle.

Résurgence de la lutte énergétique

Prendre conscience de la réalité de la résurgence des questions relatives à l'énergie opérationnelle est une première étape indispensable à la renaissance des réflexions relatives à la lutte énergétique.

Alors pourquoi peut-on parler de résurgence ? Principalement, à cause de la convergence de trois phénomènes : le retour possible de conflits symétriques subis, l'assoupissement des forces armées occidentales face à l'hypothèse d'un déni d'accès à

(1) L'Allemagne, consciente de sa faiblesse en matière de ressource en hydrocarbures, avait mis au point dès les années 1910-1925, deux procédés, l'hydrogénation et le « *fischer-tropsch* », pour fabriquer du carburant à partir de charbon et de lignite.

(2) BIHAN Benoist, « Les États-Unis trouvent le talon d'Achille de l'Axe », *Guerres & Histoire* n° 9, p. 56.

l'énergie, une explosion des technologies (cybernétiques, spatiales, énergétiques) qui viennent rebattre les cartes du champ opérationnel « énergie ».

Retour possible des conflits symétriques et de leurs dimensions énergétiques

Pour la première fois depuis la fin de la guerre froide, la *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale* traduit sans ambiguïté le retour d'un monde plus instable, plus imprévisible, se nourrissant de « logiques de compétitions pour l'accès aux ressources et pour le contrôle des espaces stratégiques »⁽³⁾. Un nombre croissant d'acteurs, dotés de moyens militaires avancés, pourrait « remettre en cause la supériorité opérationnelle et technologique des armées occidentales », au moins localement et temporairement.

Dans l'hypothèse d'un conflit avec un adversaire de niveau comparable, comment imaginer que cet ennemi ne tenterait pas de priver nos forces, nos alliés ou encore nos partenaires de l'accès à l'énergie à des fins stratégiques (source de revenus, retournement des opinions publiques) ou simplement opérationnelles ? C'est déjà ce que toutes les coalitions occidentales ont systématiquement mis en œuvre dans les conflits asymétriques récents, lors de l'opération *Tempête du désert* en 1991 (les bombardements visant l'infrastructure électrique irakienne ont réduit la production d'électricité à 4 % de son niveau d'avant-guerre) comme au Kosovo en 1999 (la campagne aérienne a détruit plus de 50 % des capacités de stockage de carburant de l'ex-République de Yougoslavie⁽⁴⁾).

Les armées occidentales n'ont d'ailleurs pas le monopole de ce ciblage de la chaîne logistique « énergie ». Début 1984, alors que les combats entre l'Iran et Irak aboutissaient à une impasse après quatre années de guerre, l'Irak lança la « guerre des *tankers* ». On dénombra alors plus de 259 attaques de pétroliers⁽⁵⁾ entre 1984 et 1987. Ces attaques ne se limitèrent pas aux navires iraniens et touchèrent également les flottes de pays extérieurs au conflit. En outre, plus de 9 000 raids aériens annihilèrent le terminal pétrolier de l'île de Kharg qui, avec sa production de 7 millions de barils par jour, restait alors la plus grosse capacité pétrolière iranienne⁽⁶⁾.

Au-delà de ces conflits conventionnels dans lesquels les actions cinétiques dominant, de nouvelles stratégies de puissance se développent ; elles sont basées sur l'ambiguïté des intentions et la combinaison des moyens d'action qui visent à rester sous le « seuil » de la réaction militaire directe du pays visé. Ces stratégies augmentent la probabilité d'attaques futures contre nos chaînes énergétiques par des moyens non-cinétiques car la réponse des pays agressés reste difficile à ajuster. À cet égard,

(3) *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale, points clés*, La Documentation française, 2017 (www.defense.gouv.fr/).

(4) NATO Energy Security Centre of Excellence, *Energy in Conventional Warfare*, 2016, p. 31-33 (https://enseccoe.org/data/public/uploads/2017/02/conventional_warfare_176x250mm_draft6.pdf).

(5) Navires commerciaux destinés au transport du pétrole brut ou des produits raffinés ; leur capacité excède régulièrement les 100 000 tonnes.

(6) NADIMI Farzin, « Iran's oil industry at war & some lessons learned for a post-war Iran », in BELTRAN Alain (dir.), *Le pétrole et la guerre – Oil and War (actes de colloque)*, Peter Lang, 2012, p. 363-390.

l'opération *Stuxnet* en 2009, qui a durablement ralenti l'enrichissement d'uranium sur le site iranien de Natanz, illustre le potentiel de déstabilisation de ces attaques complexes amenées à proliférer progressivement mais inexorablement.

***Le mirage occidental de l'accès illimité à l'énergie opérationnelle
et son assoupissement intellectuel associé***

Simultanément à cette augmentation des risques de conflits avec des puissances susceptibles de contester notre supériorité opérationnelle, trente années d'hégémonie occidentale ont conduit nos forces armées à négliger le caractère incertain de l'accès à l'énergie nécessaire à nos opérations.

Depuis les attentats du 11 septembre 2001, les forces armées occidentales, sous l'impulsion de leurs gouvernements, ont eu tendance à focaliser leurs études stratégiques et opérationnelles sur la lutte antiterroriste. Or celle-ci se caractérise de façon prépondérante par une asymétrie marquée et favorable sur le champ purement opérationnel. Aussi, pendant toute cette période, l'aspect « accès à l'énergie opérationnelle » n'a jamais constitué un facteur limitant des opérations. Une analyse succincte de l'opération *Iraqi Freedom* illustre le caractère indolore des difficultés du soutien énergie dans un contexte de supériorité opérationnelle écrasante.

Dès le début du conflit, la coalition emmenée par les États-Unis a connu des déconvenues dans le domaine du soutien, en particulier dans celui du soutien pétrolier. Ainsi, au cours de la première année d'opération, les Américains ont déploré la perte de plus d'un tiers de leurs stocks de carburant. Ces pertes étaient imputables aux défaillances techniques des réservoirs déployables américains et, de façon secondaire, à quelques tirs de mortiers irakiens réussis. Cette difficulté a participé à imposer des pauses opérationnelles logistiques non planifiées, habituellement admises comme étant des périodes de vulnérabilité pour une force armée. Pourtant, le surclassement des forces américaines sur leur ennemi était tel qu'il a gommé la vulnérabilité potentielle générée par la défaillance du soutien « énergie » et, par conséquent, a troublé l'acuité des leçons apprises dans ce domaine.

Cette amnésie relative de nos vulnérabilités opérationnelles dans le domaine « énergie » est renforcée par la dominante statique des opérations récentes ; celles-ci s'articulent autour de bases opérationnelles fixes et stabilisées dans le temps. Force est de constater que l'analyse de la résilience énergétique de nos bases se limite dans la plupart des cas à la constitution de stocks de sécurité sans que la question de la protection ou encore de la redondance et de la dispersion géographique de ces moyens ne soit réellement étudiée. À titre d'exemple, l'incendie accidentel du stock de carburant de l'armée américaine qui a ravagé la zone logistique de la base avancée (*FOB*) de Tagab (Afghanistan), le 23 février 2009 ⁽⁷⁾, aurait pu avoir des conséquences opérationnelles beaucoup plus dramatiques. Seule la chance a permis d'épargner une partie des stocks de munitions et de carburant qui, de façon assez habituelle et en dépit du bon sens opérationnel, avaient été concentrés sur un point unique. Sans carburant, cette

(7) LCL GRENIER, compte rendu d'accident, février 2009 [document interne].

base opérationnelle aurait rapidement été privée de soutien aéromobile et surtout de moyens de communication avec son état-major.

Enfin, la faiblesse actuelle des effectifs consacrés à la logistique de l'énergie, que ce soit les unités de transport de carburant ou celle de production électrique, constitue le dernier symptôme de cet assouplissement occidental en matière d'analyse opérationnelle du domaine de l'énergie. Aujourd'hui, malgré l'absence de conflit majeur, les soutiens français dans ces domaines ont déjà atteint leurs limites d'engagement possible dans la durée.

Une explosion technologique renouvelant la donne en matière de lutte énergétique

De toutes les nouveautés technologiques pouvant modifier sensiblement les enjeux opérationnels liés à l'énergie, c'est la transition énergétique et la révolution technologique associée qui apparaissent comme les plus évidentes. Cet essor se caractérise par une profusion des solutions technologiques nouvelles pour produire, transporter, stocker, optimiser l'énergie et limiter les atteintes à l'environnement. Ces nouvelles solutions sont autant des opportunités nouvelles que des risques nouveaux. En tout état de cause, cette situation inédite depuis l'avènement du pétrole comme ressource énergétique principale ⁽⁸⁾ au début du XX^e siècle nous invite à réinvestir les réflexions dans ce domaine.

L'électrification progressive et inexorable des plateformes de combat terrestres ⁽⁹⁾ en est une bonne illustration. Cette évolution, qui nécessitera de disposer de batteries à haute capacité, apportera probablement des améliorations sur le plan opérationnel (autonomie, réduction des contraintes de maintenance, discrétion, résilience aux impacts balistiques). Néanmoins, elle induira *de facto* une nouvelle dépendance à certains métaux comme le cobalt et le lithium ⁽¹⁰⁾, qu'il conviendra d'atténuer par la diversification des approvisionnements ou encore par la mise au point de batteries sans aucun composé rare.

L'arrivée des moyens alternatifs de production électrique (éoliennes, panneaux photovoltaïques, etc.), souhaitable pour l'autonomie de nos camps, va faire de nos réseaux une proie de choix face à une deuxième révolution technologique sans frontière qui touche également le monde de l'énergie : la lutte cybernétique. En effet, l'intégration des énergies renouvelables dans le réseau nécessite le développement de réseaux

(8) Aujourd'hui, les produits pétroliers représentent encore plus de 70 % de la consommation énergétique globale du ministère des Armées. S'agissant des opérations, ce taux avoisine les 100 %. Cette situation explique que la plupart des exemples historiques relatés dans cet article concernent des événements liés au carburant. Cette caractéristique du *mix* énergétique des armées, déterminé par la prépondérance de la mobilité aérienne en termes de consommation énergétique, va toutefois évoluer lentement au rythme du renouvellement des plateformes de combat et à celui des technologies énergétiques disponibles.

(9) Selon la Plateforme technologique de l'Union européenne sur les *Smart Grids*, un *smart grid* est un système électrique capable d'intégrer de manière intelligente les actions des différents utilisateurs, consommateurs (logements, industries, véhicules électriques) et/ou producteurs (centrales nucléaires, éoliennes, barrages hydroélectriques, production photovoltaïque des maisons individuelles, etc.) afin de maintenir une fourniture d'électricité efficace, durable, économique et sécurisée (<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/smart-grids>).

(10) PITRON Guillaume, *La guerre des métaux rares. La face cachée de la transition énergétique et numérique*, Les liens qui libèrent, 2018, 296 pages.

intelligents, pilotés par des *SCADA* ⁽¹¹⁾, systèmes d'automates associés à des capteurs connectés. Ces objets constituent autant de portes d'entrée pour des attaques cybernétiques.

Le 23 décembre 2015, a eu lieu l'attaque *Black Energy*, considérée comme la première cyber-attaque réussie contre un réseau électrique. Cette attaque, qui a visé trois compagnies de distribution électriques ukrainiennes, a privé d'électricité 230 000 clients pendant plus de six heures. Il s'agissait d'une attaque complexe qui a suivi les phases suivantes : compromission du réseau professionnel par hameçonnage avec inoculation du virus *Black Energy*, prise de contrôle du *SCADA* des stations électriques, destruction de composants électroniques et de fichiers du système de distribution électrique, déni d'accès au service clients par saturation de ce dernier.

Enfin, la multiplication exponentielle des données à analyser et l'avènement des techniques dites de *Data Mining* constituent la troisième révolution technologique susceptible de changer la donne du champ opérationnel de l'énergie. Dans la durée, la disponibilité d'une quantité énorme de données offre en effet des perspectives de connaissance profonde du dispositif énergétique du camp adverse à celui qui se montrera capable de comprendre le sens de ces données. C'est ce qui nous intéressera dans la deuxième partie.

Lutte énergétique : une complexité à maîtriser et à encadrer

Comme nous venons de le voir, l'énergie est un secteur d'activité dont la complexité va continuer de croître.

Or, dans le domaine de l'énergie, comme dans tous les domaines liés aux opérations, le chef militaire « doit vaincre une entité qui réfléchit... contre lui » ⁽¹²⁾. Dans ce domaine aussi, pour vaincre, il doit s'efforcer de connaître la situation opérationnelle adverse mieux que ce dernier ne connaît la sienne. Pour atteindre cet objectif et, *in fine*, porter des coups plus efficaces et mieux anticiper les coups adverses, la France doit d'abord développer sa capacité de renseignement énergétique. Ensuite, pour que les gains tactiques contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques et ne deviennent pas contre-productifs, nos armées doivent capitaliser leur connaissance et leur maîtrise des effets de la lutte énergétique dans une doctrine dédiée à ce champ opérationnel bien particulier.

Développer notre capacité de « renseignement énergétique »

Il s'agit d'abord de passer d'une vision actuelle de la situation opérationnelle énergétique plutôt statique à une vision dynamique doublée d'un suivi dans la durée. On peut définir la vision statique comme la capacité se limitant à géolocaliser les installations énergétiques. À l'opposé, la vision dynamique propose une véritable approche systémique des réseaux. Au-delà de la géolocalisation des installations

(11) *Supervisory Control And Data Acquisition* ou Système de contrôle et d'acquisition des données.

(12) HENNINGER Laurent, « Le socle intellectuel du stratège », *Revue Défense Nationale* n° 817, 2019, p. 48.

énergétiques, elle cherche à caractériser les flux d'énergies, leurs cycles, leurs historiques et les organisations humaines qui opèrent ces réseaux.

Appliquer une telle approche à l'approvisionnement en carburéacteur d'une base aérienne pourrait se traduire par les actions suivantes qui revêtent une nature systémique par l'analyse approfondie qu'elle permet : corrélérer le trafic aérien de la base avec celui des camions avitailleurs, remonter l'ensemble de la chaîne logistique jusqu'à l'importation du carburant dans le pays considéré, tenir dans la durée les statistiques du nombre de pétroliers ayant délivré du carburant au point d'entrée du réseau, connaître la société et les personnes qui assurent le pilotage ainsi que la maintenance du réseau d'oléoducs délivrant le carburant jusqu'à la base aérienne, etc. Cette méthode pourrait également s'appliquer à l'approvisionnement électrique d'un état-major opératif. Le processus est identique ; il s'agit d'identifier la « chaîne des valeurs » permettant le soutien en énergie ainsi que l'environnement humain l'opérant.

L'avantage d'une vision dynamique est évident : alors que la vision statique (une géolocalisation, une capacité) n'est que le témoin des investissements passés, la vision dynamique éclaire les évolutions en temps réel de la situation logistique et, par conséquent, peut dévoiler les intentions et capacités réelles de l'ennemi potentiel ou de la zone d'intervention potentielle.

Pour élaborer cette vision dynamique, il convient de mieux exploiter le renseignement ouvert. Cet effort doit être entrepris en planification dès le temps de paix et ne pas rester concentré sur les zones faisant l'objet de planifications à court et moyen termes. Car les sources ouvertes de renseignement génèrent des quantités de données significatives et pertinentes pour la compréhension de la situation énergétique opérationnelle tant que la situation politique reste détendue. Cette source se tarit dès lors que des parties adverses s'engagent dans une dynamique d'affrontement.

À titre d'exemple, le site www.marinetraffic.com met en ligne en temps réel la quasi-totalité du trafic maritime mondial. Il propose de filtrer le type de navire recherché, voire de connaître les noms et destinations des navires pointés. Le même type de site existe pour le trafic aérien. Une simple visite de ces sites laisse entrevoir l'énorme potentiel de renseignement analysable en termes de chaîne énergétique et donc d'approvisionnement des forces armées.

Même s'il est par définition libre d'accès, le renseignement ouvert doit néanmoins faire l'objet d'un processus d'exploration de données ⁽¹³⁾. Ce processus s'apparente en tout point à celui mis en place dans l'exploration pétrolière minière : il s'agit en effet d'identifier les sources possibles de données, d'extraire ces données, de les raffiner pour les rendre exploitables et enfin de leur donner un sens opérationnel. Pour accélérer leur accès à la vision énergétique dynamique, les forces françaises pourraient dès aujourd'hui s'appuyer sur les nombreux outils d'intelligence économique émergents dans le monde civil.

(13) Plus connu sous sa version anglaise de *Data Mining*.

Illustrant cette dynamique, la société Orbital Insight a su tirer profit de la démocratisation de l'imagerie spatiale et propose, entre autres choses, un service d'analyse en temps réel des flux et stocks mondiaux dans le domaine pétrolier. Ces analyses s'appuient sur l'analyse automatique des ombres portées des réservoirs pétroliers et permettent de connaître la capacité du stockage (ombre externe) et le stock actualisé (ombre interne pour les réservoirs à toits flottants).

La dernière étape du processus consiste à rendre opérationnelles les connaissances acquises pour contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels recherchés. À ce stade du processus, les outils de simulation peuvent devenir de précieux alliés en apportant une aide à la planification logistique, à l'analyse de ses propres vulnérabilités mais aussi, une fois les hypothèses de modes d'action ennemis posées, en participant à l'analyse des points ou phases de vulnérabilités adverses dans le domaine de l'énergie.

En effet, une fois le système énergétique, sa structure et son fonctionnement connus, la phase d'analyse des points ou des phases de vulnérabilité se heurte à nouveau à la complexité du monde énergétique avec des systèmes intriqués dont le cerveau humain a du mal à démêler les fils. De simples tableurs « faits maison » suffisent au logisticien quand la situation opérationnelle est stabilisée (absence de pertes significatives amies), quand le volume d'unités engagées reste limité (inférieur à une division) et quand la logistique énergie considérée se limite, *in fine*, à la filière carburant. En revanche, le recours à des outils informatiques plus complexes s'avérera de plus en plus indispensable dans le cas des conflits futurs envisagés.

La tentation est forte de chercher des solutions dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), mais cette technologie ne semble pas encore assez mature pour des applications non prioritaires pour l'État. En revanche, il semble dès aujourd'hui intéressant d'exploiter des outils de simulation existants en les détournant de leur objectif initial d'aide à l'entraînement tactique de nos forces. En l'occurrence, le récent projet d'évolution de *Soult*⁽¹⁴⁾ pour prendre en compte le domaine logistique pourrait constituer une base prometteuse d'aide à la planification énergétique et à l'analyse des vulnérabilités énergétiques de niveau tactique à opératif.

Envisager l'ensemble des effets de la lutte énergétique

Étant donné la complexité de la lutte énergétique, mener des actions dans ce champ opérationnel ne peut pas s'improviser. Une défaillance dans la maîtrise des effets indirects de cette lutte ou dans celle de ses enjeux juridiques peut transformer des réussites tactiques en échec stratégique. La réflexion militaire française doit donc traiter toutes les questions que pose la lutte dans ce domaine. Consacrer une doctrine militaire française à la lutte énergétique permettra de prendre des options opérationnelles plus adaptées et plus résilientes car mieux planifiées et mieux éprouvées lors d'exercices préalables.

(14) *Simulation pour les Opérations des Unités interarmes et de la Logistique Terrestre.*

D'une manière générale, la lutte énergétique présente un éventail d'intensité des impacts particulièrement étendu et se décline du niveau stratégique au niveau tactique. Du fait de l'électro-dépendance marquée des sociétés modernes, elle peut prendre la forme d'une arme de paralysie massive (économie, industrie, échanges financiers, transport, communications) si l'attaque vise le réseau électrique d'une région dans sa globalité. À l'autre bout de l'éventail, elle peut se réduire à un simple relais entre une opération militaire et les actions de développement civil comme, par exemple, pendant le siège de Sarajevo (1992-1995), l'action de rétablissement du gaz et de l'électricité encadrée par des officiers français du Génie servant au sein de la *Forpronu* ⁽¹⁵⁾.

En premier lieu, nos forces doivent donc s'efforcer de maîtriser les effets indirects des attaques contre les systèmes énergétiques.

De manière assez évidente, il peut s'agir d'effets indirects affectant simplement l'emploi des infrastructures énergétiques dans le cadre des opérations militaires. Ainsi, la destruction d'un réseau énergétique ou d'une raffinerie peut s'apparenter dans ses conséquences à la destruction d'un pont : employé quand on cherche à freiner l'ennemi, l'effet direct et immédiat est de priver celui-ci de la mobilité que le pont offre mais, dans la durée, cette destruction privera également nos propres forces d'une voie d'accès permettant de lancer une éventuelle contre-offensive. S'agissant des attaques visant des installations énergétiques, il convient donc de bien graduer les dégâts qui seront infligés. Ainsi, leur portée, leur réversibilité et la durée d'indisponibilité doivent être analysées à l'aune de l'effet opérationnel recherché.

Mais les attaques d'installations énergétiques dépassent le strict cadre du combat entre forces armées. Il faut d'abord souligner la dualité, doublée de l'interpénétration, des cibles civiles et militaires avec des effets sur les perceptions versatiles des populations concernées. Priver une force armée d'énergie revient quasi systématiquement à priver la population locale de cette même énergie. Il faut donc, avant d'attaquer ce type d'installation, bien analyser les conséquences envisageables en termes d'opinions publiques. Il est difficile de remporter une victoire stratégique durable sans le soutien des opinions publiques : que ce soit celle de la population touchée directement par les effets de l'attaque ou la nôtre. Cette dernière, sensible au sort des civils, peut rapidement se désolidariser de son gouvernement et inverser ainsi les rapports de forces politiques à l'œuvre dans un conflit.

À ce stade de la réflexion et au-delà de la prise en compte des opinions publiques, se pose également la question des enjeux juridiques, le *jus in bello*, le droit dans la guerre. L'action entreprise en matière de lutte énergétique se conforme-t-elle aux critères de proportionnalité et de discrimination qu'impose le droit ? Cette attaque visant à détruire la centrale de production électrique alimentant une région complète ne peut-elle être utilement remplacée par la destruction ciblée du poste de transformation

(15) La Force de protection des Nations unies (*UNPROFOR* en anglais) a été créée initialement en tant qu'opération provisoire visant à créer les conditions de paix et de sécurité nécessaires à la négociation d'un règlement d'ensemble des guerres de Yougoslavie.

moyenne tension auquel est relié l'état-major dont on veut couper temporairement les communications ?

Aujourd'hui, en planification stratégique, la Direction du renseignement militaire (DRM) traite bien de ces questions de maîtrise des effets et de leur conformité au droit de la guerre mais doit s'accommoder de l'absence de textes encadrant les actions de lutte énergétique menée par les armées françaises.

Capitaliser notre savoir-faire par une doctrine sur la lutte énergétique

Élaborer une doctrine relative à la lutte énergétique revêt un caractère stratégique pour l'efficacité de nos armées. De manière prosaïque, elle permettrait avant tout d'en considérer et de rendre visibles toutes les facettes. Par exemple, venant compléter les aspects renseignement et de lutte offensive évoqués précédemment, cette doctrine permettrait de traiter notre propre résilience énergétique par une approche globale. Elle pourrait mettre en place les processus visant à la résilience de nos logistiques opérationnelles « énergie » face aux menaces cinétiques classiques : prise en compte de la résilience dès la définition du besoin capacitaire, programmes d'inspections axées sur la résilience de nos réseaux logistiques en métropole et sur les théâtres d'opérations, traitement des problématiques de protection, dispersion, *deception* ⁽¹⁶⁾ dans le champ opérationnel énergie, etc.

Elle permettrait également de passer en revue l'ensemble des menaces. Aujourd'hui, au-delà des menaces cinétiques classiques, la résilience de nos forces impose d'affronter une nouvelle menace abordée dans la première partie : l'attaque cybernétique contre les réseaux d'énergie. Faire face à ce défi, c'est avant tout connaître son état de vulnérabilité en procédant à des audits de sécurité centrés sur cette menace. À cet égard, il est intéressant de noter que l'*ENSEC COE* ⁽¹⁷⁾ a procédé à ce type d'audit au profit du réseau d'oléoducs de l'Otan en Centre Europe ⁽¹⁸⁾ au cours de l'année 2018 et propose ce service aux membres de l'Alliance.

Une fois identifiés dans la doctrine, les principes de cette lutte pourraient être mis à l'épreuve à l'occasion de planifications « froides » et d'exercices. Ils pourraient également être testés en combinaison avec des modes d'actions plus classiques. Car c'est bien combiné, utilisé en appui des modes d'actions classiques, que ce type de lutte produit un véritable effet de levier sur les résultats opérationnels et stratégiques visés. Mais cette combinaison des modes d'actions nécessite des réglages et des mises au point que seuls les exercices et simulations peuvent offrir.

(16) Ensemble des mesures visant à induire l'ennemi en erreur, grâce à des truquages, des déformations de la réalité, ou des falsifications, en vue de l'inciter à réagir d'une manière préjudiciable à ses propres intérêts. NATO STANDARDIZATION AGENCY (NSA), *AAP-6 - NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*, 2018, p. 38.

(17) *ENSEC CoE : Energy Security Center of Excellence*. Situé à Vilnius en Lituanie, ce centre d'excellence de l'Otan assiste les commandements stratégiques de l'Organisation ainsi que ses États-membres en leur fournissant une expertise dans le domaine de la sécurité énergétique

(18) Le *CEPS, Center Europe Pipeline System*, est un réseau de carburant de plus de 5 000 km irriguant les bases aériennes alliées ainsi que des aéroports internationaux en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg.

Enfin, la doctrine pourrait dynamiser la montée en puissance des savoir-faire en matière de lutte énergétique en redéfinissant l'articulation des responsabilités au sein des forces armées et en imaginant des nouvelles modalités de préparation et d'engagement opérationnels dans ce domaine.

Une fonction opérationnelle énergie en ordre de bataille et connectée à l'industrie énergétique

Une fonction opérationnelle énergie qui doit s'adapter à la transition énergétique

Pourquoi identifier officiellement une fonction opérationnelle énergie ? Si les forces armées françaises veulent rester compétitives en matière de lutte énergétique – renseignement, attaque, défense – elles doivent favoriser la montée en compétences dans ce domaine en adaptant l'organisation des acteurs de l'énergie aux nouveaux enjeux de la transition énergétique. Selon Philippe Moati ⁽¹⁹⁾, l'inadaptation de l'organisation d'une entreprise à l'évolution de son écosystème, économique ou opérationnel, peut constituer un frein inertiel puissant à la nécessaire adaptation des compétences. Or, le monde de l'énergie est entré depuis plus d'une décennie maintenant dans une phase de transition majeure. Aujourd'hui, on n'hésite plus à classer cette transition énergétique parmi les enjeux majeurs du siècle.

À quoi assiste-t-on véritablement ? La transition énergétique se caractérise, entre autres, par une double convergence vers un même écosystème, les réseaux électriques intelligents ou *smart grid* : convergence progressive des différentes filières énergétiques productrices d'électricité mais aussi convergence des usages (énergie d'infrastructure et énergie de mobilité). De façon schématique, dans le passé, le monde de l'énergie restait très compartimenté : d'un côté, l'infrastructure était alimentée par un réseau électrique qui restait relativement simple avec de grandes installations (centrales nucléaires, barrages) aisément pilotables ; de l'autre, le transport avait exclusivement recours au carburant liquide.

Aujourd'hui déjà, la convergence a pris forme : pour l'énergie d'infrastructure, les *smarts grids* intègrent une multitude de producteurs allant de la centrale électrique aux panneaux photovoltaïques de maisons individuelles ; le transport voit s'accélérer le déploiement des véhicules hybrides ou tout-électrique.

Demain, nous passerons une nouvelle étape : le monde de l'énergie d'infrastructure et celui de l'énergie de mobilité vont converger au sein d'un nouvel écosystème unique. Connectés au réseau, les véhicules deviendront *prosumers* ⁽²⁰⁾, à la fois consommateurs lors de leur chargement et producteurs éventuels en cas de non-utilisation du véhicule lors des pics de consommation des réseaux.

(19) MOATI Philippe, *Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises*, Cahier de recherches n° C175 du CRÉDOC, 2002, p. 37-43 (www.credoc.fr/publications/les-obstacles-aux-strategies-dadaptation-des-entreprises).

(20) Mot-valise d'origine anglo-saxonne constitué des mots « *producer* » (producteur) et « *consumer* » (consommateur).

Face à ces évolutions majeures, l'organisation du soutien énergétique des armées se présente en ordre dispersé : le Service d'infrastructure de la Défense (SID) est en charge de l'énergie des infrastructures (gaz, électricité), les Services des essences des armées (SEA) assurent le soutien en carburant et les différents services de Maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels approvisionnent les batteries des équipements des forces. La montée en compétences sur le champ opérationnel de l'énergie est lente et limitée, des initiatives existent mais sont lancées de manière non-coordonnée.

Pour construire l'efficacité et la résilience de nos armées, de leur soutien énergétique mais aussi de leur savoir-faire en matière de lutte énergétique, il faut adapter la gouvernance, voire l'organisation au monde de l'énergie de demain. Cette évolution pourrait aller de la simple désignation d'un chef de file de la fonction opérationnelle énergie à une réorganisation plus ambitieuse consistant à confier l'ensemble de l'enjeu énergétique des forces à un même service, depuis les spécifications amont lors du lancement des programmes d'acquisition des plateformes de combat jusqu'à la mise en œuvre de la lutte énergétique en opérations (renseignement, soutien de la force et actions offensives).

La gestion du cycle de vie complet des batteries de véhicules hybrides pourrait constituer un premier pas significatif dans la direction de cette nécessaire réorganisation. En effet, l'électrification massive, mais progressive, des systèmes d'armes ⁽²¹⁾ dans les années à venir doit nous pousser à reconsidérer notre traitement de ces batteries à haute puissance. Aujourd'hui considérées comme de simples pièces consommables à bas coûts et à faible enjeu technologique, et donc, gérées comme telle, les batteries de puissance des véhicules vont devenir graduellement l'égal du moteur lui-même : elles pourraient représenter 40 % du coût global d'un véhicule particulier. Ce chiffre devra certainement être modulé pour les batteries de grande puissance qui équiperont les plateformes de combat, dont le prix unitaire atteindra des valeurs qui en feront un enjeu opérationnel et économique réel.

Confier la gestion complète de ces batteries à un acteur unique ferait alors sens. Cet acteur pourrait réaliser les missions suivantes : en amont de la mise en service opérationnel, normalisation et standardisation en relation avec nos alliés, spécification lors des acquisitions des équipements opérationnels, achat, contrôle de la performance dans le temps ; en service, logistique opérationnelle, interopérabilité entre véhicules et installations opérationnelles de chargement, suivi des cycles de charges et décharges, MCO *hard* et *soft* des batteries ⁽²²⁾ ; à l'issue du retrait du « service opérationnel embarqué », emploi pour une seconde vie au profit du stockage de l'énergie dans les camps et enfin maîtrise du processus de recyclage en fin de vie afin de réintégrer la filière de construction de batteries neuves.

(21) ICA LESTIENNE Tanguy, « L'électricité au combat, un enjeu stratégique », *Action 2030, 6^e session du CHEM, Cahier de la RDN*, p. 139-152 (<https://fr.calameo.com/read/0005581152afe6c315be7>).

(22) Contrairement aux batteries actuelles, les batteries haute puissance intégreront des composants plus complexes ainsi que des logiciels d'optimisation de l'énergie ; le MCO de ces batteries deviendra alors indispensable.

Le 2 mai dernier, le coup d'envoi formel par Paris et Berlin de la mise en place d'une filière européenne des batteries pour les véhicules électriques ⁽²³⁾ illustre une caractéristique dimensionnante de l'énergie comme enjeu opérationnel : l'énergie est duale – c'est une technologie employée au profit du secteur civil comme du secteur militaire – et c'est le secteur industriel de l'énergie qui pilote les avancées dans ce domaine. Cette dualité appelle une double réponse du ministère des Armées. D'un point de vue capacitaire, la Direction générale de l'armement (DGA) pourrait réétudier l'intégration de l'industrie de la batterie dans la base industrielle et technologique de défense ainsi que dans les priorités suivies par l'Agence d'innovation de Défense (AID). Ensuite, d'un point de vue plus opérationnel, les armées françaises devraient s'atteler à construire une fonction opérationnelle énergie qui cultive sa connexion au monde de l'industrie civile énergétique.

Une fonction opérationnelle énergie connectée à l'industrie de l'énergie

Négliger l'enjeu de la lutte énergétique peut coûter cher en termes opérationnels et stratégiques. En revanche, un investissement, même limité, en moyens humains et financiers peut offrir un rendement potentiel très élevé.

À cet égard, l'échec de l'opération américaine *Rolling Thunder* en 1966 illustre comment, en étudiant puis organisant sa propre résilience énergétique avec peu de moyens, le gouvernement communiste nord-vietnamien a annihilé l'effet recherché par les Américains. En juin 1966, la troisième phase de l'opération américaine visait à détruire la logistique pétrolière nord-vietnamienne. À la suite d'une analyse de sa propre résilience énergétique face aux forces ennemies, le Nord-Vietnam avait dispersé à outrance ses stocks de carburant. Après avoir illusoirement estimé le taux de destruction de la logistique ennemie à environ 70 %, l'état-major américain stoppa brusquement ces bombardements quand il constata l'inefficacité réelle de ces derniers.

Pour assembler les premières briques d'une capacité opérationnelle en guerre énergétique qui soit véritablement en prise avec les avancées du monde énergétique, il conviendrait d'abord d'associer un noyau resserré et permanent de militaires à un vivier d'experts civils de l'énergie. Les militaires, qui devraient posséder de solides bases en matière de soutien énergétique, assureraient la cohérence entre les spécificités des besoins militaires (renseignement, analyse des vulnérabilités, planification, etc.) et l'univers technique de l'énergie. Le vivier d'experts civils proviendrait de l'industrie de l'énergie (gaz, carburant, électricité, énergies alternatives, etc.) et apporterait une expertise de pointe de l'industrie énergétique. Ces experts civils pourraient être sollicités par l'intermédiaire de dispositifs adaptés, comme la réserve opérationnelle. L'objectif serait de constituer une cellule capable d'apporter, à la demande et de manière très réactive, une approche métier ⁽²⁴⁾ en matière de lutte énergétique au profit du Centre de

(23) TESSIER Benoit, « La filière européenne de batteries de 4^e génération sur les rails », *Reuters*, 2 mai 2019 (<https://fr.reuters.com/article/technologyNews/idFRKCN1S8190-OFIRIN>). À noter : ce projet franco-allemand bénéficie désormais du soutien de principe de la Commission européenne qui en autorise la subvention étatique à hauteur de 1,2 milliard d'euros.

(24) Fonctionnement des installations, analyse des vulnérabilités critiques d'un système, impact fonctionnel selon le type d'attaque, veille et innovation, contribution « énergie » aux doctrines et stratégies, etc.

planification et de conduite des opérations (CPCO) ou d'autres entités traitant de défense nationale ⁽²⁵⁾.

En effet, force est de constater que dans le domaine de l'énergie, les intérêts militaires et civils s'interpénètrent largement et peuvent se renforcer mutuellement.

Pour le monde industriel, il s'agit d'abord, en étant au contact des armées, de s'accoutumer à la notion résurgente de « menace ». En effet, celle-ci vient compléter l'approche « risque technologique » habituellement adoptée par l'industrie et permet une approche de la résilience et de la gestion du risque plus adaptée à la réalité du monde : un monde qui n'est pas neutre, qui ne se limite pas à des risques naturels ou technologiques, un monde dans lequel des sociétés humaines agissent contre d'autres sociétés humaines pour préserver leurs propres intérêts.

Cette approche conjointe permettrait également de rééquilibrer les discussions autour des politiques énergétiques françaises et européennes. Soumises à de fortes pressions idéologiques, ces discussions gagneraient à sortir du seul dialogue entre monde politique environnemental et écologique, d'un côté, et monde industriel de l'énergie, de l'autre. Enfin, elle permettrait aux acteurs civils de l'énergie de mieux appréhender ce qu'ils peuvent réellement attendre des forces armées dans les situations de crises.

Pour le monde militaire, l'intérêt est double. Il s'agit, d'une part, de garder le contact avec l'évolution des technologies les plus récentes en matière d'énergie et, d'autre part, de pouvoir solliciter des savoir-faire pointus au moment voulu. Ces objectifs impliquent de disposer d'un réseau solide et mobilisable rapidement. Aujourd'hui, ce réseau existe mais reste limité et fragile. La création d'un noyau d'experts militaires et industriels rassemblés autour d'une capacité de guerre énergétique clairement identifiée viendrait professionnaliser et approfondir ce réseau vital en assurant sa reconnaissance par les dirigeants des entreprises de l'énergie et par les chefs militaires.

Partant de ces premières briques mises en place, il serait alors envisageable de développer des capacités de terrain par la conjugaison d'exercices rassemblant militaires et industriels de l'énergie autour de scénarios de lutte énergétique et création d'unités de réserve « énergie » s'appuyant sur des entreprises énergétiques.

Ces unités de réserves « énergie » pourraient être créées selon un modèle hybride : entre le modèle de l'unité de réserve opérationnelle classique, agrégat de personnes civiles de tous horizons mobilisées et financées par les autorités militaires pour des exercices ou des engagements, et le modèle de la Force d'intervention rapide électricité (FIRE) d'Enedis ⁽²⁶⁾, modèle d'unité opérationnelle civile articulée autour d'une entreprise et de son métier.

(25) Par exemple : la DRM, le Centre interarmées de concept, de doctrine et d'entraînement (CICDE), le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement de l'Armée de terre (CDEC), l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), mais aussi les acteurs du soutien énergétique des forces, comme le SEA et le SID, voire certains opérateurs civils d'importance vitale.

(26) ENEDIS, « La Force d'intervention rapide électricité » (www.enedis.fr/la-force-d-intervention-durgence).

Ce modèle de réserve « *business to business* » viendrait renforcer le modèle de réserve opérationnelle actuelle « *business to customer* ». À titre d'illustration, on pourrait imaginer que, pour le soutien logistique d'exercices planifiés, le SEA sollicite la participation d'entreprises avec lesquelles il aurait souscrit des contrats rémunérés de mise à disposition de capacités logistiques (ex : mettre à disposition, avec préavis de trois mois, 30 groupes électrogènes avec les équipes de maintenance associées ou encore, fournir 20 camions-citernes de 30 m³ avec équipage pour une durée de trois jours).

L'objectif de cette nouvelle forme de réserve serait de créer des leviers de montée en puissance et de capacité à durer en cas d'engagement massif des forces armées françaises dans un conflit majeur, ou à l'issue d'une catastrophe d'envergure (naturelle ou technologique) sur notre territoire.

Cette innovation organisationnelle peut sembler disruptive, elle devra d'ailleurs être parfaitement encadrée d'un point de vue juridique. Néanmoins, l'adhésion exceptionnelle des Français aux valeurs qu'incarnent les armées peut nous porter à l'optimisme : on peut raisonnablement faire le pari que, dans les années à venir, la participation d'une entreprise à des activités au sein des armées sera perçue de façon positive par ses salariés et par la population française en général. Pour l'entreprise, ce rapprochement sera porteur de sens et de valeur, deux des qualités fondamentales que les jeunes générations attendent de leur entreprise.

**

La période d'une supériorité opérationnelle incontestée des armées occidentales est révolue. Il nous faut donc envisager avec rationalité et détermination l'hypothèse d'une France entraînée, éventuellement malgré elle, dans des conflits symétriques modernes.

Dans cette perspective, la lutte énergétique et, avec elle, la fonction opérationnelle énergie, constituent de réels enjeux et défis pour nos armées. Risque défensif et opportunité offensive, l'évolution de l'énergie opérationnelle du futur ne peut se limiter à l'application zélée des directives européennes et françaises de transition énergétique, par nature destinées avant tout au monde civil. La sagesse militaire recommande au contraire de la considérer comme un champ d'affrontement spécifique qu'il faut savoir dominer.

Cette même sagesse doit aujourd'hui nous amener à repenser l'ensemble de nos fonctions de soutien comme autant de domaines de lutte. La prise en compte de la singularité militaire de nos soutiens opérationnels conditionnera pour partie nos victoires futures.

Résurgence de l'énergie comme facteur clé de la supériorité opérationnelle

Éléments de bibliographie

- BELTRAN Alain (dir.), *Le pétrole et la guerre – Oil and War (actes de colloque)*, Peter Lang, 2012, 430 pages.
- LIANG Qiao et XIANGSUI Wang, *La guerre hors limites*, Payot et Rivages, 2006, 309 pages.
- MAZZUCCHI Nicolas, « La Chine et les réseaux électriques européens : stratégie et enjeux géoéconomiques », *Notes de la FRS* n° 16/18, Fondation pour la recherche stratégique, 11 septembre 2018, 25 pages (www.frstrategie.org/).
- MAZZUCCHI Nicolas, « Transition énergétique et numérique : la course mondiale au lithium », *Recherches & documents* n° 5, mars 2018, FRS, 25 pages (www.frstrategie.org/).
- Revue stratégique de défense et de sécurité nationale*, La Documentation française, 2017, 109 pages (www.defense.gouv.fr/).
- ENERGY SECURITY CENTER OF EXCELLENCE, *Operational Highlights* n° 1 à 12, Otan, janvier 2019 (<https://enseccoe.org/en/studies-and-publications/225/journals/energy-security-operational-highlights-10>).
- ENERGY SECURITY CENTER OF EXCELLENCE, *Energy in Irregular Warfare*, Otan, 2017, 38 pages (www.enseccoe.org/data/public/uploads/2017/05/irregular_warfare_176x250mm_20170526.pdf).
- ENERGY SECURITY CENTER OF EXCELLENCE, *Energy in Conventional Warfare*, Otan, 2016, 42 pages (https://enseccoe.org/data/public/uploads/2017/02/conventional_warfare_176x250mm_draft6.pdf).
- SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN), *Chocs futurs. Étude prospective à l'horizon 2030 : impacts des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité*, mai 2017, 204 pages (www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf).

■ **L'humain au cœur
de la transformation**

RDN

Les Cahiers de la Revue Défense Nationale

Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur pour les armées du XXI^e siècle

Maroussia RENUCCI

Colonel de l'Armée de l'air, auditrice de la 68^e session du
Centre des hautes études militaires (CHEM).

« Il ne s'agit pas de prévoir l'avenir mais de le rendre possible » (Antoine de SAINT-EXUPÉRY)

La nouvelle génération dite Z, née entre 1996 et 2008, est décrite par les sociologues comme instable, incapable de s'engager sur le long terme, mais aussi en recherche de sens, de reconnaissance, d'autonomie, de compétences, dans un environnement à dimension humaine.

Pour honorer leur besoin en recrutement qui, en 2019, s'élève à 21 600 militaires et 3 700 civils, pour la plupart dans la fourchette des 17-25 ans, il importe de se demander comment les armées pourront prendre en compte dans leur politique des ressources humaines ces données d'entrée. Leur modèle RH, même s'il est capable de s'adapter aux conjonctures actuelles, devra permettre de rentabiliser la formation coûteuse et longue de leurs recrues, notamment dans les spécialités techniques et complexes (mécaniciens aéronautiques, contrôleurs aériens, sous-marinières, pilotes, officiers en général, spécialistes renseignement, cyber, spatial, etc.)

L'attractivité, la fidélisation et la valorisation des métiers de la Défense sont régulièrement remises en question tant, chaque année, le besoin en recrutement est conséquent. Attirer, c'est savoir séduire et capter les talents à l'externe ; fidéliser, c'est intégrer et développer les talents en interne. Afin de relever ces deux défis ambitieux, les armées du XXI^e siècle doivent faire évoluer leur modèle RH. Sans tout remettre en cause, au risque de compromettre un équilibre garant du niveau opérationnel nécessaire à la réalisation de leurs missions, il s'agit de trouver des solutions visant à adapter le système existant en le rendant plus souple, plus adaptable aux profils des générations actuelles et futures, notamment Y et Z ⁽¹⁾. Cette nouvelle politique RH devra intégrer les évolutions sociétales tout en conservant un cadre rassurant et clair pour le personnel déjà en cours de parcours, dans une approche intergénérationnelle.

Avant de répondre à cette problématique, il convient de dégager les grandes caractéristiques des générations actuelles et futures, afin d'en comprendre les ressorts

(1) Générations Z : personnes nées entre 1996 et 2008, générations Y : nées entre 1980 et 1995. Cf. BABINET Gilles, OLLINIER Daniel et TANGUY Catherine, *Générations Y & Z*, De Boeck, 2017, 276 pages.

essentiels et leurs aspirations, et de les confronter aux attentes des armées. Parmi les traits caractéristiques des nouvelles générations, il s'agit de distinguer ceux qui posent de réelles difficultés pour les intégrer et les fidéliser, en discernant les valeurs directement transposables aux armées (convergentes) et celles pour lesquelles une adaptation sera nécessaire (divergentes). Si les armées n'ont cessé d'évoluer afin de s'adapter aux changements sociétaux et de répondre aux besoins en recrutement annuel important, ces évolutions devront obligatoirement être portées par une approche à la fois intergénérationnelle et porteuse de sens. Elles pourraient reposer sur trois axes principaux : l'évolution du style de commandement (en réponse aux notions d'autorité choisie, de quête d'autonomie et de besoin d'affectif), celle du déroulement de la carrière (besoin de créativité, de compétence partagée et réciproque entre anciennes et nouvelles générations) et l'amélioration des conditions de travail (nécessité d'hyperconnectivité, d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et prise en compte de la notion de confort).

La génération Z face aux attentes des armées

Les nouvelles générations que les armées souhaitent recruter et fidéliser sont appelées, selon les écoles, « générations Y/Z », « génération perle » ou encore « génération *zapping* ». Afin de permettre ce recrutement, il importe de comprendre comment elles se caractérisent, quelles sont leurs aspirations, leurs valeurs et leurs moteurs, ce qu'elles attendent du monde du travail dans lequel elles s'apprentent à entrer ou auquel elles se trouvent déjà confrontées. Puis il convient de regarder si ces aspirations sont compatibles avec les profils recherchés par les armées et, dans la négative, s'il est possible, par la formation et certaines évolutions, de pallier ces différences, tout en préservant la capacité opérationnelle des armées et la singularité militaire.

La génération Z : caractéristiques et points forts

De nombreuses études sociétales portent sur la génération Y, génération du « *Why* ? » (« Pourquoi ? »), dont les spécificités sont parfaitement prises en compte dans les entreprises. En revanche, la nouvelle génération Z semble encore peu connue. Son comportement reste à décrypter.

À l'origine de cette génération Z, il y a la troisième révolution industrielle, celle de l'avènement des TIC ⁽²⁾, impliquant une mobilité et une dématérialisation des relations ainsi que des conditions de vie de la société postindustrielle (surinformation, hypermédiation, *zapping*). Nés après 1995, les hommes et femmes de la génération Z ont grandi à l'ère du numérique, dans une culture globalisée et collaborative. Aussi appelés « e-génération, *digital natives*, génération WTF (Wikipédia, Twitter, Facebook) », « génération C : connecter, communiquer, créer, collaborer » ou encore « génération perle » (en référence à leur quête d'héroïsme), cette population se veut

(2) TIC : Technologies de l'information et de la communication (transcription de l'anglais *Information and communication technologies, ICT*). Expression principalement utilisée dans le monde universitaire pour désigner le domaine des techniques de l'information.

authentique et passionnée, décidée à vivre pleinement l'instant présent, sans s'engager dans un avenir qu'elle sait incertain. Pour la comprendre, il importe de dépasser les stéréotypes par lesquels on la décrit un peu trop hâtivement : « zappeurs, rebelles, hyperconnectés, impatientes, en quête de plaisir ». Si l'on veut bien prendre le temps de s'y intéresser, ces jeunes révèlent en fait un potentiel immense qu'il faut savoir appréhender correctement afin d'en exploiter la substantifique moelle.

En effet, ces préjugés reposent sur des comportements qui peuvent paraître contradictoires, mais qui illustrent en fait toute leur complexité et leur richesse ⁽³⁾. Quelques exemples illustrant ces antagonismes : les jeunes de la génération Z sont en recherche d'autonomie et de liberté tout en aspirant à une reconnaissance sociale ; ils sont en quête de sens, d'authenticité et de transparence, tout en baignant dans des mondes virtuels ; ils montrent de l'engagement et expriment une soif d'acquisition de compétences, tout en changeant continuellement de programmes d'apprentissage, d'activités, professionnelles, comme de loisirs.

Ces paradoxes ne sont en réalité que relatifs, la cohérence globale des comportements résidant ici dans la notion de choix. Confrontés aux notions de fidélité ou d'autorité, ou à la nécessité de se tenir à une orientation, ces jeunes ne les envisagent plus subies et absolues mais choisies.

Ils se distinguent en cela de la génération Y, en présentant des profils plus impliqués, plus passionnés, continuellement en recherche de sens, et plus imprégnés par l'humanisme et l'envie de s'engager, notamment pour la protection de l'environnement. Ils expriment le besoin d'avoir un travail « *fun* » tout en passant de l'ère du *do-it-yourself* (fais-le par toi-même) au *do-it-together* : coopérer, partager, faire ensemble, dans un esprit collaboratif.

Le besoin des armées : les profils recherchés au sein des nouvelles générations

Dans les armées comme dans tout autre environnement professionnel, l'intégration des nouvelles générations constitue un défi majeur, voire un enjeu stratégique. Et même s'il ne s'agit pas d'un fait nouveau, chaque nouvelle génération apportant son lot de questionnements et d'attentes, l'arrivée de la génération Z interroge par son profil très différent des générations précédentes (X et Y), avec notamment une quête de sens et d'autonomie.

Elle arrive sur le marché du travail au moment où les armées ont un besoin pressant de recrutement dans une phase de stabilisation et d'augmentation des effectifs depuis la dernière Loi de programmation militaire (LPM) ⁽⁴⁾, après avoir dû faire face à plusieurs décennies de déflation.

(3) GENTINA Élodie et DELECLUSE Marie-Ève, *Génération Z, des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Dunod, 2018, p. 3.

(4) La dernière LPM 2019-2025 prévoit une augmentation de 6 000 postes sur cette période, dont 3 000 sur la période 2019-2023, portant les effectifs du ministère des Armées à 274 936, hors service industriel aéronautique, au terme de la LPM. (www.defense.gouv.fr/).

Les menaces grandissantes et variées recensées dans la *Revue stratégique de défense et de sécurité* 2017 ⁽⁵⁾ vont vraisemblablement entraîner des conflits plus violents, plus complexes à définir dans leurs limites, notamment par l'intégration des nouvelles technologies et champs d'action (cyber, espace, etc.). Ces évolutions vont inévitablement entraîner des changements sur les plans stratégiques, opératifs et tactiques, sans modifier pour autant la nature de la guerre et de la violence qu'elle engendre. Chaque armée a développé ses valeurs, reposant sur la finalité de la mission, la force de la cohésion, une confiance mutuelle, des principes moraux et éthiques ainsi que des compétences très spécifiques. De façon commune, le respect de la hiérarchie, du grade, de la fonction et l'acquisition de compétences poussées sont immuables et fondateurs de ce qui caractérise le métier de militaire. Ces valeurs sont évidemment complétées par des qualités plus individuelles qu'il faudra s'attacher à détecter et évaluer dès la phase de recrutement, notamment le potentiel de charisme et d'humanité du jeune engagé, son intelligence de situation et son jugement, des atouts dont il aura besoin dans les moments les plus critiques de sa carrière.

Les qualités de la génération Z : convergences et divergences par rapport aux besoins des armées

Dans un monde déstabilisé et inquiétant, fragilisé par des menaces d'un type nouveau, imprévisibles et violentes, l'institution militaire se positionne comme l'une des garantes des valeurs républicaines. Elle est attendue sur la préservation de celles-ci, quelle que soit la situation sécuritaire interne ou externe du pays. C'est ce que sont venues chercher les recrues des dernières décennies et ce qui anime les militaires en situation d'activité.

Ce socle de valeurs étant consubstantiel de l'existence des armées, on en vient naturellement à se demander pourquoi celles-ci devraient s'adapter aux profils des nouvelles générations, qui en paraissent si éloignées, et si le modèle qu'elles présentent suffira à attirer les jeunes de façon durable. L'honnêteté commande de reconnaître que si ce modèle n'est en fait pas si lointain de ce que recherchent les nouvelles recrues potentielles, il ne constitue en fait que l'un des moteurs de l'engagement, certes essentiel et primordial, mais insuffisant pour attirer ceux qui s'interrogent ou qu'il faudra fidéliser une fois recrutés. Il s'agit de rechercher parmi les qualités de la génération Z celles naturellement proches du besoin des armées ainsi que ce qu'il faudra compléter, voire développer.

(5) Publiée le 13 octobre 2017, la *Revue stratégique* 2017 est destinée à fixer le cadre stratégique de l'élaboration de la prochaine Loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025, qui doit porter l'effort de défense à 2 % du PIB à l'horizon 2025. Elle tire les leçons de l'évolution, depuis le *Livre blanc* de 2013, d'un contexte stratégique instable et imprévisible, marqué par une menace terroriste durablement élevée, la simultanéité des crises, l'affirmation militaire de puissances établies ou émergentes, l'affaiblissement des cadres multilatéraux et l'accélération des bouleversements technologiques. Placée sous l'autorité de la ministre des Armées, cette revue a été conduite par un comité de rédaction composé de 18 membres, représentants des institutions civiles et militaires et de personnalités qualifiées, notamment issues de la société civile et présidé par Arnaud Danjean, député européen (www.defense.gouv.fr/).

Considérant que cette jeunesse est une chance et qu'elle possède de multiples facettes, il incombe à l'institution militaire de se montrer suffisamment attractive et de rechercher dans ces diamants bruts, les éclats dont elle a besoin.

Des convergences déjà fortes avec le besoin des armées

La plupart des valeurs portées par la génération Z sont en fait très proches de celles des armées. Dès lors, il ne semble pas insurmontable de les intégrer telles quelles ou de les faire évoluer à la marge, comme le montre l'inventaire qui suit.

- **L'authenticité** : La recherche de l'authenticité est primordiale pour ces jeunes qui fuient le superficiel et souhaitent adhérer à des valeurs en cohérence avec leurs croyances profondes. Souvent humaniste, le « jeune Z » a besoin pour s'épanouir de trouver un environnement qui sonne vrai, avec des relations aux collègues et à ses supérieurs directs basés sur la sincérité et le respect mutuel. Les armées offrent largement ce cadre de développement, la nature même de leurs missions exigeant justement l'authenticité, le don de soi et l'absence de masque.

- **L'engagement** : L'engagement souhaité par le « jeune Z » propose une évolution de taille. Il souhaite passer du principe du « donnant-donnant », à celui du « gagnant-gagnant », car même s'il attend quelque chose en retour, son investissement personnel est sincère et entier, sous condition qu'il croie en ce qu'il fait ; à charge des armées de lui donner ce cadre de réalisation personnelle.

- **Fidélité/confiance** : Les générations Z souhaitent avant tout à donner du sens à leur travail, condition *sine qua non* de leur implication dans un projet commun. Cela passe par la cohérence entre la parole et l'action, impliquant une exemplarité managériale et une communication *bottom-up* et *top-down* (ascendante et descendante). Toutes ces notions existent dans les armées ; elles sont même un élément essentiel de leur force et doivent être mises en avant lors du recrutement des générations Z, tout en recherchant les qualités inhérentes au savoir être.

- **Quête d'identité** : Le « jeune Z » a besoin de croire en une identité forte, capable de fédérer son énergie pour s'investir dans une voie professionnelle choisie. Les armées sont capables de répondre à cette attente, par la définition même du caractère singulier et militaire du statut qui constitue à lui seul un fondement d'identité, mais aussi par la spécialité proposée (commandos, pilotes, mécaniciens...) à laquelle le jeune va adhérer, s'identifier pour entrer dans une communauté forte et engagée.

- **Compétences** : La génération Z est née dans une société de la connaissance, avec un souhait de renouveler et d'élargir constamment ses compétences. « La génération *alpha* ou Z, n'est plus intimidée par l'érudition. [...] Les *alpha* ont comme moteur social la passion qui permet de consacrer de l'énergie à quelque chose pendant un temps court. La seule chose qu'on ne peut pas apprendre par *Internet* c'est le savoir-faire, lequel s'apprend grâce à l'humain » ⁽⁶⁾. Cette citation illustre parfaitement la

(6) Entretien avec CESPÉDES Vincent, philosophe et essayiste, auteur de *Oser la jeunesse* (Flammarion, 2015) ; GENTINA Élodie et DELECLUSE Marie-Ève, *op. cit.*, p. 143.

situation : cette génération est avide de savoir et attachée au renouvellement de ses compétences ; elle détestera stagner. Les armées ont également besoin de se renouveler face aux menaces en constante mutation vers des défis technologiques encore inégalés (cyberespace, spatial, drones, satellites, etc.).

Aussi, les générations actuelles et futures correspondent tout à fait à ce besoin d'innovation accru. La ministre des Armées en a fait une priorité pour le ministère, matérialisée notamment par la création de l'Agence de l'innovation de Défense (AID) ⁽⁷⁾.

Des divergences assumées qu'il conviendra de prendre en compte

Si les caractéristiques précédemment décrites paraissent tout à fait en phase avec le besoin des armées, d'autres peuvent sembler *a priori* incompatibles avec le statut de militaire et méritent d'être étudiées avec intérêt. De potentielles divergences, on pourrait en effet en faire une force au service des armées.

- **Confort** : Alors qu'ils vivaient jusque-là dans un confort sécuritaire certain, le traumatisme des attentats de 2015, notamment celui du Bataclan, a brutalement éveillé les jeunes à la menace terroriste réelle et violente. Ce drame a d'ailleurs provoqué parmi eux une vague d'engouement pour le métier des armes, démontrant ainsi, s'il en était besoin, leur attachement aux valeurs de la République et leur besoin de s'engager pour des causes relevant d'un idéal auquel ils croient.

Les engagements récents au Mali ont également largement démontré que malgré un attachement certain au confort matériel, aux technologies numériques hyperconnectées, les jeunes savent aussi s'adapter à un environnement plus spartiate et à une déconnexion imposée de fait. Il suffit d'aller au camp de Gao au Mali pour s'en rendre rapidement compte, ou encore interroger les jeunes marins servant dans les sous-marins.

Cette aspiration au confort peut donc être dépassée lorsque survient un choc de ce type.

- **Besoin d'autonomie** : Il ne représente pas pour autant un frein majeur à l'intégration militaire, régie par le besoin de discipline et le sens du devoir. Cet élan autonome porte avant tout sur le choix que les jeunes vont faire et rassure sur leur capacité à s'engager de façon réfléchie et non subie. Même s'il n'est que temporaire, cet engagement sera sincère et sérieux, car issu d'une réelle démarche d'interrogation et d'introspective.

(7) Rattachée au Délégué général pour l'armement (DGA), l'AID a été officiellement créée le 1^{er} septembre 2018 avec à sa tête Emmanuel Chiva. Cette agence est l'acteur central de la nouvelle stratégie d'innovation du ministère des Armées : « Elle va rassembler tous les acteurs du ministère et tous les programmes qui concourent à l'innovation de défense. Elle sera le phare de l'innovation du ministère, ouverte sur l'extérieur. Elle sera tournée vers l'Europe, visible à l'international. Elle permettra l'expérimentation, en boucle courte avec les utilisateurs opérationnels. » a déclaré Florence PARLY, ministre des Armées, le 28 août à l'Université d'été du Mouvement des entreprises de France (Medef).

- **Ultra-connexion** : Une nouvelle névrose est apparue parmi les jeunes : la nomophobie ⁽⁸⁾ (*no mobile phobia*), c'est-à-dire, l'angoisse ou la phobie de se retrouver sans son smartphone. Cette situation semble incompatible avec le métier de militaire qui peut imposer, parfois durablement, une déconnexion totale. Toutefois, si la génération Z est adepte des nouvelles technologies, elle a aussi besoin de retrouver des valeurs humaines et sociales : « ils recherchent des activités en lien avec la nature et maintiennent un besoin de sociabilité "réelle" avec leurs groupes de pairs » indique Frédéric Soussin ⁽⁹⁾. Ces besoins sont tout à fait compatibles avec le métier de militaire qui offre une socialisation accrue par rapport aux sociétés plus privatives et individualistes.

- **Autorité choisie** : Les jeunes de la génération Z ne remettent pas en cause l'autorité mais sa forme. Refusant une autorité de fait, ils recherchent une autorité de compétence, ce qui semble *a priori* complètement incompatible avec le modèle des armées reposant sur un système hiérarchique pyramidal et laissant peu de place aux remises en cause de l'ordre établi. On peut se demander, dès lors, comment attirer cette génération qui rejette tout modèle trop hiérarchique, bureaucratique pyramidal ⁽¹⁰⁾. En fait, les « jeunes Z » sont en attente d'un nouveau type de chef qui, confronté aux nouvelles générations, s'il veut en obtenir le meilleur, doit se montrer inspirant et influent. La seule imposition d'une autorité acquise de fait et non légitimée aux yeux de ces subordonnés ne saurait suffire ⁽¹¹⁾.

- **D'une culture sociale à une culture du partage** : La génération Z incite les organisations à repenser leurs valeurs, pour tendre vers une culture de la collaboration centrée sur la confiance et la clarté des rôles et des responsabilités. Le « jeune Z » n'est plus simplement le récepteur de la transmission des compétences mais il est aujourd'hui l'initiateur et le transmetteur de la compétence auprès des autres membres de sa génération. Cela peut paraître au premier abord incompatible avec les modes de fonctionnement des armées où le plus ancien est souvent le seul sachant, donc capable de

(8) YILDRIM Caglar et CORREIA Ana-Paula, « *Exploring the dimensions of nomophobia: Development and validation of a self-reported questionnaire* », *Computers in Human Behavior*, août 2015, p. 49 et 130-137. (www.researchgate.net/).

Des chercheurs de l'université d'Iowa ont développé un outil de mesure afin d'estimer à quel point un individu est accro à son *smartphone*. Il repose sur quatre dimensions : ne pas être en mesure de communiquer, perdre sa connexion, ne pas pouvoir accéder à l'information, renoncer au confort. 76 % des jeunes de 18 à 24 ans déclarent être angoissés à l'idée de perdre leur *smartphone*.

(9) Ce consultant spécialisé dans les nouveaux usages du numérique intervient auprès de collectivités territoriales et d'associations. Il est également expert auprès du réseau APM (Association pour le progrès du *management* : un groupe de plus de 5 000 dirigeants d'entreprises) et cofondateur du Club des consultants altruistes. Il se définit comme accompagnateur numérique de dirigeants et d'équipes.

GENTINA Élodie et DELECLUSE Marie-Ève, *op. cit.*, p. 16, 25-26 et 156.

(10) Cette description de l'entreprise a été exposée par Max Weber, économiste et sociologue allemand (1864-1920), inventeur de l'organisation bureaucratique. C'est l'entreprise telle que la voit la génération Z, reposant sur le respect total des règles de fonctionnement, avec des statuts, des fonctions précises et une hiérarchie stricte. Elle ne répond plus aux attentes des nouvelles générations, ni aux évolutions de la société. Ces formes d'organisation sont aujourd'hui remplacées par trois autres, correspondant à la transformation de notre société : l'entreprise libérée, l'entreprise agile et l'entreprise ouverte.

(11) HAMEL Gary, professeur à la *London School of Economics* : « La plupart des *managers* ont le réflexe d'étouffer l'enthousiasme de leurs collaborateurs, plutôt que d'en attiser les flammes. Pourquoi acceptons-nous que nos systèmes de *management* aient plus de chance de contrecarrer un exploit que de le faciliter ? ». Cf. JASOR Muriel, « Les cinq conseils de Gary Hamel pour *manager* autrement », *Les Échos*, 23 novembre 2012 (<https://business.lesechos.fr/>).

transmettre ses compétences, et où le culte de l'ancien prime encore. Il conviendra donc pour les armées d'apprendre à impliquer la génération Z dans les décisions, mais aussi de la responsabiliser pour permettre cette nouvelle forme de transmission du savoir.

- **De l'utilitaire à l'affectif** : l'entreprise est devenue un lieu de vie pour les jeunes. C'est pourquoi leur affect est particulièrement développé dans ce qu'ils entreprennent. Cette dimension impacte même fortement la façon dont ils choisissent l'entreprise dans laquelle ils travailleront. La reconnaissance du travail effectué est essentielle à leurs yeux et constitue une brique importante de leur fidélisation et de leur motivation. Les armées devront le prendre en compte, ce qui n'est pas incompatible puisque la reconnaissance est déjà une valeur particulièrement exacerbée dans les armées.

Cette étude ciblée de l'éloignement relatif des valeurs de la génération Z et de celles des armées démontre qu'il est tout à fait possible, en adaptant les modes de fonctionnement actuels, de satisfaire la plupart des velléités des jeunes tout en conservant l'âme et les fondements du métier militaire, gage de performance des armées et de leur ancrage en tant que pilier de la Nation.

Des évolutions à accélérer dans le modèle des RH des armées

L'enjeu de ces évolutions est tel qu'il serait illusoire de se dire que l'effort sur le recrutement suffira et qu'ensuite les jeunes s'adapteront... En effet, ils ne s'investissent plus aujourd'hui que dans ce en quoi ils croient et n'hésitent pas à remettre une situation de confort matériel en cause s'ils ne s'y retrouvent pas en termes de développement personnel. C'est parce que nos armées ont besoin d'eux qu'elles devront s'adapter et faire évoluer leurs structures de recrutement, de formation et d'emploi afin de les attirer et les fidéliser, au moins le temps de rentabiliser l'investissement consenti dans leur formation, dans le cadre d'une relation « gagnant-gagnant ». Elles n'échapperont pas à cette problématique car la nier, voire l'ignorer serait mettre profondément en danger leur efficacité opérationnelle.

La génération Z montre de nouveaux besoins par rapport à la génération Y : ceux de co-création, d'authenticité, de nouveau rapport au savoir. Pourtant, il ne s'agit pas de tout bousculer et de tout remettre à plat, car ces besoins ne constituent en fait qu'une évolution naturelle par rapport à ceux de la génération Y, que les armées avaient su intégrer et fidéliser. Après avoir identifié précédemment les convergences et les divergences, il convient de s'interroger sur la façon de les prendre en compte dans le parcours du jeune militaire afin de lui donner des perspectives de carrière susceptibles de l'attirer et de le fidéliser.

Les armées ne doivent pas pour autant renoncer à leurs valeurs profondes au nom d'un besoin en effectifs accru. Dans toute évolution envisagée, elles devront même se montrer garantes de la singularité militaire. Il s'agit d'un défi majeur à relever pour le XXI^e siècle – peut-être le plus important depuis la professionnalisation –

Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur pour les armées du XXI^e siècle

qui doit être réalisé dans le cadre d'une approche intergénérationnelle et portée par le sens donné aux évolutions mises en place.

Une évolution permanente du modèle des RH

De tout temps, les armées ont cherché à évoluer pour garantir un recrutement quantitatif et qualitatif permettant de répondre à leurs besoins organiques et opérationnels.

Que ce soit en raison de contraintes budgétaires (déflation, Révision générale des politiques publiques ⁽¹²⁾), d'aléas historiques (pertes importantes des effectifs et des jeunes générations pendant les deux grandes guerres), de l'évolution de la nature des missions (lutte contre le terrorisme, intervention dans le cadre des organisations internationales type ONU et Otan), les armées se sont toujours adaptées et ont cherché des solutions innovantes pour répondre à ces multiples défis tout en restant efficaces et performantes. Elles se sont aussi adaptées aux évolutions sociétales afin d'intégrer celles-ci dans leur modèle, tout en conservant leurs socles de valeurs qui font leur culture, et leur identité.

Ainsi, l'Armée de l'air, dans ce contexte exigeant de conquête de ressources humaines, a poussé cette réflexion en développant le projet baptisé : « Génération Z : une Armée de l'air réactive qui a su s'adapter », et a récemment édité une feuille de route intitulée « Fidélisation ». Afin de coller aux profils de recrues hyperconnectées, elle a fait évoluer ses modalités de recrutement et de formation en école, en intégrant des outils modernes comme la *Smart School* ⁽¹³⁾, en modernisant les sites *Internet* de recrutement de la Direction des ressources humaines de l'Armée de l'air (DRHAA) ⁽¹⁴⁾, et en repensant complètement sa politique RH avec le projet DRHAA 4.0.

Les armées ont également créé leur chaîne Youtube, ainsi que des comptes dédiés à chaque armée sur Twitter, Instagram, Snapchat, LinkedIn ou encore Facebook. De plus, afin de répondre au besoin de « confort » de la nouvelle génération, des efforts sont faits pour adapter les conditions de travail aux habitudes des jeunes, notamment en créant des passerelles entre les réseaux informatiques du ministère et les sites *Internet* publics, tout en respectant les contraintes de sécurité inhérentes à leur poste de travail.

(12) Engagée en 2007, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) visait une mise à plat de l'ensemble des missions de l'État afin d'identifier les réformes susceptibles de réduire les dépenses tout en améliorant l'efficacité des politiques publiques. La première vague de la RGPP a consisté en des réformes structurelles et une simplification des procédures administratives. Cela s'est traduit pour les armées par une mise en œuvre d'un plan de déflation, dès 2009, prévoyant une diminution de 54 000 personnels jusqu'à 2020.

(13) Formation à la carte, grâce à la communication par *Internet*, dans toutes ses écoles de formation, à Saintes, Rochefort, Salon-de-Provence et Grenoble. « Je suis persuadé que des applications numériques peuvent aider les aviateurs à mieux faire fonctionner leur base aérienne [...] des applications modernes peuvent beaucoup nous apporter en la matière en accélérant les cycles de formation et surtout en les rendant plus attractifs. » COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, « Audition du général Lanata (Chef d'état-major de l'Armée de l'air), sur le projet de LPM », Assemblée nationale, 15 février 2018 (www.assemblee-nationale.fr/).

(14) Site dédié au recrutement (<https://devenir-aviateur.fr/>).

Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur pour les armées du XXI^e siècle

Le besoin de stabilité, quant à lui, qui pourrait s'avérer un réel frein au choix d'un métier connu pour imposer un fort taux de mobilité, est abordé de façon ouverte avec les intéressés. Une évolution est en cours dans l'Armée de l'air sur ce sujet depuis quelques années, faisant suite aux « États généraux de la mobilité 2013-2014 » conduits par la DRHAA : limiter les mobilités au juste besoin de l'institution et dans tous les cas donner une visibilité sur celles-ci en ciblant des créneaux où la mobilité est possible ⁽¹⁵⁾.

La formation et le *management* de ces générations représentent également des défis majeurs pour les armées, car il en va de leur fidélisation et de leur motivation à remplir la mission. Dans le cadre de la formation, il faut pouvoir répondre à leur besoin d'autonomie. À ce titre, la formation par le tutorat et le *mentoring*, mis en place dans les différentes écoles de formation constitue un élément de réponse. Les cours par alternance sur des périodes courtes sont privilégiés à des séances longues qui ne correspondent plus à leur mode d'apprentissage. Dans les unités, le commandement privilégie peu à peu le travail en « mode projet » et en réseau lorsque c'est possible, et l'esprit d'innovation est encouragé à tous les postes et à tous les niveaux.

De son côté, l'Armée de terre a inclus dans son plan stratégique « Au contact » un volet sur la refonte de sa politique de recrutement, visant une approche plus individualisée et mettant en place un système de *coaching* personnalisé de la jeune recrue tout au long de son parcours d'intégration.

Enfin, leur besoin de *feed-back* régulier a poussé les gestionnaires RH des armées à avoir des contacts plus fréquents avec leurs personnels, quels que soient leur grade et leur statut, en s'appuyant principalement sur le commandement de proximité, répondant en ce sens au besoin de légitimité et de sincérité attendu par les jeunes. Ce qui est recherché, c'est un langage de vérité et une possibilité de réorientation à tout moment, compatible avec le souhait des jeunes de ne pas être cloisonnés dans une voie qu'ils ne souhaiteraient plus suivre.

Ces exemples démontrent que les armées ont mis en place de nombreuses mesures afin de répondre à l'attente de la génération Z, cible de la politique de recrutement, mais aussi à celles de la génération Y, déjà insérée dans les unités, afin de la fidéliser.

(15) Répondant à une demande du personnel de l'Armée de l'air d'avoir plus de visibilité sur leur mobilité et relayée par les instances de concertation, les travaux, validés par le CEMAA, ont concerné toutes les catégories du personnel de l'Armée de l'air : officiers, sous-officiers et militaires du rang. Pour les sous-officiers, par exemple, les mesures sont les suivantes :

- en Île-de-France : principe d'un mandat de 4 ans, soit une réduction à 4 ans du temps de présence nécessaire avant une étude de mobilité pour les aviateurs qui le souhaitent au lieu des 7 ans qui prévalaient avant 2015 ;
- autres affectations métropole : principe d'échéances privilégiées pour la mobilité lorsque le temps de présence atteint 6 ans, puis tous les 3 ans, donc à 6, 9 et 12 ans.

Référence : Circulaire n° 10116/DEF/DRH-AA/SDGR/BGC du 13 mai 2016, relative à la gestion de la mobilité du personnel militaire de l'Armée de l'air pour 2017.

Une évolution à accélérer

Si des mesures concrètes pour répondre aux aspirations de la génération Z sont bien intégrées dans les politiques RH respectives des armées, la chute d'attractivité constatée ces dernières années et l'augmentation des besoins de recrutement commandent d'accélérer ces évolutions afin d'atteindre les objectifs cibles.

Une politique de recrutement à réviser : avec la génération Z, les rôles en matière de recrutement sont inversés, les armées devant à présent séduire les candidats et devenir attractives. Les méthodes de recrutement doivent donc évoluer pour répondre aux nouvelles demandes des jeunes. Il s'agit de parler vrai, de ne pas mentir sur la nature des postes à pourvoir et de donner du sens aux métiers proposés. Ainsi, dans le domaine du numérique, il s'agit de montrer que les armées continuent de déployer des efforts afin d'intégrer les nouvelles technologies dans le quotidien des militaires (environnement connecté, offre d'hébergement militaire incluant des conditions numériques d'un niveau correspondant à celui des hôtels civils, facilitation des démarches administratives...).

Des méthodes pédagogiques à adapter aux aspirations des jeunes générations : une des pistes d'accélération dans ce domaine passe par le numérique, par une approche « à la carte » de l'enseignement, en utilisant notamment les nouveaux outils de type *MOOC*⁽¹⁶⁾. Il s'agira également d'intégrer la notion d'hygiène numérique dans la formation initiale comme dans la formation continue, par la mise en place de sensibilisations fortes à la Sécurité des systèmes d'information (SSI). Ainsi, en sus de la prise en compte de situations numériques dégradées dans le programme de la formation et de l'entraînement au combat, il faudra aussi enseigner la déconnexion par rapport au cercle des proches, et la façon de se prémunir de la surinformation. Bien entendu, il faudra veiller à donner du sens à toute étape de la formation afin de fixer un cap et une raison d'être à chaque cursus entamé par un jeune pour justifier son investissement personnel et entretenir sa motivation.

Aspirant à plus d'autonomie et d'initiative, la jeune génération va rechercher dans son parcours de carrière et son choix de vie professionnelle des postes dans lesquels elle trouvera ces deux éléments. Comme dans l'imaginaire commun, les armées ne répondent pas *a priori* à ces aspirations, il est nécessaire, pendant la phase de recrutement, comme lors de la formation, de lui donner des gages de prise en compte de ces exigences.

Pour ce faire, il est primordial de faire évoluer également la formation des cadres, en développant des méthodes innovantes, afin de leur apprendre à promouvoir chez leurs subordonnés la prise de décision individuelle, l'expression de la pensée critique et le courage intellectuel. Les cadres devront apprendre à mieux consentir à la subsidiarité et à offrir à leurs subordonnés une certaine autonomie à tous les échelons,

(16) *Massive Open Online Courses* ou cours en ligne ouverts au plus grand nombre : cet outil, né au sein des universités américaines, permet aux étudiants – et à tous ceux qui le souhaitent – de se former en ligne et d'interagir avec d'autres, même à l'autre bout de la planète, le tout gratuitement.

tout en instaurant une relation de confiance et en évitant les pièges du *micromanagement* consubstantiels des nouvelles technologies.

L'organisation du travail doit aussi répondre à ces besoins, en instaurant un environnement favorisant la transparence des actions, le partage de l'information, et la compréhension pluridisciplinaire des problématiques, et donnant du sens à l'action commune. Plus que jamais dans l'exercice du commandement, le chef sera responsable de donner ce liant entre les actions individuelles et souvent sectorisées de chacun de ses subordonnés, en sachant les raccrocher à l'objectif visé en commun. Cela sera tout particulièrement valable en état-major, où l'officier traitant, souvent pleinement absorbé par son domaine de compétences, perd parfois le sens général de son travail.

Une gestion encore plus individualisée des carrières : des mesures supplémentaires sont envisageables pour favoriser une dynamique de gestion plus importante, en élargissant notamment les plages de passage au grade supérieur pour permettre des parcours plus différenciés, moins cadencés et donc moins cloisonnés.

Dans le même esprit, on pourrait revoir l'adaptation de la durée des contrats afin de mieux coller aux besoins conjugués des armées et des aspirations des jeunes à ne pas s'engager durablement. Une piste supplémentaire pourrait être la possibilité d'être affecté à l'extérieur du ministère des Armées pour une durée choisie et modulable, sans impact négatif sur la carrière.

Favoriser la diversification des parcours : déjà existantes mais peu mises en œuvre, les passerelles entre armées pourraient être encouragées afin de diversifier les parcours, enrichir la connaissance mutuelle entre armées, mais également permettre à ceux qui se seraient éventuellement mal orientés au départ de continuer à servir au sein du ministère dans un métier plus proche de leurs compétences et aspirations.

Il s'agira aussi de permettre les permutations de postes, cette mesure répondant à la fois au besoin de diversification des compétences recherchée par les « jeunes Z » et de lutte contre une routine qu'ils fuient comme la peste. De même, il s'agit de continuer à intégrer la notion de reconversion possible dès l'intégration de la jeune recrue, afin de lui donner à tout moment le choix d'orientation qu'il souhaite : rester dans le métier des armes par choix et non de façon subie.

Faire évoluer les conditions de travail : à l'ère du numérique, il est temps d'entreprendre une vraie réflexion sur l'intégration du télétravail au sein des armées. S'il faut bien entendu mener cette réflexion de façon mesurée et pour des métiers qui le justifient, il ne faut pas l'écarter, au risque de perdre de nombreux cadres, notamment officiers, dont la situation personnelle (célibat géographique...) pourrait les inciter à rechercher un métier devenu non compatible avec leurs contraintes. De même, la notion de disponibilité doit être révisée, en tendant par exemple vers une exigence liée à la nature de la mission et donc adaptable et réfléchie plutôt que systématique.

Prise en compte des aspirations au dialogue et à la concertation : conscientes de la nécessité de prendre en compte les évolutions sociétales et les aspirations des militaires à vivre en harmonie avec la société civile, les armées ont fait évoluer dernièrement

les textes régissant les statuts des militaires ⁽¹⁷⁾ en intégrant la concertation, notamment par la création des APNM ⁽¹⁸⁾ et du HCECM ⁽¹⁹⁾ et la prise en compte du risque judiciaire, en opération comme sur le territoire national. Ces évolutions récentes doivent encore être mieux connues de la société civile mais aussi expliquées aux armées pour être adoptées par les militaires plus anciens qui pourraient faire preuve d'une certaine méfiance à leur égard.

Besoin d'une approche intergénérationnelle

L'ambition consiste donc à s'adapter aux évolutions de profil des nouvelles générations, évoquées précédemment mais aussi aux profils des générations déjà intégrées, sans aller dans les extrêmes qui provoqueraient plus de rejets parmi les militaires engagés que d'attractivité chez les futures recrues. Par exemple, rechercher une parité absolue ou adopter sans discernement une forme de discrimination positive en vue de privilégier la mixité sociale sont des pièges à éviter absolument. Il importe au contraire de maintenir les principes de justice et d'équité parmi les militaires, car sinon le risque est grand de fragiliser les valeurs de cohésion et de camaraderie chères aux armées. Il s'agit d'intégrer avec intelligence, modération et de façon dépassionnée ces évolutions qu'il ne faut pas non plus rejeter au risque de ne pas réussir à s'inscrire dans la dynamique des évolutions sociétales actuelles et de ne plus attirer qu'une infime partie de la population, ce qui ne correspond pas non plus au souhait de diversité intellectuelle et sociétale souhaitée.

Ainsi, sans ignorer l'enjeu majeur que représente une évolution de leur modèle d'organisation RH afin d'augmenter leur attractivité face à la génération Z, les armées doivent absolument y associer les autres générations, sous peine de creuser des écarts incompatibles avec les nécessités de cohésion et de transmission des savoirs qui représentent un des marqueurs forts des armées. C'est en effet « dans l'interaction entre deux générations que se crée la valeur » ⁽²⁰⁾. Les nouvelles générations portant beaucoup d'attention aux relations humaines et s'avérant en recherche d'un « mieux vivre ensemble », il importe aussi que les autres générations les comprennent afin d'éviter les heurts et les conflits.

(17) Droit de vote en 1945, premier statut général en 1972, mise en conformité avec le droit européen, notamment sur le droit d'association professionnel en 2014, mécanismes de concertation particuliers.

(18) Création des APNM (Associations professionnelles nationales de militaires) : tirant les conséquences des deux arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) du 2 octobre 2014, le législateur français a levé l'interdiction faite aux militaires de s'organiser afin de préserver et promouvoir leurs intérêts en ce qui concerne la condition militaire, en toute indépendance et dans le respect des obligations qui s'imposent à eux.

La loi n° 2015-917 du 28 juillet 2015 actualisant la LPM 2015-2019 et portant diverses dispositions concernant la Défense modifie le Code de la défense et accorde le droit aux militaires de créer et d'adhérer à des Associations professionnelles nationales de militaires ou APNM (www.legifrance.gouv.fr/).

Le décret n° 2016-1043 du 29 juillet 2016 relatif aux APNM vient compléter le Code de la défense (www.legifrance.gouv.fr/).

(19) Article 1^{er} de la loi du 24 mars 2005 du statut général des militaires, créant le Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM), intitulée à présent L. 4111-1 du Code de la défense (www.legifrance.gouv.fr/).

(20) Citation de Marc RAYNAUD, expert de l'interculturel et de l'intergénérationnel, président de l'Observatoire du *management* intergénérationnel (OMIG) et fondateur du cabinet InterGénérationnel[®].

Les générations Y et Z se montrent aussi très attachées à la parité hommes-femmes avec une réelle évolution des comportements des garçons vis-à-vis des filles. Les jeunes hommes sont plus présents dans leur famille et plus engagés dans l'éducation des enfants, tandis que pour les jeunes femmes le travail ne représente plus un instrument d'émancipation, même si elles ont conscience qu'il reste encore du chemin à parcourir notamment dans le domaine de la parité salariale. Le distingo entre les deux sexes s'estompe dans la vie professionnelle, avec une convergence des enjeux liés au travail et des aspirations de carrière comparables. Les jeunes garçons n'éprouvent plus aucune difficulté à être *managés* par une femme.

Si les armées veulent attirer plus de jeunes filles dans leurs rangs, à tous les niveaux de grade et pour tous les métiers, elles doivent continuer à faire de la parité un message fort des campagnes de recrutement, notamment suite aux faits divers qui salissent régulièrement l'image de l'intégration des femmes dans les armées. Ce sujet est particulièrement porté par la ministre des Armées, qui a récemment présenté le plan « Mixité » ⁽²¹⁾, le 7 mars 2019 à Balard : « Ce n'est pas le plan de la féminisation, mais celui d'une plus grande mixité. C'est un plan qui profitera à tous, dont les mesures profiteront à tous, hommes comme femmes, en veillant à ce que chacun trouve sa place au sein des armées. C'est aussi un plan qui profitera au ministère puisque, en tout cas c'est son objectif, il lui permettra d'attirer les talents ». Si les armées veulent rester en phase avec les évolutions sociétales, elles doivent prendre ce sujet très au sérieux, tout en gardant leur singularité de métiers exigeants et physiques qui pour y accéder ne sauraient souffrir d'iniquité et de passe-droit dans la sélection.

La transmission du savoir est dans les armées un facteur clé du maintien de l'efficacité opérationnelle. Les nouvelles générations bousculent un peu l'organisation de cette transmission. Les plus anciens, détenteurs du savoir, se trouvent aujourd'hui bousculés dans la reconnaissance de l'expérience qu'ils ont acquise, tant par l'accélération du changement technologique que par le constant besoin d'innovation. Et même s'il ne s'agit pas d'aller vers un tout collaboratif, il est possible d'avancer dans les pratiques et de faire l'apprentissage du partage et de la coopération. Il importe en effet de limiter le *knowledge crash* ⁽²²⁾, et la perte massive des savoirs : « Le savoir est la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant » ⁽²³⁾.

Les cadres de contact doivent également s'adapter à un besoin d'affect plus poussé de la génération Z. Cela se traduit par un appel plus intense à la reconnaissance, sous toutes ses formes et de façon régulière. Les armées ne sont pas en reste sur ce sujet. Elles ont su préserver la culture de la remise sur le front des troupes des décorations

(21) Élaboré par l'amiral Anne de MAZIEUX et présenté par la ministre des Armées, il compte 22 mesures réparties selon trois thèmes : recruter, fidéliser et valoriser (www.defense.gouv.fr/).

(22) Expression inventée par Jean-Louis ERMINE, directeur de l'innovation au sein de l'école de *management* de l'Institut Mines-Télécom d'Évry. Il est dû à une perte, souvent soudaine, d'une capacité stratégique de l'organisation. C'est un risque majeur pour l'entreprise. Un exemple emblématique est donné par la très récente faillite de la société Kodak, fleuron de l'industrie du XX^e siècle, qui n'a pas su utiliser à bon escient son portefeuille de connaissances (notamment sur le numérique). Cf. JOST Clémence, « La capitalisation des connaissances comme prévention du risque », *Archimag.com*, 4 février 2013 (www.archimag.com/).

(23) BALLAY Jean-François, *Tous managers du savoir*, Éditions d'Organisation, 2002, 429 pages.

lors de faits d'armes particuliers ou en récompense d'une carrière, des lettres et témoignages de satisfaction. Des cérémonies dédiées et marquantes sont organisées lors de prises de commandement, de passage au statut de sous-officier de carrière, d'honneurs pour les morts et blessés au combat, de remises de décoration, d'adieux aux armes... Au-delà de ces manifestations visibles et culturelles propres aux armées, celles-ci devront également prendre en compte de façon plus marquée les aspirations nouvelles à la reconnaissance manifestées par les jeunes, notamment au travers de la rémunération.

Ce besoin accru d'affect se traduit également par une désinhibition des jeunes dans la façon de montrer leurs émotions, ce qui peut potentiellement perturber leurs cadres de proximité, plus habitués à masquer leurs émotions qu'à les manifester ouvertement. Il ne s'agit pas de se laisser dépasser et de laisser libre cours à un déversement d'émotions, mais de montrer plus d'écoute et d'observation du comportement de ses collègues et subordonnés, dans le but d'anticiper les tensions ou problèmes personnels. Afin d'éviter des conflits inutiles et engendrés par une méconnaissance de l'autre, ces notions pourraient être enseignées dans les stages de formation au commandement, à tous les niveaux et moments de la carrière.



Si le modèle des armées du futur doit s'adapter aux attentes des nouvelles générations pour savoir les recruter, les fidéliser, les valoriser et répondre ainsi à l'enjeu stratégique majeur de disposer des meilleures recrues pour conserver leur efficacité opérationnelle, cette adaptation ne doit pas s'opérer à n'importe quel prix. Il y a à cela deux raisons principales : la nécessité de conserver les valeurs profondes des armées qui participent directement de leur valeur opérationnelle et garantissent la souveraineté de l'État, et le rejet de la part des nouvelles générations de toute forme de démagogie ou de mensonge qu'elles sauraient rapidement démasquer.

La génération Z n'est au final pas si éloignée dans ses caractéristiques des besoins intrinsèques des armées, notamment dans sa quête d'authenticité, de fidélité, d'engagement, de sens, d'identité et de compétences. Pour d'autres aspirations de cette génération, telles que l'autonomie, le confort, l'ultra-connexion, un rapport renouvelé à la hiérarchie, la culture du partage et le lien à l'affectif, des adaptations sont néanmoins nécessaires.

Aussi, s'il est indispensable de penser une profonde évolution du modèle des ressources humaines des armées couvrant l'ensemble du parcours d'un engagé (recrutement, fidélisation, accompagnement pendant la carrière, comme au moment d'un départ pour une reconversion), il est également indispensable de prendre en compte les divergences les plus criantes entre le profil attendu dans les armées et les générations Z.

En fonction de l'attendu du candidat à l'intégration au sein des armées, il faudra donc faire un effort très important dans l'entretien de recrutement afin de cibler les qualités et défauts personnels de l'individu en plus de la connaissance générale du profil de ces générations. Il ne s'agit pas de chercher l'homogénéité, ce qui serait une erreur. En plus des méthodes actuelles de sélection qui restent valables et indispensables

Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur
pour les armées du XXI^e siècle

(niveau scolaire, parcours professionnel, ambitions, CV, tests de personnalité ou psychotechniques éventuels, tests physiques), il faut orienter les candidats vers des métiers plus susceptibles de leur convenir en prenant en compte leur expérience de vie et leur savoir être, tout en leur définissant clairement les attendus des armées, en n'hésitant pas à aborder des sujets habituellement jugés évidents voire tabous (disponibilité, horaires de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tenues, hygiène de vie, etc.). À tout moment et dans toute évolution menée, il est indispensable de donner du sens et de l'aborder sous le prisme intergénérationnel afin de garantir les fondements d'une nécessaire réussite.

Éléments de bibliographie

BABINET Gilles, OLLINIER Daniel et TANGUY Catherine, *Génération Y & Z*, De Boeck, 2017, 276 pages.

BALLAY Jean-François, *Tous managers du savoir*, Éditions d'Organisation, 2002, 429 pages.

CESPEDES Vincent, *Oser la jeunesse*, Flammarion, 2015, 76 pages.

GENTINA Élodie et DELECLUSE Marie-Ève, *Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Dunod, 2018, 202 pages.

LEVY Georges, *Génération Z, mode d'emploi*, Vuibert, 2018, 198 pages.

Loi de programmation militaire 2019-2025, 2018, 63 pages (www.defense.gouv.fr/).

Revue stratégique de Défense et de Sécurité nationale, 2017, 111 pages (www.defense.gouv.fr/).

WIDED Batat, *Comprendre et séduire la génération Z*, Ellipses, 2017, 328 pages.

YILDRIM Caglar et CORREIA Ana-Paula, « Exploring the dimensions of nomophobia: Development and validation of a self-reported questionnaire », *Computers in Human Behavior*, n° 49, août 2015, p. 130-137.

Enchanter le talent militaire au-delà du levier salarial

Christophe PERRET

Commissaire en chef de 1^{re} classe, auditeur de la 68^e session
du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« Ce qui est dangereux c'est de ne pas évoluer » (Jeffrey BEZOS, fondateur d'Amazon)

A l'exception probable du Contrôle général des armées (CGA) et de la Division des affaires pénales militaires (DAPM) ⁽¹⁾, les directeurs de ressources humaines (DRH) militaires du ministère des Armées (Minarm) ⁽²⁾ sont aujourd'hui confrontés à des problématiques de captation et rétention de talents. Cela est particulièrement prégnant quand les spécialités sont rares, critiques et/ou directement transposables dans le secteur civil. Ainsi, l'excédent ministériel de crédits du titre II constaté fin 2018 résulte en partie de difficultés de recrutement et d'un nombre de départs plus importants qu'envisagés ⁽³⁾.

Ces enjeux reposent sur les aspirations de chacune et chacun d'entre nous. Les ignorer serait une faute dès lors qu'il s'agit d'attirer ou de retenir un talent. Le talent ne se limite pas aux « hauts potentiels » ou aux détenteurs de compétences rares ou critiques ; tout collaborateur est un talent selon certaines approches des RH ⁽⁴⁾, considéré sous l'angle de ce qu'il est et de ce qu'il peut faire. Le talent militaire englobera donc toute la richesse des militaires gérés par ces DRH.

Il est évident que les aspirations puissent varier selon la catégorie, l'armée ou selon la génération. Néanmoins, et au-delà de ces différences, tous les DRH sont confrontés à un socle d'attentes identiques qui sont le fruit des évolutions de notre société ; à titre d'exemple, les synthèses d'un « *hackathon* » ⁽⁵⁾ organisé en octobre 2018

(1) La DAPM est l'une des sous-directions de la Direction des affaires juridiques du ministère.

(2) DRH de l'Armée de terre (DRHAT), Direction du personnel militaire de la Marine nationale (DPMM), DRH de l'Armée de l'air (DRHAA), Direction centrale (DC) du service du Commissariat des armées (DCSCA), DC du Service de santé des armées (DCSSA), DC du Service d'infrastructure de la Défense (DCSID), DC du Service des essences des armées (DCSEA), Direction générale de l'armement (DGA), CGA, DAPM. Les gendarmes ont le statut militaire et certains sont employés au sein du Minarm ; la Gendarmerie nationale est volontairement exclue de cet article en raison de son rattachement fonctionnel au ministère de l'Intérieur depuis 2009.

(3) COUR DES COMPTES, *Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2018 – Mission Défense*, mai 2019, p. 45-48 (www.ccomptes.fr).

(4) DEJOUX Cécile et THEVENET Maurice, *La gestion des talents*, Dunod, 2015, 224 pages.

(5) Si ce terme désignait à l'origine un événement rassemblant généralement des experts informatiques collaborant pendant plusieurs jours sur un sujet donné, il s'est étendu progressivement à d'autres domaines pour signifier un *challenge* créatif rassemblant différents collaborateurs sur des thématiques non exclusivement technologiques.

avec des préfets font émerger des préoccupations qui transcendent les hiérarchies et les organisations ⁽⁶⁾.

Il revient aux employeurs, en général et aux DRH, en particulier de connaître les motivations des personnels gérés pour y répondre autant que possible, voire les « enchanter », c'est-à-dire aller au-delà de leurs attentes comme le suggèrent des courants de RH et de *marketing* (dès lors que le talent est considéré comme un client interne des prestations de la fonction support RH). Il est possible d'y voir le défi majeur des nouveaux *leaders* ⁽⁷⁾.

Les aspects liés à la rémunération ne seront pas abordés ici. Leur importance est indéniable, y compris pour les RH militaires. Au travers des plans catégoriels ⁽⁸⁾ ou de la future Nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM), cet aspect est pris en compte par les gestionnaires et la direction des ressources humaines du ministère des Armées (DRH-MA). Ce levier est stratégique mais il ne se suffit pas à lui seul. Ne pas l'aborder ici, c'est éviter d'aboutir à des solutions incantatoires plutôt classiques qui évitent d'identifier d'autres leviers plus complexes qui imposent une remise en question de nos pratiques ou de ce qui est perçu comme des fondamentaux.

Aussi, et après avoir exploré le champ des ressorts individuels, il conviendra alors d'identifier des pistes conventionnelles, ou non, qui sont susceptibles de répondre à ces enjeux.

Un client interne à reconnaître

L'évolution des exigences générales et de la société

Il serait classique et confortable de considérer les catégories de besoins identifiés par Abraham Maslow ⁽⁹⁾ comme la pierre philosophale des attentes. Les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement sont connus et constituent jusqu'à présent une référence peu contestée ⁽¹⁰⁾. C'est sur la manière d'y répondre que la société évolue globalement, notamment dans le rapport de l'individu au travail.

Une première approche des besoins réside dans les facteurs qui contribuent le plus au bonheur ⁽¹¹⁾. La vie de famille et la santé sont naturellement considérées comme essentielles pour plus de 80 % des Français. Viennent ensuite le temps pour soi (53 %), la vie sociale et amicale (50 %), les loisirs (36 %) et l'argent (35 %). Chacun devance... le travail (24 %). Ce dernier est considéré par 81 % des actifs comme un moyen de

(6) LABERRONDO Pierre, *Enquête : quand la préfectorale fend l'armure*, Acteurs Publics, 20 février 2019.

(7) TEDALDI Alain, « Le défi des nouveaux *leaders* », *RH Info*, 25 novembre 2016 (www.rhinfo.com).

(8) Protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations, plan d'amélioration de la condition du personnel militaire, et autres mesures particulières.

(9) MASLOW Abraham, « *A Theory of Human Motivation* », *Psychological Review* no 50, 1943, p. 370-396 (<https://psychclassics.yorku.ca>).

(10) LEMAIRE Lucien, « Misère de la pyramide de Maslow... et déracinement », *La Mouche du Coach* (blog du Monde), 2 mars 2019 (<http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr>).

(11) TEINTURIER Brice, « Enquête Ipsos/Challenges sur l'état d'esprit des Français », janvier 2019 (www.ipsos.com).

subvenir à leurs besoins, plus que comme une source d'épanouissement personnel. Sur la motivation au travail, une enquête de 2017 ⁽¹²⁾ plaçait la rémunération, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la qualité des relations humaines et la reconnaissance comme des leviers privilégiés.

Ces chiffres que confirment d'autres enquêtes ne font qu'objectiver ce que chacun observe autour de soi : le collaborateur contemporain aspire plus qu'avant à exercer une activité professionnelle qui lui permet d'être dans les meilleures dispositions pour avoir une vie de famille épanouie et une vie sociale accomplie. Il n'est pas question ici de s'en satisfaire ou de le regretter ; simplement, force est de constater qu'à une époque où les *burn-out*, *bore-out* et autres *brown-out* ⁽¹³⁾ sont des risques professionnels de plus en plus recensés, un nombre croissant de salariés estiment qu'avant la mort, il y a une vie qui mérite d'être vécue.

En soi, ces ressorts ne sont pas une révélation ; c'est toutefois leur hiérarchie qui évolue, le travail et la « réussite » professionnelle n'étant plus, pour le plus grand nombre, l'objectif prioritaire d'une vie. Les directeurs de ressources humaines doivent intégrer cette nouvelle hiérarchie des aspirations.

Ce regain d'hédonisme (notamment l'idée d'éviter des souffrances imposées à soi-même et à ses proches) est particulièrement avéré chez les générations qui constituent les cibles actuelles de recrutement ou qui se situent près des jalons majeurs de renouvellement de contrat. Il est bien évidemment question ici des générations dites « Y » et « Z » ⁽¹⁴⁾. Abondamment abordée dans des ouvrages et revues professionnelles, cette question générationnelle est indispensable même si elle peut sembler suspecte par son caractère un peu vendeur.

Il suffit par exemple de lire ou écouter Emmanuelle Duez ⁽¹⁵⁾ pour constater l'intérêt porté par les organisations (marchandes ou non) pour cette question. Néanmoins, leur étude repose sur une réalité incontestable : chaque génération grandit et s'initie aux interactions sociales dans un contexte sociétal, culturel et technologique singulier. Cela se traduit notamment dans l'attitude face au travail ; la majorité n'entre plus en entreprise pour gagner sa vie mais pour la réussir, sur tous ses aspects.

Afin d'éviter de dresser un catalogue des attentes récurrentes qui ressortent de ces études, il est possible de résumer cela en quelques points. Ce sont probablement les premiers à exiger aussi clairement que leur organisation donne du sens à leur action et qu'elle soit porteuse de valeurs claires et fortes. À leur tête, ils aspirent à servir des *managers* charismatiques qui dégagent un esprit « *moonshot* », ce magnétisme irrationnel

(12) « Motivation au travail : l'état des lieux », *Management*, n° 253, mai 2017, p. 12.

(13) *Burn-out*, syndrome d'épuisement lié au surcroît de travail ; *bore-out*, inverse du précédent, caractérisé par une sous-charge de travail ; *brown-out*, mal-être provenant d'une perte de sens et d'utilité apparente d'un salarié pour son métier.

(14) La génération Y (ou « *digital natives* ») correspond aux jeunes nés entre 1980 et 1995, et a grandi avec l'essor de l'ordinateur personnel, du jeu vidéo et d'Internet. La génération Z, (ou « *millennials* ») correspond aux jeunes nés après 1995 et a grandi avec ces technologies mais surtout les réseaux sociaux et le *Web 2.0*. Cf. RENUCCI Maroussia, « Recruter et fidéliser la génération Z : un défi stratégique majeur pour les armées du XXI^e siècle », dans ce volume, p. 205-220.

(15) DUEZ Emmanuelle dirige le cabinet « The Boson Project », experte dans les transformations, les ressources humaines et l'analyse de ces nouvelles générations.

qui attire les talents à travailler avec eux ⁽¹⁶⁾. Ils se souhaitent attendus par leur organisation, dignement intégrés, et qu'elle leur procure un cadre de travail collaboratif, transparent et solidaire, où l'erreur est acceptée et les équipes projets privilégiées à des métiers dont les tâches sont compartimentées (révélateurs d'un taylorisme moderne et dénommés par certains auteurs comme des « *bullshit jobs* » ⁽¹⁷⁾, propices au *brown-out*). À la réussite professionnelle classique, ils privilégient les conditions de travail et leur épanouissement dans un cadre apprenant qui reconnaît leurs mérites. Paradoxalement, une organisation normée aux processus clairement définis attirera les talents qui souhaitent des marges de manœuvre si elle leur en procure. Enfin, et surtout, cette organisation doit permettre de préserver leur espace privé.

Si la plupart de ces attentes ne sont pas propres à ces générations, la nouveauté réside dans le fait qu'elles le désirent tout de suite et de manière non négociable (surtout pour la Z). Elles n'hésitent pas à comparer les pratiques des différentes organisations grâce aux outils apprivoisés dès l'adolescence (réseaux sociaux et professionnels) pour établir leurs priorités.

Dans un contexte fortement concurrentiel, et alors que la conjoncture économique pourrait sembler favorable aux organisations publiques, le défi est majeur au regard des tensions pesant sur le recrutement ⁽¹⁸⁾ et la fidélisation. Les DRH et employeurs doivent donc intégrer ces attentes, autant que possible, sur tout ce qui peut les impacter.

Ces changements souhaités par les militaires

Citoyens, certes singuliers, les militaires sont concernés par les points évoqués *supra*. Cela ne suppose pas de remettre en cause le socle de valeurs militaires, d'autant plus que ces générations ont un désir d'engagement marqué. Cela transparait notamment avec la question de la mobilité, induite d'une disponibilité « en tout temps et en tous lieux » ⁽¹⁹⁾. C'est ce que rappelle le Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) dans ses 11^e et 12^e rapports thématiques de septembre 2017 et juin 2018, dédiés respectivement à la fonction militaire dans la société française ⁽²⁰⁾ et à la vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation ⁽²¹⁾. Afin de répondre au défi de la fidélisation, il recommande notamment d'« anticiper les mesures qui permettront aux forces armées de demeurer en phase avec les standards de vie attendus

(16) Elon Musk (SpaceX), Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (connu pour Facebook, développe aussi un projet d'Internet universel par satellite) ou encore Jimmy Wales (Wikipédia, pionnier du *web 2.0*) sont des exemples de visionnaires audacieux.

(17) Bien que familier, ce terme s'intègre néanmoins naturellement dans les codes des jeunes entrants sur le marché du travail et il fait l'objet d'ouvrages ou d'études dans le domaine des RH (comme GRAEBER David, *Bullshit jobs*, Les liens qui libèrent, 2018, 416 pages).

(18) Pour rappel, et au-delà de la satisfaction des volumes de recrutements prévus par voie externe, le taux de sélectivité s'établissait pour 2017 à 1,6 candidat pour les militaires du rang et à 2,6 pour les sous-officiers. Cf. HCECM, *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, 12^e rapport, juin 2018, p. 68 (www.defense.gouv.fr).

(19) Article L. 4121-5, Code de la défense – Partie législative (www.legifrance.gouv.fr).

(20) HCECM, *La fonction militaire dans la société française*, 11^e rapport, septembre 2017, 194 pages (www.defense.gouv.fr).

(21) HCECM, 12^e rapport, *op. cit.*

des jeunes générations, tout en préservant les fondamentaux de la fonction militaire ». Comme beaucoup de leurs concitoyens, les militaires souhaitent, plus qu'avant, articuler dans les meilleures conditions les sphères familiale, professionnelle et sociale.

Au-delà de ce fonds commun d'aspirations, partagé de plus en plus par les moins jeunes, les DRH et employeurs de militaires sont confrontés à des exigences complémentaires. Celles-ci recouvrent principalement quatre aspects susceptibles de concerner à différents égards les populations.

- En premier lieu, et dans le prolongement des points précédents, une attention particulière doit être portée aux plus jeunes qui constituent les cibles du recrutement. L'objectif ne se résume pas à parfaire le *marketing* RH ; le « produit », autrement dit, les premières semaines d'emploi, doit correspondre ou dépasser les promesses de son « *packaging* » ; et pas seulement durant la période probatoire de possible rupture unilatérale du contrat. La recrue doit être enchantée par une organisation qui lui transmet des valeurs sincères et lui raconte l'histoire de ses prochaines années dans les mêmes termes que les recruteurs. En aucun cas mensonger, ce « *storytelling* » doit cibler les attentes des plus jeunes avec les arguments que l'organisation militaire propose au plus grand nombre d'entre eux. Ceci ne dispense en rien de l'apprentissage des fondamentaux militaires, garants de la résilience de nos armées. Simplement, il faut considérablement investir sur les attentes de ce segment générationnel afin de renforcer, dès l'engagement, la conviction du bon choix effectué.

- En deuxième lieu, il faut porter une attention particulière aux talents détenteurs de compétences clés. Cela ne se limite pas aux viviers critiques habituellement évoqués : professions médicales, métiers de la maintenance, atomiciens, métiers de l'informatique et des nouvelles technologies ⁽²²⁾. Il faut aussi songer à d'autres compétences critiques que les armées ont du mal à recruter sur des filières comme les métiers de bouche ou ceux de l'infrastructure par exemple.

Concomitamment à une pénurie parfois structurelle dans notre pays, se rajoute la concurrence des organisations civiles, marchandes ou non ; à cet égard, les externalisations entreprises depuis plusieurs années accentuent l'effet miroir de comparaisons plus visibles en termes de rémunérations et de conditions de travail. La reconnaissance sous toutes ses formes (progression professionnelle, conditions de mobilité, conditions d'exercice de l'emploi) sera des ressorts auxquels les DRH et employeurs seront particulièrement attentifs.

- En troisième lieu, il faut considérer le talent selon son organisation d'emploi. Tous les talents gérés par un DRH ne sont pas employés dans son périmètre d'emplois ; ainsi, plus de 20 % des marins, terriens et aviateurs servent en dehors de leur armée ⁽²³⁾. De même, des employeurs ne gèrent qu'une partie des militaires employés, voire aucun

(22) Au-delà des programmeurs, développeurs et spécialistes de la sécurité informatique, les besoins s'étendent au traitement des données de masse, objets connectés ou encore de la *blockchain*. 50 profils sont ainsi décrits dans le répertoire des métiers des systèmes d'information. Cf. JEANNE François, « Talents d'aujourd'hui et de demain : l'art de repenser les équipes de la DSI », *IT for business*, n° 2233, novembre 2018.

(23) Effectifs 2018 des DRH cités.

d'entre eux ⁽²⁴⁾. Ce phénomène s'est considérablement accentué ces vingt dernières années dans le cadre, notamment, de l'interarmisation de fonctions opérationnelles et de soutien. La hiérarchie des attentes de ce talent pourra varier selon qu'il soit ou non employé dans le périmètre de son DRH. Cette question des relations entre DRH et employeurs, majeure sur les aspects de recrutement et de fidélisation des talents, sera abordée plus loin. Pour ces militaires, une reconnaissance particulière sera attendue par le talent qui ne doit pas s'estimer « oublié », voire déconsidéré par son DRH ; un lien de confiance renforcé, probablement à réinventer, sera nécessaire entre ces DRH et les employeurs qui en sont tributaires.

- Enfin, un dernier aspect à prendre en compte concerne naturellement la diversité des potentiels gérés ou employés. Selon le potentiel relatif du talent, ce dernier pourra, ou non, hiérarchiser ses attentes différemment des autres. Pour autant, et cela devient plus fréquent, ses attentes ne seront pas nécessairement corrélées au potentiel. C'est au DRH d'intégrer, et autant que possible d'accepter, les priorités du talent au regard de ses choix de vie et non plus seulement en priorisant sa progression professionnelle, notamment quand il s'agit d'un haut potentiel ; il doit être accepté que celui-ci souhaite, à un moment de sa vie, continuer à donner le meilleur de lui-même à une institution sans aspirer à en devenir un cadre supérieur ou dirigeant ⁽²⁵⁾.

Cela ne doit évidemment pas remettre en cause les modèles RH des différents corps statutaires. Il faut composer avec et tamiser plus finement les talents à l'observation de leurs ressorts profonds. Sans nul doute, les DRH disposeront toujours d'une diversité de profils suffisante pour apprécier puis alimenter le cursus des futurs cadres dirigeants.

Des pistes d'enchantement à approfondir

Au profit des DRH, en pleine évolution

Le point majeur qui requiert des évolutions, déjà entreprises par des directeurs de ressources humaines, concerne la mobilité du militaire. La notion de disponibilité « en tout temps et en tous lieux » peut parfois faire l'objet d'une interprétation extensive et semble devoir être dissociable d'une mobilité régulière, modulée selon les DRH et les niveaux de responsabilité. Cette mobilité est globalement perçue comme particulièrement contraignante pour la vie personnelle et vécue par une majorité comme une source d'inquiétude pour le foyer familial ⁽²⁶⁾. Elle est davantage subie au regard des considérations connues des DRH : travail croissant des conjoints ⁽²⁷⁾, étude

(24) La Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information (DIRISI) par exemple, est dépendante à 100 % des DRH pourvoyeurs. Source : *Note de cadrage complémentaire en organisation pour le REO A+1 2019*, État-major des armées, 12 octobre 2018.

(25) Consécutivement, par exemple, à une pression sociale exercée sur eux. Petriglieri Jennifer et Petriglieri Gianpiero « La malédiction du talent », *Harvard Business Review*, 9 novembre 2017, disponible également en version anglaise (<https://hbr.org/2017/05/the-talent-curse>).

(26) « Comment les militaires perçoivent-ils la mobilité géographique ? », *Repères RH*, DRH-MA, mars 2018 [Intredef].

(27) *Ibid.* ; 21 % des conjoints sont en recherche d'emploi un an après la mutation du militaire. Sur une durée moyenne de 4,8 années entre deux mutations, l'impact financier devient évident.

des enfants et accession à la propriété ⁽²⁸⁾. Une autre conséquence majeure, dont les militaires n'ont pas le monopole, est le célibat géographique vécu par près de 13 % des militaires ⁽²⁹⁾, avec des disparités importantes selon l'armée d'appartenance, le grade et le lieu d'affectation. En comparaison, le taux de mobilité du militaire est presque deux fois plus important que celui des fonctionnaires civils de l'État ⁽³⁰⁾.

Pour ces raisons, le talent privilégie la proximité d'un entourage familial ou social, ainsi que les opportunités d'emplois du conjoint. Ces constats, antinomiques des aspirations des plus jeunes, appellent des réponses qui ne sont pas évidentes au regard des besoins induits par la singularité du métier militaire. À titre d'exemple, sur les 164 projets déposés en 2017 auprès du Fonds d'innovation RH (FIRH) de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), seuls 23 concernent la mobilité et les compétences ⁽³¹⁾. Il est ainsi possible de s'interroger sur l'absence de cette question dans le document de Politique RH 2025 au titre de l'axe 1, « conforter la place du militaire au sein de la société et son positionnement dans la fonction publique » ⁽³²⁾ ; une stabilité géographique plus renforcée serait de nature à y contribuer.

Cette question est aujourd'hui davantage prise en compte par les DRH ; ainsi, par exemple, l'Armée de terre souhaite « veiller à développer la stabilité du personnel afin de réduire le volume de mutations [...] autres que celles inéluctables » ⁽³³⁾. Les durées d'affectation moyenne envisagées méritent probablement d'être rallongées, voire, dans certains cas, laissées à l'initiative du militaire. Ainsi, il pourrait par exemple, être envisagé une formalisation des priorités accordées par le militaire aux considérations personnelles ou professionnelles, avec les conséquences induites en termes de mobilité et d'avancement ⁽³⁴⁾.

Aucunement contradictoire avec le souhait de mouvement de générations dites du « *zapping* », cette orientation permettrait en réalité de contenter davantage ceux qui aspirent à la stabilité comme ceux qui aspirent à la mobilité. La satisfaction des besoins en compétences des employeurs demeurant la priorité originelle des DRH militaires, il faudra toujours contraindre des talents à aller exercer là où ils ne le souhaitent pas.

Une évolution pourrait consister à « contractualiser » la durée et la mobilité suivante, sur ses aspects géographiques et/ou métiers. Des DRH militaires le pratiquent

(28) Les militaires sont propriétaires à 33 % de leur résidence principale (« Comment les militaires perçoivent-ils la mobilité géographique ? », *Repères RH*, DRH-MA, mars 2018), contre 58 % des ménages en France en 2014 (www.vie-publique.fr).

(29) HCECM, 11^e Rapport, *op. cit.*, p. 82.

(30) HCECM, 12^e Rapport, *op. cit.*, p. 78.

(31) DGAFP, « Innover en RH : Bilan 2017 du Fonds d'innovation RH », 70 pages (www.fonction-publique.gouv.fr).

(32) *La Politique RH 2025 du ministère de la Défense*, DRH-MD, octobre 2014 [Intrade].

(33) Directive unique de gestion 2019, DRHAT, 21 décembre 2018.

(34) À titre d'exemple, le décret n° 2008-952 du 12 septembre 2008 portant statut particulier du corps des sous-officiers de Gendarmerie comporte des dispositions classiques relatives à l'avancement ; toutefois, une instruction (n° 33000 du 28 juillet 2017) précise notamment dans la partie 1.1, concernant les but et fondement de l'avancement, qu'« il repose sur le volontariat et, à ce titre, résulte d'un choix personnel ». Il est évident que les missions et impératifs de maillage territorial de la Gendarmerie diffèrent des contraintes des armées ; pour autant, ces choix de vie se posent à tous les militaires, quel qu'en soit le DRH ou la catégorie.

dans les faits mais sa généralisation, sous une forme éventuellement commune, serait également de nature à renforcer la confiance souhaitée et formaliser la reconnaissance attendue ⁽³⁵⁾.

D'autres dispositifs, inspirés du secteur privé, comme celui de la mutation concertée ⁽³⁶⁾, peuvent être étudiés et testés sur des compétences déficitaires. Il s'agirait, par exemple, qu'avec l'accord du talent, les employeurs perdant et gagnant soumettent au DRH la mutation concertée selon un processus prédéfini ; les DRH percevraient spontanément cela comme une perte de souveraineté, mais des expérimentations méritent probablement d'être menées. L'adéquation des aspirations des talents avec les besoins des organisations est perfectible en faisant évoluer les outils RH. L'utilisation des données de masse (*Big Data*) recueillies sur les collaborateurs et sur les postes, conjuguée à de l'intelligence artificielle peut constituer une aide à la décision précieuse. Des produits existent et méritent d'être étudiés au regard, évidemment, des contraintes intrinsèques de nos milieux ⁽³⁷⁾.

En termes de gestion des compétences, les DRH poursuivent des efforts continus au profit d'un véritable passeport de compétences. Cela suppose une parfaite définition des niveaux de compétences attendues sur chacun des emplois-types des filières des familles professionnelles, ainsi que la traçabilité, des niveaux obtenus par le talent à travers ses formations initiale, continue et expériences professionnelles. Une solution digitale harmonisée et partagée par les DRH et les employeurs, constituerait une plus-value au profit d'une gestion des compétences modernisée et plus réactive. Dans ce domaine également, des solutions digitales existent dans le secteur civil et constitueraient des modèles de développement pour une future solution ministérielle.

Dans le domaine des formations de « cursus » définies par les DRH, les durées et modalités de certaines d'entre elles méritent probablement d'évoluer. Les DRH développent le *e-learning* ⁽³⁸⁾ mais tous les champs de l'innovation n'ont pas encore été totalement exploités en termes numérique ⁽³⁹⁾, pédagogique ⁽⁴⁰⁾ ou de processus ⁽⁴¹⁾. Si les solutions numériques ne conviennent évidemment pas à tous les types de formation, des marges de gains subsistent sans nul doute pour rallier le « juste besoin, juste à temps » de formation ⁽⁴²⁾ évoquée en 2012 par la DRH-MA. À ce titre, l'exploitation

(35) Le bilan professionnel de carrière prévu par l'article D4136-1-1 du CDD, peut être perçu comme un premier pas vers cet esprit de « contractualisation ».

(36) Exemple inspiré de l'accord « Renault France – Cap 2020 », 13 janvier 2017 (<https://media.group.renault.com>).

(37) Les outils digitaux sont nombreux, (Shairlock, Clustree, Place des Talents, Remo Platform, HR Maps...). Source : BARABEL Michel, LAMRI Jérémy, MEIER Olivier et SIRBEY Boris, *Innovations RH : Passer en mode digital et agile*, Dunod, 2017, 328 pages.

(38) Comme déjà souligné par la COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *Rapport d'information sur la formation des militaires*, 5 février 2015 (www.assemblee-nationale.fr).

(39) Classes virtuelles synchrones/asynchrones, cours audio/vidéo téléchargeables, extension de parcours certifiant en ligne (type *Corporate Online Open Courses*).

(40) Entre autres exemples : « classes inversées » pour optimiser les phases présentiels, apprentissage entre pairs (« *P2P Learning* »), méthodes pédagogiques modernes (*mindmaps*, cartes conceptuelles...).

(41) Recueil des besoins ou processus d'inscription par exemple.

(42) La formation des militaires du rang et des sous-officiers à l'horizon 2025, DRH-MD, avril 2012 [Intrade]. Ce « juste besoin » consiste à passer d'une logique uniquement quantitative de gestion des effectifs à former à une logique qualitative consistant à former strictement nécessaire sur les bases des compétences restant à acquérir.

du levier numérique constitue un objectif du schéma directeur de la transformation numérique présenté en avril 2018.

La rétention des talents est un enjeu partagé par toutes les organisations. Chaque DRH subit le départ de talents insatisfaits, à juste titre ou pas, par la mobilité proposée. Les changements d'armée sont possibles mais demeurent marginaux. La concurrence croissante sur certaines filières doit inspirer des actions de rétention ministérielle quand le DRH concerné n'a plus les moyens de satisfaire des talents critiques.

Le personnel civil du ministère des Armées bénéficie de bourses nationales d'emplois ministérielles et interministérielles. Elles lui permettent, selon ses profils et souhaits, d'identifier des postes vacants pour lesquels il peut candidater. Au profit du militaire, il conviendrait de mettre en place une bourse interarmées des compétences dans laquelle les armées et services inscriraient des postes vacants de certaines filières professionnelles ⁽⁴³⁾. Plutôt que de constater le départ définitif d'un talent militaire géré par le DRH « X », l'institution le conserverait grâce à un emploi répondant à ses aspirations au profit d'un DRH « Y ».

Un tel dispositif mériterait évidemment d'être encadré afin, d'une part, que les DRH ne soient pas victimes de talents qui pratiquent la surenchère et, d'autre part, que le talent « perdu » ne demeure pas imputé dans les effectifs gérés du DRH perdant, dans la mesure où il souhaiterait rester dans son corps d'origine afin d'y retourner ultérieurement. Au-delà de cet aspect technique, c'est la question plus générale des principes et pratiques de pilotage des effectifs qui doit évoluer pour favoriser une étape supplémentaire de décroisement sous l'angle des compétences. Dans un tel cadre, il est également évident que ses perspectives de progression professionnelle ne soient pas décotées.

Enfin, dans la continuité d'un décroisement progressif, des pistes résident aussi dans le domaine du recrutement des talents. Matériellement mutualisés à la base par les centres d'information et de recrutement des forces armées, les talents intéressés sont ensuite dans le silo d'un DRH et le recrutement aboutira ou non en son sein. Il pourra ne pas aboutir si le talent revient sur son choix en cours de processus, pour raison médicale, ou si le DRH estime *in fine* qu'il ne correspond pas au profil attendu. En dépit des échanges qui peuvent exister entre recruteurs de différentes DRH, ce talent est généralement perdu pour l'institution. Dans ce domaine, il conviendrait probablement de formaliser un dispositif novateur et rapide de proposition du profil à d'autres recruteurs militaires, voire à la DRH-MA ⁽⁴⁴⁾ pour optimiser sa captation par le Minarm ⁽⁴⁵⁾.

(43) Au sens du Référentiel des emplois ministériels (REM) qui répertorie et décrit les 9 000 emplois du Minarm.

(44) Notamment, mais pas exclusivement, si des critères médicaux ont avorté le processus de recrutement et que le statut civil peut l'intéresser.

(45) Des efforts sont néanmoins entrepris par les DRH pour moderniser leurs outils de recrutement tel le projet de « e-recrutement », l'un des projets lauréats du FIRH de la DGAFP.

Au profit des employeurs, « enchanteurs » du quotidien

Les employeurs sont ou non DRH de leurs personnels. Ainsi, certains comme la DIRISI ne sont DRH d'aucun personnel qu'ils emploient : ils leur sont pourvus par la DRHAT, la DPMM et d'autres DRH. Pour autant, gestionnaires ou non du talent, tous sont des acteurs déterminants de réponse à leurs attentes puisqu'ils vont définir l'environnement quotidien de travail.

Comme le rappellent Nicolas Bouzou et Julia de Funes ⁽⁴⁶⁾, le bonheur au travail ne se décrète pas dans son apologie quotidienne. Ce sont d'abord les conditions quotidiennes d'exercice de son emploi, sous tous les angles (matériel, moral, sens donné, relations interpersonnelles), qui donnent au talent la satisfaction d'évoluer en son sein. La vision claire d'une stratégie partagée doit donner du sens à chacun des talents, quel que soit son niveau ou son rôle ⁽⁴⁷⁾. Chacun doit s'approprier les valeurs et culture qui en découlent, notamment les talents de « passage » ; les stagiaires et apprentis, par exemple, sont de potentiels futurs collaborateurs qui vont communiquer au profit du plus grand, le désir ou non d'intégrer cette organisation. Il existe ainsi aujourd'hui différents classements d'entreprises recommandées par les salariés ⁽⁴⁸⁾.

C'est ensuite un état d'esprit qui doit ruisseler des dirigeants vers les subordonnés. Empreint d'empathie, cet état d'esprit accorde la confiance et responsabilise, favorise l'écoute, encourage les initiatives et institue un véritable droit à l'erreur. Dans des organisations qui se transforment ou se réinventent, il ne doit pas être plus confortable (voire plus porteur) d'être conformiste et silencieux qu'audacieux et prendre des risques. À titre d'exemple, et pour des populations « cadres », certains groupes ont créé des comités exécutifs (Comex) « jeunes » permettant de faire émerger des idées ou solutions novatrices, voire d'avoir une vision consultative sur des choix stratégiques ⁽⁴⁹⁾. Au-delà des contributions possibles, c'est une réponse à la transparence recherchée par cette génération.

Les modes de travail doivent évoluer vers plus de transversalité, de collaboratif, et d'optimisation d'un temps de plus en plus compté. Les séminaires, *podcasts* et ouvrages abondent sur la bonne utilisation des courriels et l'organisation efficace d'une réunion de travail. L'audace et l'agilité attendues (notamment) des plus jeunes commandent de prioriser les acteurs plutôt que de multiplier les spectateurs, mauvais réflexe de précaution quand l'organisation n'accorde pas le droit à l'erreur.

Ce sont ensuite des conditions de travail cohérentes avec cet état d'esprit. Autant que possible, elles favorisent la flexibilité des horaires, permettent ponctuellement le télétravail à domicile ou dans des espaces ministériels de *coworking*. Surtout, elles

(46) *La comédie (in)humaine*, L'Observatoire, 2018, 176 pages.

(47) D'après l'enquête *La boîte à rêves* menée en septembre-novembre 2015 par The Boson Project et Cap Gemini, 47 % des sondés priorisent un projet qui les porte, contre 7 % qui lui préfèrent l'argent (www.capgemini.com).

(48) Un exemple, parmi d'autres : « Les 500 meilleurs employeurs de France », *Capital*, n° 329, 24 janvier 2019, p. 88-98.

(49) Havas, la Macif et Accor Hôtels sont des exemples de groupes qui ont constitué ces Comex consultatifs, composés de 15-30 collaborateurs de 25-35 ans afin d'avoir une vision complémentaire de problématiques arbitrées en Comex par les dirigeants. Il va de soi que ce concept n'est pas applicable à un certain nombre de nos structures.

préservent des périodes de déconnexion, hors urgences opérationnelles. Le Minarm met ainsi progressivement en place ces dispositifs au profit du personnel civil ⁽⁵⁰⁾. Compatibles avec la disponibilité requise en cas d'urgence, des mesures sont mises en place dans certaines entreprises pour éviter les dépassements d'horaires abusifs ou l'envoi de courriels professionnels à des heures très tardives ou pendant le week-end.

Les nouvelles générations attendent des outils et un environnement de travail qui leur procurent les mêmes possibilités que dans leur vie citoyenne ; ils ne doivent pas avoir le sentiment de quitter Séoul le matin pour aller travailler à Pyongyang. Cela suppose, en amont, au niveau des programmes budgétaires, que les arbitrages permettent d'affecter les crédits nécessaires à tout ce qui concourt à l'environnement quotidien du travail. Jugés parfois moins prioritaires que de grands programmes capacitaires, ces aspects constituent pourtant l'essentiel des « irritants » quotidiens vécus par les militaires gérés par les DRH. Irritants qui impactent le bien-être au travail (dont le caractère majeur a été souligné) et concourent en partie aux départs car ils exaspèrent. Cette préoccupation a été prise en compte par les autorités ministérielles et les prochaines annuités budgétaires devraient conséquemment redonner des marges de manœuvre aux services en charge de ces missions.

Concernant les formations métiers, au profit des employeurs, des innovations ont déjà été évoquées. Dans l'organisation apprenante souhaitée par ces générations, l'humain a toute sa place et chacun a des capacités de tutorat, compagnonnage ou de *coaching* ; la formation intergénérationnelle, symétrique, doit être développée. Les nouvelles technologies procurent des opportunités complémentaires. À l'instar du projet « Mon conseil formation » porté par la Direction des affaires financières du Minarm, également lauréat 2017 du FIRH, le mariage des données de masses et de la digitalisation doit permettre de développer des outils d'évaluation, de conseils et de formation multisupport (exemples d'iTunes U (Apple) ou de LinkedIn Learning sur *smartphone* et tablette).

La sensibilité des données personnelles de personnels de la défense constitue une objection récurrente. Néanmoins, l'observation de ce que le militaire citoyen peut faire avec ses supports digitaux personnels dans le domaine très régalien et particulièrement confidentiel des impôts, permet de relativiser l'insolubilité de la question. À terme, une solution digitale couvrant les différents aspects RH du militaire mais aussi de son soutien quotidien devrait être envisagée, au même titre qu'un chantier de simplification des procédures et de clarté dans le paysage des différents acteurs. C'est un très vaste chantier, mais l'évolution de la société l'impose et d'autres l'accomplissent ⁽⁵¹⁾. En outre, des formations modernisées bénéficieraient au plus grand nombre en limitant les effets d'éviction qu'occasionnent des formations imposant des absences prolongées.

(50) Ainsi, l'arrêté du 14 novembre 2016 relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du Minarm pose les principes de ces dispositifs au profit des agents civils du ministère.

(51) Dans le cadre du projet « Neogend », par exemple, la Gendarmerie nationale a déployé *smartphones* et tablettes au profit de ses gendarmes pour optimiser leurs capacités opérationnelles. En outre, elle implante progressivement sur ces terminaux des applications RH permettant au gendarme d'effectuer un certain nombre de démarches administratives individuelles sur ces supports. Ces « services accessibles en mobilité » constituent également un chantier du schéma directeur de la transformation numérique précité.

Enfin, et peut-être surtout, c'est le chef ou *manager* du quotidien (le « n+1 ») qui, par son comportement et sa méthode de travail, influence grandement la satisfaction du militaire. Globalement, il doit privilégier un *management* (ou un commandement) par objectifs et en assumer les risques. Il doit également savoir écouter, décider, être pédagogue (et prendre le temps de l'être). Bienveillant, il doit sanctionner positivement, mais aussi savoir dire les choses directement avec des mots francs quand les circonstances l'exigent. Il doit enfin assumer d'encadrer de manière « agile », en exonérant ses subordonnés de contraintes sans valeur ajoutée, alors qu'ils sont prêts à les accepter quand elles ont du sens. Tout cela est banal, notamment dans un ministère qui s'est souvent réformé avec succès ⁽⁵²⁾, mais cela semble s'estomper dans une société française où l'acceptation des risques du changement n'est pas toujours une chose évidente.

Au regard des enjeux, réinterroger des fondamentaux

Réinterroger la gouvernance RH entre les DRH pourvoyeurs et les employeurs aux leviers limités

Pour faire face aux enjeux RH d'aujourd'hui, qui vont s'accroître, les DRH qui affectent les militaires et les employeurs (non gestionnaires de ces ressources) doivent conjuguer leurs efforts. En effet, les employeurs tributaires d'autres DRH qui recruteraient insuffisamment et/ou seraient confrontés à une fuite trop importante de talents ne pourraient pas assumer leurs missions, y compris opérationnelles. De même, les employeurs qui décevraient les talents pourvus par d'autres DRH pourraient induire chez ces derniers des départs précoces ou constituer un frein aux recrutements dans certaines spécialités. Employeurs et gestionnaires doivent donc, plus qu'avant, être partenaires au regard de ces enjeux.

Ils travaillent déjà conjointement, par exemple, à la définition d'éléments de parcours professionnels cohérents dans le cadre formalisé de certaines familles ou filières professionnelles ⁽⁵³⁾. Le décret n° 2014-1537 relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines du ministère de la Défense détermine notamment les attributions des DRH gestionnaires de corps militaires. Ils sont légitimement souverains pour l'ensemble des actes de gestion des corps gérés. Les militaires de certaines filières professionnelles ne sont appelés à servir que très peu dans le périmètre d'origine de leur DRH ; il faut s'interroger sur la contribution que peuvent apporter des employeurs parfois exclusifs de certaines filières. Des relations de confiance renouvelées doivent permettre de consulter ou d'associer les employeurs aux décisions souveraines des DRH. C'est une première option qui repose sur la confiance et la bonne volonté des acteurs de part et d'autre.

Une deuxième option consisterait à contractualiser (sous forme de protocole) les contributions des employeurs sur chacun des processus RH, le DRH demeurant

(52) Dans *Notre État : le livre vérité de la fonction publique* (Hachette Littératures, 2002, 812 pages), ouvrage codirigé avec Bernard SPITZ, Roger FAUROUX faisait déjà l'éloge des armées dans leur capacité à conduire leurs réformes de très grande ampleur. Elles se sont encore transformées depuis.

(53) Exemples des comités de pilotage RH dédiés à certaines spécialités dans l'Armée de terre, ou de ceux organisés par les Conseillers coordonnateurs ministériels des familles professionnelles (CCMFP).

naturellement souverain. Une troisième option, complémentaire de la deuxième, serait de pouvoir déterminer un tiers arbitre en cas de désaccord manifeste sur des options majeures ; ce pourrait être le CCMFP ou la DRH-MA, autorité fonctionnelle renforcée RH du Minarm. Enfin, une dernière option résiderait dans une délégation de gestion des militaires de certaines spécialités à l'employeur quasi exclusif de cette dernière. Selon l'option qui serait retenue, le décret précité devrait évoluer.

Réinterroger nos implantations territoriales

Le paysage des implantations militaires a considérablement évolué, en raison notamment des dissolutions imposées par les réformes successives du ministère.

Néanmoins, et pour diverses considérations, les DRH ont chaque année des difficultés à honorer des postes décrits dans certains bassins d'emploi peu attractifs. Si certains de ces bassins présentent un intérêt militaire certain, d'autres peuvent prêter à interrogation. De même, la concentration des postes en Île-de-France présente des inconvénients, notamment hors de Paris. À ce titre, et si notre institution veut renforcer son attractivité, il est indispensable de reconsidérer la localisation de certaines organisations. À titre d'exemple, en Grande-Bretagne, un service de renseignement a décidé en 2018 d'implanter un nouveau site à Manchester, dédié notamment à la lutte contre les menaces cyber pour aller au plus près des viviers recherchés ⁽⁵⁴⁾.

Quand l'innovation est affirmée comme une priorité de la ministre des Armées, le contexte peut sembler favorable à cette remise en question. Celle-ci a déjà été amorcée à travers les RH, par exemple avec l'installation des DRH d'armées à Tours. D'autres voies de déconcentration sont probablement étudiées par différents services au regard du trop-plein francilien. À l'aune des menaces endogènes, cet axe épouse par ailleurs les exigences d'une redensification du maillage territorial.

Réinterroger des modalités de recrutement

La France manque et manquera encore ces prochaines années de spécialistes dans les différents métiers des systèmes d'information, notamment ceux qui émergent. Les valeurs de l'institution militaire susciteront toujours des vocations, mais en nombre insuffisant. En complément de notre vivier de réservistes ou de mesures indemnitaires, il faut imaginer un dispositif complémentaire ne se concentrant pas que sur des attendus académiques, et « repenser les pratiques en matière de recrutement [...] », comme le préconise la feuille de route RH de transformation numérique du Minarm.

Xavier Niel, entrepreneur, a créé en 2013 l'« École 42 », qui propose d'acquérir des compétences (code, architectures réseau...) permettant d'intégrer différents métiers du numérique. L'intérêt de ce modèle réside dans le mode de sélection de ses élèves : avoir 18 ans, sans condition de diplômes et réussir une période de tests. Nos organisations ont des besoins croissants dans ces métiers et il serait opportun d'envisager une structure de formation de ce type, encadrée par du personnel du Minarm, qui

(54) GOVERNMENT COMMUNICATIONS HEADQUARTERS, « *GCHQ to open new site in Manchester* », 11 avril 2018 (www.gchq.gov.uk).

répondrait en partie aux besoins de demain. Statutairement, les textes en vigueur au profit des corps civils ou militaires, doivent permettre de poser un cadre juridique susceptible d'encadrer ces apprenants puis de les intégrer à l'issue. La création en 2017 du brevet de technicien supérieur « cyber défense » au lycée militaire de Saint-Cyr-l'École peut être vue comme une première étape vers une captation précoce de talents. Le législateur a d'ailleurs encouragé les initiatives en ce sens⁽⁵⁵⁾ et le futur service national universel pourrait constituer un levier appréciable dans la sensibilisation et la captation de jeunes talents.

*
**

La singularité militaire est une réalité et il faut savoir résister aux sirènes de la banalisation du métier des armes. De plus, le ministère est composé d'organisations différentes dans leur culture, leur sociologie ou leur raison d'être. Toutes ces pistes ne sont pas transposables dans chacune d'entre elles.

Les dispositifs RH du Minarm sont éprouvés et reconnus, et l'efficacité opérationnelle des armées est incontestée. Les DRH évoluent, mais il faut aller plus loin pour s'adapter aux nouveaux enjeux en s'inspirant de bonnes pratiques du secteur civil. Magiciens⁽⁵⁶⁾ ou enchanteurs de plus en plus proches des décideurs, ils doivent anticiper les tendances et les difficultés, écouter les signaux faibles et rayonner pour être acteurs et promoteurs du changement. Penser haut et voir loin suppose donc, au-delà des aspects liés aux rémunérations, d'envisager des modèles novateurs, davantage décloisonnés au profit de l'« équipe Minarm », quitte à heurter les préjugés.

Innover n'est pas toujours synonyme de technologie ou de coût. C'est d'abord une volonté, un état d'esprit, et des idées qui font évoluer les méthodes et processus. Des pistes iconoclastes doivent être testées, au moins sur certaines populations critiques. En outre, les exigences croissantes du monde du travail usent de plus en plus tôt les plus jeunes, physiquement et moralement. Il faut donc également évoluer pour préserver les femmes et les hommes qui composeront les armées et services de 2040, d'autant plus que 66 % des moins de 35 ans se sentent professionnellement engagés s'ils peuvent concilier vie professionnelle et vie personnelle⁽⁵⁷⁾.

Aujourd'hui, plus de 10 000 hommes manquent aux effectifs des armées britanniques⁽⁵⁸⁾. Début 2018, l'armée allemande accusait un déficit de plus de 20 000 hommes⁽⁵⁹⁾. Ces deux pays ont un taux de chômage sensiblement deux fois moins important que la France. Sans évoluer, et avec une conjoncture économique

(55) COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *Cyberdéfense*, partie E-1 « Renforcer le vivier cyber », (rapport d'information n° 1141), Assemblée nationale, juillet 2018, p. 106 (www.assemblee-nationale.fr).

(56) *Le magicien de l'humain : turbulences et renaissances de la fonction RH*, SAP SuccessFactors/The Boson Project, juin 2017, p. 28 (<https://thebosonproject.com>).

(57) « L'engagement des moins de 35 ans », Sondage BVA/Domplus Groupe, janvier 2019 (www.bva-group.com).

(58) LAGNEAU Laurent, « Le ministère britannique de la Défense facilite le recrutement des ressortissants du Commonwealth », *Opex 360-Zone militaire*, 5 novembre 2018 (www.opex360.com).

(59) D'ALANÇON François, « L'armée allemande est dans un état déplorable, selon un rapport », *La Croix*, 21 février 2018 (www.la-croix.com).

favorable, il y aurait un risque de ne pas atteindre les cibles en effectifs (et, par là même, compromettre les prochaines annuités de LPM).

La LPM « à hauteur d'homme » ⁽⁶⁰⁾ répond à un besoin capacitaire jugé indispensable pour la défense de notre pays et son efficacité dépendra principalement sur sa ressource humaine. Se poser la question profonde de la quête de talents n'est donc pas un effet de manche pour être dans le « *trend* » des concepts du *management* mais bien une interrogation fondamentale pour la soutenabilité de notre modèle d'armée. De ce point de vue, elle n'est pas une affaire de spécialistes de la RH mais bien d'un ministère tout entier qui a décidé d'en faire une priorité absolue de ces prochaines années, et qui doit accepter de réinterroger certains principes et certaines pratiques sans renier ses valeurs qui font sa force.

(60) PARLY Florence, « Comprendre et agir », *RDN* n° 808 (« La condition militaire »), mars 2018.

La disponibilité : une singularité militaire en question

Jude VINOT

Colonel de la Gendarmerie nationale, auditeur de la
68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« L'état militaire exige en toutes circonstances esprit de sacrifice [...], discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. » (Code de la défense, Article L 411-11 alinéa 2)

Le militaire, par essence, occupe une place à part au sein de la société. Cette singularité traverse les siècles et les régimes, selon des modalités qui relèvent d'éléments socioculturels autant que de l'héritage historique de chaque pays. Cependant, des compagnies de gardes suisses au citoyen-soldat de Valmy, une constante demeure : la singularité militaire se fonde essentiellement sur la mission attribuée aux gens de guerre qui est de combattre et de verser le sang. Elle entraîne des obligations et des devoirs pour une mission à nulle autre pareille.

La nécessité d'un engagement complet des personnes exerçant le métier des armes ne saurait ainsi être contestée. Nul ne mettrait en cause la nécessité d'une disposition totale, corps et esprit, pour monter à l'assaut. À ce titre, la disponibilité du militaire fait appel à un corpus idéalisé de cette sujétion du soldat, considérée comme une condition voire une garantie de l'efficacité d'un potentiel engagement sans préavis de l'« *ultima ratio* ». De ce constat naît sans doute l'incompréhension qui peut exister entre le monde militaire et le monde civil sur la notion de disponibilité, à l'aune des critères de lecture et des clefs de compréhension du XXI^e siècle. Dans un monde où la conflictualité est plus diffuse et demeure la plupart du temps éloignée de nos concitoyens, cette spécificité est moins lisible.

À l'extérieur de l'institution, elle est désormais vue comme une contrainte pesant sur le personnel qui ne peut se démarquer du reste de la société. Au sein des armées, elle demeure un impératif majeur au sens militaire du terme, c'est-à-dire un élément indispensable à la réussite de la mission. Au sens le plus commun, être disponible est le fait de pouvoir être immédiatement employé ou utilisé ⁽¹⁾. Ainsi, en étant par principe à la disposition permanente de l'institution, le militaire garantit une capacité de réactivité et d'engagement des forces armées, continue et pérenne à travers le temps. *A contrario*, la perception de cette disponibilité demandée à chaque individu peut être perçue comme un assujettissement à une obligation contraignante. Cette sujétion s'inscrit alors comme une rupture avec la norme communément admise de

(1) « Les militaires de la disponibilité et de la réserve sont tenus de répondre aux convocations qui leurs sont adressées pour effectuer des stages ou des périodes d'exercice ». *Brochure du sous-officier de réserve*, 1973, p. 7.

nos sociétés du temps de paix où, dans la recherche d'un équilibre entre obligation et liberté, prime par principe la liberté de mouvement et d'action de l'individu. Ces visions orthogonales du sujet expliquent sa dimension passionnelle, dans un contexte d'interrogation et de remise en cause du modèle militaire.

La disponibilité de principe fixée par la loi ⁽²⁾ est, en effet, devenue au fil du temps une véritable référence identitaire, notamment dans le cadre d'une lecture statutaire servant à assurer cette distinction d'un état militaire qui ne saurait être dissous dans la matrice de la société civile. Affirmée souvent comme une singularité indépassable, toute réflexion menée en profondeur sur le sens de cette disponibilité et, plus encore, toute étude sur son application au sein de la communauté militaire est assimilée à une attaque des fondements du métier ⁽³⁾.

Intégrée comme un pilier des « grandeurs et servitudes du métier militaire » évoquées par Alfred de Vigny, la notion de disponibilité est devenue hautement symbolique. Elle peut parfois être revendiquée jusqu'à la caricature, sans mise en perspective, et sans toujours une grande unicité entre les armées, chacun étant prisonnier de son mode de fonctionnement. Parce qu'elle est statutaire, la réalité de son application n'est guère étudiée. Parce que le militaire ressent, dans un contexte de banalisation croissante de son métier, le besoin d'affirmer sa singularité, elle est souvent invoquée, à tort ou à raison, comme un élément structurel de sa vie ⁽⁴⁾, sans analyse sur la manière dont elle pèse sur son quotidien, qu'il soit officier, sous-officier ou militaire du rang. Enfin, parce qu'elle est une sujétion extrêmement forte dans une société en mutation accélérée, elle est, au plan individuel, diversement appréhendée lors des différentes étapes de la carrière.

Cette absence d'approche globale de la problématique est certainement une des principales raisons pour lesquelles il semble encore si malaisé d'apporter une réponse aux interrogations internes et externes que suscite cette notion de disponibilité. Par ailleurs, les incompréhensions demeurent nombreuses sur le sujet, les notions d'astreintes, de temps de travail, mais également les dispositifs de compensation propres à la communauté militaire étant diversement interprétés.

Dès lors, de manière dépassionnée, et parce que des facteurs extérieurs propres à notre époque nous y obligent, sans doute est-il temps pour les armées de se saisir pleinement du sujet de la disponibilité demandée à leur personnel. La professionnalisation des armées arrive à maturité. Dix années d'intégration de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur ont confirmé l'intérêt de disposer d'une force à statut militaire pour les missions de sécurité et la gestion des crises. Une nouvelle population de militaires issue de la génération Z ⁽⁵⁾, avec ses codes, impose de réinventer la manière d'appréhender le socle intangible des valeurs militaires. Enfin, la procédure en cours avec la Commission

(2) Code de la défense, article L 411-11 alinéa 2 (www.legifrance.gouv.fr/).

(3) BRAQUILANGES (DE) Martial, « Les militaires et le temps de travail », *Theatrum Belli*, 2017, dossier n° 20 « Place des militaires au sein du ministère des Armées » (<https://theatrum-belli.com/les-militaires-et-le-temps-de-travail/>).

(4) La disponibilité est d'ailleurs parfois confondue avec la mobilité.

(5) Génération Z : génération des personnes nées après 1995.

européenne nous oblige à faire face et à répondre à cette banalisation latente de nos conditions d'emploi, en combattant une logique purement juridique d'un alignement sur le fonctionnement de la société civile.

Il semble ainsi nécessaire de décrypter en profondeur les moteurs qui œuvrent à la remise en cause de la disponibilité des militaires. Il paraît tout autant utile de redonner du sens à cette singularité militaire, sans dogmatisme, mais en sachant mieux valoriser sa raison d'être. Enfin, seule l'affirmation d'une véritable prise en considération du sujet en interne permettra d'en finir avec un débat technico-juridique qui n'est certainement pas à la hauteur des enjeux.

Un constat : une disponibilité fragilisée

Longtemps vue comme inhérente au métier, et donc absente du débat interne, la disponibilité demandée et exigée est progressivement apparue comme une difficulté émergente pour le personnel. Attachés à leur métier, les militaires évaluent davantage les incidences de cette contrainte sur leur parcours de vie.

Quand, en 2017, le Chef d'état-major des armées (Céma) Pierre de Villiers évoquait comme un phénomène nouveau le fait que « 50 % des soldats disent qu'ils ne peuvent plus conjuguer vie privée-vie professionnelle » ⁽⁶⁾, le lien entre la disponibilité, l'ampleur des absences et la suractivité au sein des armées apparaît. En 2017, le Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) s'en inquiétait, y voyant un facteur d'usure prématuré des militaires : « En 2015, plus de 43 000 militaires ont été absents de leur garnison pour des raisons opérationnelles plus de 150 jours dont 11 000 ont dépassé 200 jours et 1 300, 250 jours » ⁽⁷⁾. De manière similaire, un gendarme mobile a été engagé 206 jours en 2017. À ce niveau, la disponibilité pour la mission devient une contrainte forte pour les familles, spécialement au regard des attentes de notre société, et l'on atteint des points de rupture dans l'équilibre de vie.

Un second facteur amplifie le phénomène : l'imprévisibilité permanente des agendas accentue sur le long terme cette tension interne née d'une trop forte sujétion à la disponibilité, la régulation des temps forts et des temps faibles d'engagement ne pouvant plus être anticipée.

Il faut également voir dans ces interrogations sur l'exigence de disponibilité le témoignage d'un nouveau rapport au temps, que l'on constate également dans des emplois moins opérationnels. Par culture, l'absence de comptabilité de l'activité n'a pas permis au sein des armées d'identifier le besoin d'optimiser le temps. Même si l'on demeure loin d'une logique d'entreprise privée qui consisterait à valoriser à l'extrême l'heure travaillée, les nouvelles générations sont en quête d'efficacité et dénoncent à mots couverts une culture du présentisme très prégnante, notamment dans les états-majors, et considérée comme un facteur d'usure prématurée de la motivation.

(6) GUIBERT Nathalie, « Le quotidien des soldats, talon d'Achille des armées », *Le Monde*, 29 juillet 2017.

(7) HCECM, *La fonction militaire dans la société française*, 11^e rapport, septembre 2017, p. 80 (www.defense.gouv.fr/).

Au nom de la disponibilité, les amplitudes horaires des officiers à Balard ou ailleurs sont ainsi souvent sans commune mesure avec la réalité du travail qui pourrait être fait dans une logique entrepreneuriale. Cela s'appuie sans doute sur une culture du rapport au temps profondément liée au combat et aux opérations, lesquelles sont faites de phases d'attente et d'engagement. Cette culture transcende tous les cadres d'action militaires et, de fait, se trouve transposée à l'ensemble. « La disponibilité juridique des militaires a des conséquences très concrètes sur l'organisation de leur temps de travail » et induit une perception du temps différente, car « l'attente fait partie du boulot » ⁽⁸⁾.

Dès lors, une crispation existe sur ce décalage avec le reste de la société, aucun mécanisme de régulation ou de compensation pertinent n'ayant été mis en place ou n'étant réellement opérant. En 2001, dans une société française qui découvrait les 35 heures, les jours de Réduction du temps de travail (RTT) et une nouvelle organisation du travail dans les entreprises, c'est un corps militaire à la disponibilité emblématique car logé en caserne qui s'est emparé du sujet, dans un contexte plus large de manque de moyens. Ce fut une crise majeure pour la Gendarmerie ⁽⁹⁾ qui a mis en lumière la singularité du rythme de vie et d'emploi de son personnel, et a permis de dessiller les yeux sur la question des sujétions. Une des conséquences en a été l'adaptation de nouvelles règles internes pour la gestion du service dans cette institution et la création des journées de TAOPM ⁽¹⁰⁾/TAOPC ⁽¹¹⁾ pour l'ensemble des militaires. Il est toutefois intéressant de noter que depuis décembre 2016, ce dispositif a évolué vers une réduction du nombre de journées de permissions complémentaires accordées, en échange d'une augmentation d'une indemnité financière compensatrice, manière de traiter de nouveau le sujet de la disponibilité par une disposition pécuniaire.

Mais si cette crise interne avait alerté les décideurs de l'époque sur le décalage croissant avec la société civile, nul n'a tiré tous les enseignements d'une question qui ne fait que s'accroître. Le décalage des perceptions sur cette disponibilité exorbitante du droit commun est en effet amené à se poursuivre avec l'arrivée de générations plus connectées, exprimant ouvertement de nouvelles aspirations. Dans la grande enquête signée BNP Paribas et *The Boson Project* sur la Génération Z et sa vision de l'entreprise ⁽¹²⁾, un des éléments les plus frappants est que, sur un choix de neuf items concernant la manière dont ses membres se voient dans 10 ans, 40 % se projettent sur un mode « équilibre » consistant à « bosser pour profiter à côté » ⁽¹³⁾. *A contrario*, ces derniers n'ont pas le même rapport au temps : « les Z font tout plus vite, n'attendent pas et surtout s'ennuient dès que le rythme ralentit. La génération Z a besoin de cadence, mais possède son propre tempo » ⁽¹⁴⁾. Ce désir des nouvelles générations sur le rapport au temps ne fait d'ailleurs que rejoindre des attentes que les militaires

(8) TURIA Mathias, « Dépêchez vous d'attendre. Travail militaire et sociologie au combat », *Terrain*, n° 63, septembre 2014, p. 54-71 (<https://journals.openedition.org/terrain/15495>).

(9) Une première crise en 1989 avait déjà soulevé la question de la disponibilité des gendarmes.

(10) Temps d'activité obligatoire professionnel des militaires.

(11) Temps d'activité obligatoire professionnel complémentaire

(12) BNP Paribas/The Boson Project, *La Grande Invasión, enquête conjointe*, janvier 2015, 34 pages (<https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnppptbp.pdf>).

(13) *Ibid.*, p. 21.

(14) *Ibid.*, p. 6.

féminins avaient exprimées avant eux, mais sans toutefois trouver un écho dans la période précédant le développement de la mixité dans les armées.

« Ce désir de césure avec le milieu professionnel en dehors du service »⁽¹⁵⁾ et la transformation des pratiques sociales a été souligné par le HCECM. Il identifie très clairement l'évolution profonde des mentalités des générations qui se succèdent (X, Y, Z)⁽¹⁶⁾ et adoptent des comportements qui les distinguent de celles qui les précèdent, dans un rapport au monde différent, davantage direct. « Plus qu'il y a 20 ans s'exprime la volonté de vivre deux vies en une : assumer, dans un collectif organisé, un engagement jusqu'au risque suprême, mais, en même temps, disposer d'un temps à soi qui échappe à la dimension collective de la vie encasernée. » On retrouve la même idée dans une étude menée par des sociologues qui expose que les jeunes « accordent au moins autant d'importance au travail que leurs aînés mais se distinguent des autres générations par l'intensité de leurs attentes et par une certaine distance par rapport à la centralité du travail »⁽¹⁷⁾.

Sans rejeter les valeurs fondatrices du métier militaire et l'engagement, c'est donc bien ce rapport à l'organisation du temps qui est au cœur de la problématique de la disponibilité militaire, alors même qu'un contentieux en cours avec la Commission européenne impose de s'intéresser à la notion de temps de travail au sein des armées.

L'irruption pour ces dernières du sujet de la directive européenne 2003/88/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail (DTT) trouve sa genèse dans la condamnation de l'Espagne par la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) pour non-transposition de la directive à la *Guardia Civil* et sa condamnation aux dépens⁽¹⁸⁾. La Commission européenne, puis la CJUE, admettait ainsi le principe de l'application de la DTT aux forces armées, considérant que « l'appartenance à certains secteurs d'activité, tels que les forces armées, la police et la protection civile, ne saurait les exclure de son application, seule la nature spécifique de certaines missions particulières exercées par les salariés au sein de ces secteurs justifiant une exception aux règles énoncées par ladite directive en raison de la nécessité absolue de garantir une protection efficace de la collectivité »⁽¹⁹⁾.

Le ministère des Armées s'est alors intéressé à la transposition de cette DTT, laquelle n'ayant pas pour objet de réduire le temps de travail mais de fixer des prescriptions minimales de sécurité et de santé en aménageant celui-ci. Au titre de la protection des travailleurs, elle fixe un certain nombre de règles concernant l'employabilité de ces derniers, qu'il s'agisse des congés, des journées de repos, du volume horaire hebdomadaire et des conditions de récupération. Un groupe de travail interarmées

(15) HCECM, *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, 12^e rapport, juin 2018, p. 80 (www.defense.gouv.fr/).

(16) Génération X (personnes nées entre 1965 et 1980) et génération Y (personnes nées entre 1980 et 1995).

(17) MÉDA Dominique et VENDRAMIN Patricia, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS*, 27 décembre 2010 (<https://journals.openedition.org/sociologies/3349>).

(18) Commission c. Espagne, affaire C-158/09, arrêt du 20 mai 2010 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A62009CJ0158>).

(19) *Ibid.*

auquel la Gendarmerie fut associée a été créé à cette occasion. Ses travaux furent suspendus en 2012 faute d'avoir pu déterminer une solution commune.

Depuis, la Commission n'a fait que confirmer sa doctrine. Le 15 septembre 2014, une procédure d'information envers le gouvernement français a ainsi été engagée du fait de la plainte d'un gendarme. Elle peut conduire à terme à une condamnation sur le même fondement que celui ayant motivé la condamnation de l'Espagne, en méconnaissant l'équilibre général qui prévaut en matière de protection du militaire. Ce dernier bénéficie pourtant statutairement de droits spécifiques garantissant cette protection recherchée par l'Europe.

Dans une approche comparée avec d'autres forces armées confrontées aux mêmes enjeux juridiques et qui ont fait le choix d'une transposition « dure », toutes les conséquences d'une telle banalisation de l'état militaire apparaissent clairement. En Allemagne, si les avis demeurent très différenciés sur l'impact d'une telle évolution « salué par certains comme un pas en avant tant attendu, mais considéré par d'autres comme une menace pour le bon fonctionnement de la *Bundeswehr* » ⁽²⁰⁾, le ministère souligne toutefois un « changement de culture profond », qui « oblige à penser autrement » et qui n'est pas sans effet sur la réactivité et l'employabilité des forces.

Dans une période d'environnement stratégique instable et incertain, la défense d'une singularité militaire devient une priorité pour la France, rappelée par le Céma dans un document fondateur, et la disponibilité en est un pilier : « Le principe de disponibilité s'impose aux armées qui doivent répondre à l'obligation de réagir sans délai face à des menaces existentielles pour la Nation » ⁽²¹⁾. Toutefois, afin de ne pas ignorer les signaux faibles qui viennent remettre en cause nos certitudes sur la disponibilité demandée aux militaires, sans doute faut-il insister davantage sur le sens de cette notion structurante pour la défense et la sécurité du pays.

Un besoin : donner du sens à cette singularité militaire

La tendance forte à la banalisation de l'état militaire, conjuguée à cette question de l'acceptabilité par les personnels de la disponibilité afférente, au moins en France, pourrait effectivement s'avérer mortifère pour l'avenir si elle n'était l'occasion de réinvestir le champ des perceptions et de s'obliger à lui donner davantage de sens, y compris dans sa mise en œuvre au quotidien.

La disponibilité n'est pas propre à la communauté militaire. Inscrite dans la Constitution, la continuité du Service public s'impose aux personnes publiques et privées chargées de sa gestion. Par conséquent, tout service public doit fonctionner de manière continue et régulière, car il a pour finalité de répondre à l'intérêt général. Réquisition, astreinte, service minimum : les besoins essentiels d'une Nation qui

(20) WIEGOLD Thomas, « Neue Arbeitszeitverordnung: Kulturwandel oder Ende der Streitkräfte? », *Augen geradeaus!* (blog spécialisé défense), 3 janvier 2016 (<https://augengeradeaus.net/>).

(21) LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, 21 septembre 2018, État-major des armées, p. 2 (www.defense.gouv.fr/).

doivent être satisfaits en permanence ne peuvent reposer que par une organisation de la disponibilité des agents.

L'ensemble des métiers de service sont ainsi fortement concernés par ce sujet, car il leur faut prendre en compte les changements de perception de ces obligations en conciliant aspirations individuelles et devoir collectif. Dans une étude sociologique ⁽²²⁾, deux chercheurs évoquent ainsi les mutations qui affectent les modes d'exercice et d'organisation de la médecine générale dans un métier traditionnellement fait d'engagement sans compter auprès de la patientèle, avec un système de gardes. Chez les jeunes médecins généralistes, un mouvement de distanciation par rapport à l'« *ethos* professionnel », c'est-à-dire les manières de faire et de penser propres à un groupe professionnel donné, est ainsi observé.

La fonction militaire se distingue toutefois par des sujétions exorbitantes qui sont sans équivalent dans la fonction publique civile. « L'État militaire exige en toutes circonstances esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, et disponibilité dans des proportions qui excèdent les nécessités de continuité du Service public applicables dans les autres fonctions publiques » ⁽²³⁾. Cette distinction est particulièrement structurante lorsque des forces civiles et militaires assurent les mêmes missions, à l'exemple de la Police et la Gendarmerie ou des corps de pompiers. Dès lors, cela ne peut que générer tensions internes et divergences de vue sur le sujet, tant les enjeux sont importants et les attendus exprimés de part et d'autre totalement opposés.

La disponibilité de la force armée, c'est en réalité la capacité à agir en tout temps, en tous lieux, en toutes circonstances, avec une capacité de montée en puissance et de réactivité parfaitement adaptée à la défense de la France et de ses intérêts supérieurs, dès le temps de crise et prioritairement dans des situations dégradées. « Pour se défendre, la Nation doit pouvoir conserver la libre disposition de la force armée, sans préavis ni limite de durée, n'importe où et pour tout type de mission » ⁽²⁴⁾. Les militaires ont ainsi « une grammaire propre » ⁽²⁵⁾, qui diffère de la logique commune et justifie leur singularité.

Un tel outil ne peut se concevoir que dans une permanence du dispositif, qui justifie le corpus légal et réglementaire particulier des militaires. C'est par exemple de cette identité que la Gendarmerie tire des modalités spécifiques qui fondent sa singularité dans la gestion des crises sur le territoire national. Le haut niveau d'engagement sur la durée lors du cyclone *Irma*, ou plus récemment lors de la crise des Gilets jaunes la mobilisation sans précédent de 65 000 gendarmes le samedi 8 décembre 2018 ⁽²⁶⁾, fournissant deux tiers des effectifs engagés par le ministère de l'Intérieur, en témoignent. De même, il apparaît impossible de concevoir un modèle de dissuasion nucléaire

(22) LAPEYRE Nathalie et ROBELET Magali, « Les mutations des modes d'organisation du travail au regard de la féminisation. L'expérience des jeunes médecins généralistes », *Sociologies pratiques*, vol. 2007/1, n° 14, p. 19-30 (www.cairn.info/).

(23) HCECM, 11^e rapport, *op. cit.*, p. 22.

(24) BOSSER Jean-Pierre, « La singularité du métier de soldat », *Le Figaro*, 28 février 2018.

(25) *Ibid.*

(26) MERCHET Jean-Dominique, « Gilets jaunes : la Gendarmerie a fait preuve d'une capacité exceptionnelle de mobilisation », *L'Opinion*, 11 décembre 2018 (www.lopinion.fr/).

dans une approche comptable et limitative de l'activité des personnels qui assurent cette mission.

Clef de voûte de leur efficacité, garantie d'atteinte de leur objectif, l'exigence constitutionnelle de nécessaire libre disposition de la force armée, qui « implique que l'exercice par les militaires de certains droits et libertés reconnus aux citoyens soit interdit ou restreint »⁽²⁷⁾, n'est cependant recevable que parce qu'un équilibre général du statut a été construit, entre obligation et compensation. Cette cohérence d'ensemble est développée dans le premier article du Statut général des militaires⁽²⁸⁾, le premier alinéa définissant les missions, quand sont précisés au deuxième alinéa les devoirs spécifiques qui s'imposent aux militaires et que le troisième alinéa prévoit les « compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les forces armées ».

Cette construction de la militarité entre obligations et contreparties est donc centrale dans une logique d'acceptation librement consentie des sujétions. Pourtant, il est patent qu'au sein des forces armées, la culture interne tend à l'atténuation de cette notion d'équilibre, valorisant parfois à l'excès un devoir de disponibilité sans discernement. Il n'est ainsi pas étonnant que les militaires apparaissent dans la liste des professions les plus exposées au *burn-out*. Le livre écrit par un sous-officier⁽²⁹⁾ en 2016 illustre bien les excès de cette disponibilité « J'en étais arrivé à haïr totalement les week-ends. Le vendredi, je n'aspirais qu'au lundi. Au travail, j'étais le premier arrivé, dernier parti »⁽³⁰⁾. C'est à ce titre que l'on observe au sein des armées des comportements « sacrificiels », notamment pour la prise des permissions qui sont pourtant un élément essentiel de cet équilibre. Une période de permissions réduite au retour d'Opex, une impossibilité de les prendre lors d'un changement de fonctions sont des situations relativement fréquentes, notamment chez les cadres. Ces situations pourraient pourtant le plus souvent être évitées, sans aucun préjudice pour le service. « Le travail s'arrête quand la mission est accomplie et c'est la mission et seulement la mission qui prime. Au-delà du statut qui vous oblige, au-delà des textes, il y a un état d'esprit »⁽³¹⁾. Par ces mots, en 2016, le président de la République ne faisait que rappeler une évidence du statut militaire. La mission doit être la priorité, et la disponibilité en garantit la réalisation. Cependant, cette dernière doit faire sens pour les personnels et donc, au-delà du discours de principe, être rationalisée et non faussement idéalisée, pour que son application suscite l'adhésion.

La Gendarmerie nationale, confrontée à la nécessité d'assurer cette continuité du service⁽³²⁾, organise ainsi le service de ses personnels selon une logique ternaire entre

(27) CONSEIL CONSTITUTIONNEL, jurisprudence, 2014-450 QPC, 27 février 2015, cons. 5, *JORF* n° 0051 du 1^{er} mars 2015 p. 4021, texte n° 33.

(28) Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires (www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2005/3/24/DEFX0400144L/jo/texte).

(29) JADTS Dhary, 5, Saint Honoré Éditions, 2016, 232 pages.

(30) JADTS Dhary cité dans LAURENT Pierre, « Un soldat de la grande muette parle de son *burn-out* », *L'Est Républicain*, 4 décembre 2016 (www.estrepublicain.fr/).

(31) HOLLANDÉ François, « Discours du président de la République », Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM), Paris, le 25 novembre 2016 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/167003473.html>).

(32) 65 000 gendarmes départementaux servent dans des unités opérationnelles 24h/24, lesquelles sont engagées chaque jour sans préavis sur des interventions au profit de la population.

La disponibilité : une singularité militaire en question

engagement opérationnel, astreinte et temps libre ⁽³³⁾. Afin d'assurer la récupération physiologique des militaires, la Gendarmerie assure parallèlement un système permettant d'alterner engagement et récupération (repos physiologique), indépendamment de l'astreinte et du temps libre. Cette organisation s'inscrit totalement dans le statut militaire, car il est fondé sur la disponibilité de principe du personnel et sur la capacité de rappeler le personnel à l'emploi en cas de crise ou de nécessité. Néanmoins, chaque militaire dispose de plages de temps sanctuarisées lui permettant, hors événement spécifique, d'organiser sa vie privée. Cette protection ne fait pas obstacle au rappel à l'emploi immédiat selon des modalités clairement définies.

L'aménagement des modalités de mise en œuvre de cette disponibilité existe sous des formes différentes dans toutes les armées ⁽³⁴⁾ ou services, hors séquence opérationnelle. Dès lors que sont priorisées et hiérarchisées les contraintes, la disponibilité ne fait pas débat et devient un marqueur identitaire objet d'une légitime fierté. Au moment où la France se doit de sécuriser juridiquement cette disponibilité indispensable au fonctionnement des Armées et de la Gendarmerie, l'occasion est donnée de refonder le rapport au temps et à l'activité des militaires.

Une opportunité : refonder la disponibilité des militaires

En 2017, dans un discours aux forces de sécurité intérieure ⁽³⁵⁾, Emmanuel Macron, nouveau président de la République, a fixé sans ambiguïté le cap au sujet du temps de travail des militaires : « je dirai [...] très clairement que ma détermination est complète pour qu'aussi bien la Gendarmerie que les militaires de manière plus générale ne soient pas concernés par la directive bien connue. Les choses sont claires, notifiées à qui de droit et seront portées jusqu'à leur terme ». Ce discours est fondateur, car il réaffirme clairement l'impératif de préserver le fonctionnement des armées françaises en consacrant le principe de disponibilité des militaires et en préservant l'unicité du statut. Une telle déclaration s'inscrit dans une posture politique primant sur des considérations juridiques, le droit n'étant qu'un « outil d'ordonnancement de la vie sociale » ⁽³⁶⁾ naturellement évolutif.

Pour autant, le risque de contentieux avec la Commission européenne demeure, comme l'a souligné un rapport ultérieur de la Cour des Comptes ⁽³⁷⁾. Les discussions

(33) En Gendarmerie, le logement concédé par nécessité absolue de service constitue la condition matérielle du système de disponibilité mis en œuvre.

(34) Directive n° 146/DEF/EMM/PRH relative au temps de service, permissions, congés et absences du personnel militaire de la Marine nationale du 21 novembre 2006 (www.bo.sga.defense.gouv.fr/).

Directive n° 3628/DEF/CEMAA/CAB relative à l'organisation de l'activité des militaires de l'Armée de l'air du 19 septembre 2011.

Directive n° 504987/DEF/DCSSA/RH/PORH/POLRH relative au service de garde et d'astreinte du personnel militaire du Service de santé des armées du 21 mars 2017 (www.bo.sga.defense.gouv.fr/).

(35) MACRON Emmanuel, « Discours du président de la République devant les forces de sécurité intérieure », Paris, 18 octobre 2017 (www.elysee.fr/).

(36) IZDEBSKI Hubert, « Le rôle du droit dans les sociétés contemporaines : essai d'une approche sociologique du droit comparé », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 40 n° 3, juil.-sept. 1988, p. 574 (www.persee.fr/).

(37) MIGAUD Didier, *Courrier du premier président de la Cour des comptes à M. Édouard Philippe, Premier ministre, sur « les rémunérations et le temps de travail dans la Police et la Gendarmerie nationales »*, Réf. : S2018-0532, le 13 mars 2018 (www.ccomptes.fr/).

menées sous l'égide du ministère des Armées, en lien avec le Secrétariat général pour les Affaires européennes, n'ont pas encore abouti. Cette situation expose l'État à de nouveaux risques de recours contentieux. En février 2019, *L'Express* ⁽³⁸⁾ s'est toutefois fait l'écho des travaux en cours menés par le Gouvernement pour trouver une solution permettant de clôturer le dossier, le changement de Commission européenne à l'été 2019 constituant une échéance importante pour ce dossier.

En l'absence de solution pérenne permettant de s'exclure définitivement de l'application de la directive incriminée, cette insécurité juridique pourrait toutefois demeurer une épée de Damoclès pour le statut militaire et le fonctionnement des armées. À ce titre, il serait illusoire de réduire cette affaire à un sujet concernant uniquement la Gendarmerie et, à la marge, les Armées. Celles-ci ne sont pas à l'abri d'une procédure. Par ailleurs, la Gendarmerie pourrait rapidement, en s'engageant sans discernement dans une normalisation trop importante de l'activité de ses personnels, par crainte d'un contentieux ou simplement pour satisfaire certaines revendications internes, y perdre une partie de son identité militaire et donc de sa raison d'être.

Nonobstant ce préalable indispensable qu'est la levée de la question de la transposition de la DTT, l'étude d'une meilleure régulation de l'activité au sein des armées au-delà du principe de disponibilité conserve toute sa pertinence. En 2007, un rapport confidentiel du contrôle général des armées faisait déjà le constat d'une situation insatisfaisante et observait que « l'absence quasi générale [...] de réglementation au niveau ministériel entraîne l'accroissement des disparités de traitement ». Elle engendrait « une complexification du droit applicable, rarement bien maîtrisé par les acteurs, et une rigidification des pratiques qui ne répond pas bien aux besoins concrets des forces armées, dont la satisfaction devrait pourtant être la priorité du ministère ».

Ce constat sans appel demeure d'actualité, dans un contexte de remise en cause des pratiques. Ce doit donc être l'occasion pour les armées de sortir définitivement d'un débat sémantique stérile et contre-productif, participant par ailleurs à cette banalisation de l'état militaire qu'il convient de combattre. Parler de « temps de travail des militaires » est antinomique avec une notion de disponibilité, la définition juridique commune ⁽³⁹⁾ étant par construction inadaptée à l'organisation et à l'emploi des armées. De plus, cette définition rend très imparfaitement compte de la réalité des sujétions auxquelles sont soumis les militaires, qu'elle banalise en renvoyant, dans l'imaginaire collectif, à l'exécution de tâches relativement routinières basées sur des rythmes horaires quotidiens ou hebdomadaires. Le concept du temps de travail d'un militaire embarqué ou projeté, ou d'un gendarme mobile en déplacement apparaît peu pertinent, quand les véritables sujétions liées à la disponibilité sont alors davantage l'imprévisibilité et l'absence. Un travail partagé de redéfinition des notions socles est ainsi indispensable pour donner une assise conceptuelle à la notion de disponibilité individuelle.

(38) VIDALIE Anne, « Militaires : Paris snobe Bruxelles sur le temps de travail », *L'Express*, 1^{er} février 2019 (www.lexpress.fr/actualite/politique/militaires-paris-snobe-bruxelles-sur-le-temps-de-travail_2060270.html).

(39) Code du Travail, article L3121-1. « Temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ».

Dans une circulaire interne à l'origine du contentieux avec la Commission européenne, désormais abrogée ⁽⁴⁰⁾, la Gendarmerie avait initié un travail conceptuel sur la notion d'employabilité, la « disponibilité ne pouvant être synonyme de travail interrompu » ⁽⁴¹⁾. Parce que l'essentiel de son activité est missionnelle, et qu'elle dispose dans les faits de peu de marge de manœuvre entre les exigences fixées par le contrat opérationnel et la réalité des missions menées, elle a dû modéliser de manière détaillée les notions de repos physiologiques et construire un modèle d'astreinte graduée. Ce faisant, elle consolidait la règle de disponibilité, le pragmatisme de ce texte permettant d'aller au-delà du principe pour instituer un modèle d'application cohérent.

Par ailleurs, chaque armée ou chaque service, sans toujours le dire, a déjà pris des mesures concrètes mais souvent sans coordination, générant de fait un risque de surenchère ou de décalage au sein de la communauté militaire. L'harmonisation des notions et de certaines pratiques en la matière devient pourtant indispensable. Le suivi de l'activité doit être lu sur la journée, la semaine, l'année, voire sur la carrière, ce qui offre autant de possibilités pour construire cet équilibre sujétions-compensations. On observe en effet que pour le moment, seul le suivi des permissions fait globalement consensus. Les armées se sont ainsi dotées, *via* leur Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), d'une capacité d'évaluer avec fiabilité un taux de consommation des permissions, lequel est cohérent et satisfaisant.

A contrario, la respiration du week-end *via* les journées de repos hebdomadaires n'est pas cadrée hors Gendarmerie. Si celles-ci n'ont pas de sens en opération extérieure, une meilleure prise en compte sur le territoire national ne ferait pas obstacle au principe de disponibilité et répondrait à une attente exprimée, celle d'une meilleure sanctuarisation des temps de vie personnelle. Cette approche raisonnée pourrait potentiellement avoir un effet bénéfique sur la fidélisation. Lorsqu'un « soldat enchaîne les opérations *Sentinelle*, les formations internes et les manœuvres sans autres garanties que les permissions » ⁽⁴²⁾, lorsqu'une « frégate sur une année effectue sept mois de mer et est d'alerte le reste du temps, hormis quinze jours de permissions » ⁽⁴³⁾, l'institution ne crée pas les conditions d'un engagement sur long terme. C'est d'ailleurs la Gendarmerie, dont les personnels s'inscrivent dans un parcours de carrière long et non dans une logique contractuelle, qui a été la première à réguler ces dispositions.

Cette préoccupation de la fidélisation sous le prisme d'une disponibilité mieux adaptée aux besoins des équipages transparaît dans des dispositifs innovants initiés par la Marine. Évoquant le rappel d'un équipage en permission pour une mission d'une semaine, prolongée au-delà d'un mois, l'amiral Prazuck a relevé qu'il ne pouvait « réitérer sans cesse ce type d'exigence sans fragiliser la fidélisation des marins » ⁽⁴⁴⁾. Ce constat est à l'origine du projet de doublement des équipages des *Frégates multimissions*

(40) Instruction n° 1000/GEND/DOE/SDSPSR/SP du 9 mai 2011 relative au temps d'activité et aux positions de service des militaires d'active de la Gendarmerie (abrogée le 23 février 2016).

(41) *Ibid.*

(42) Entretien de l'auteur avec un ancien chef de corps, février 2019.

(43) Entretien de l'auteur avec un ancien commandant de frégate, février 2019.

(44) COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, « Audition de l'amiral Christophe Prazuck, Chef d'état-major de la Marine sur la LPM », 11 avril 2018, Sénat (www.senat.fr/).

(*Fremm*), donnant de la « prévisibilité aux marins » ⁽⁴⁵⁾. Pour mieux prendre en compte les contraintes temporaires des personnels féminins, la Marine nationale est également à l'origine d'une disposition de la Loi de programmation militaire (LPM) permettant à un militaire d'active en congé pour convenance personnelle de servir dans la réserve opérationnelle ⁽⁴⁶⁾.

Il existe ainsi un espace pour les armées pour revisiter le rapport à la disponibilité, en veillant à préserver les facteurs clefs de la spécificité militaire. De nombreux facteurs de disruption nous y encouragent, et certaines certitudes en la matière doivent être bousculées. Aujourd'hui réfutée par principe ⁽⁴⁷⁾, la notion de temps partiel, jugée incompatible avec le statut, pourrait ainsi être réétudiée, la réserve opérationnelle pouvant sans doute être assimilée à une forme extrême de temps partiel. L'irruption du télétravail, qui oblige les Armées et la Gendarmerie à étudier les conditions de mise en œuvre d'un « nomadisme du poste de travail » ⁽⁴⁸⁾, vient par ailleurs bousculer les référentiels. Enfin, à l'heure du développement des technologies de l'information et de la communication, la frontière de plus en plus perméable entre vie professionnelle et vie privée a eu pour conséquence l'irruption du droit à la déconnexion, tout en rendant plus artificielle une logique de comptabilisation du temps d'activité. Une réflexion devrait « s'engager sur les conséquences du développement de ces technologies, voire une évolution de ces notions » ⁽⁴⁹⁾, pour prendre en compte « l'interaction plus fréquente des temps professionnels et personnels au cours d'une même période » ⁽⁵⁰⁾.



La disponibilité du militaire est un « totem » à portée symbolique très forte. Elle suscite les passions et rend difficile la conduite d'un débat apaisé, tant sont forts les stéréotypes sur ce sujet. Lorsque *Libération*, au sujet de l'engagement de l'armée sur le territoire national, écrit que « les militaires sont corvéables à merci » ⁽⁵¹⁾, chacun mesure l'aspect excessif d'une telle déclaration tout en sachant qu'un tel discours n'est pas sans fondement. Cette perception extérieure témoigne néanmoins d'une forme de confusion entre ce qui est attendu du « collectif militaire » et ce qui peut être exigé de chaque individu servant sous l'uniforme, tout en donnant une image très négative du métier pour les candidats au recrutement.

Les Armées françaises et la Gendarmerie se doivent d'être nécessairement employables, sans contrainte et sans délais, pour les missions qui leur sont confiées. *A contrario*, les individus qui les composent, hors le cas d'une mobilisation générale,

(45) *Ibid.*

(46) Code de la Défense, art. L 4138-16 modifié par la Loi n° 2018-067 du 13 juillet 2018, art. 12.

(47) COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, *Projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 2019 à 2025 (Rapport d'information n° 476)*, Sénat, p. 91 (www.senat.fr/).

(48) Entretien à l'EMAT.

(49) SGAE, *Directive 2003/88/CE-feuille de route de la Commission européenne*, Note des autorités françaises, 04 avril 2017.

(50) *Ibid.*

(51) HALISSAT Ismaël, « Des syndicats policiers réclament le soutien de l'armée », *Libération*, 4 décembre 2018 (www.liberation.fr/france/2018/12/04/des-syndicats-policiers-reclament-le-soutien-de-l-armee_1695992).

doivent pouvoir inscrire leur engagement dans un cadre organisant leur disponibilité individuelle et garantissant cet équilibre souhaité entre vie privée et vie professionnelle, liberté et sujétion. Expliqué et appliqué sous ce prisme, le principe de disponibilité propre aux militaires serait sans doute plus aisé à expliquer, défendre et valoriser.

La procédure précontentieuse en cours oblige en effet à la pédagogie et à la construction d'un nouveau discours. De manière évidente, la directive européenne précitée n'est absolument pas adaptée aux spécificités du métier. Elle consiste uniquement à normer un mode de fonctionnement dans une compréhension de l'activité centrée sur l'individu, ce qui est contraire à l'esprit qui prévaut dans le statut militaire. Lorsqu'une association professionnelle nationale militaire indique que « le respect des directives européennes et l'équité avec les autres administrations s'imposent à la Gendarmerie »⁽⁵²⁾, sans jamais évoquer dans ses éléments de langage la finalité de cette disponibilité demandée à l'institution, elle s'inscrit dans une vision réductrice du sujet. Cela devient une revendication de droits faisant fi de la singularité du statut militaire. Se sortir du piège d'une lecture juridique focalisant le débat sur le « respect des acquis protecteurs »⁽⁵³⁾ doit donc être une priorité pour préserver cette singularité militaire.

Enfin, il convient de souligner la prise de conscience au sein de la communauté militaire de la nécessité d'un meilleur accompagnement de l'engagement et des astreintes, dans une logique d'« organisation sans rigidification » à la main du commandement. Lorsque la Gendarmerie développe la notion du juste besoin opérationnel pour les astreintes, lorsqu'un chef de corps adapte localement les horaires de début d'activité pour faciliter la vie quotidienne des familles, on démontre la possibilité d'une autre voie, loin d'un système de pointeuse horaire. C'est ainsi dans l'exploitation de la souplesse du statut et dans une responsabilisation des acteurs qu'il faudra trouver toutes les mesures nécessaires à la construction d'une disponibilité renouvée, afin d'éviter aux militaires « un sentiment de frustration »⁽⁵⁴⁾ et de différence trop marquée.

Lorsqu'en 2007, le contrôle général des armées avait mis en évidence l'existence de marges de manœuvre en étudiant l'ensemble des dispositifs liés au temps d'activité tout au long d'une carrière militaire, il n'imaginait certainement pas que cela pourrait devenir une priorité. Singularité militaire incontournable, la disponibilité est pourtant un enjeu identitaire aux implications fortes au plan opérationnel comme dans le domaine des ressources humaines. Elle est probablement un défi à relever prioritairement pour la communauté militaire, et notamment la Gendarmerie qui est en première ligne dans ce travail de défense d'une singularité statutaire menacée.

(52) GendXXI, « Temps de travail : vers un blocage définitif ? », APNM Gendxxi, 11 novembre 2018 (www.gendxxi.org/temps-de-travail-vers-un-blocage-definitif/).

(53) *Ibid.*

(54) Général BENTEGEAT cité dans GUIBERT Nathalie, *C'est qui le chef?, op. cit.*

La disponibilité :
une singularité militaire en question

Éléments de bibliographie

- BNP Paribas/The Bosphorus Project, *La Grande Invasion, enquête conjointe*, janvier 2015, 34 pages (<https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnpparibas.pdf>).
- BRAQUILANGES (de) Martial, « Les militaires et le temps de travail », *Theatrum Belli*, 2017, dossier n° 20 « Place des militaires au sein du ministère des Armées » (<https://theatrum-belli.com/les-militaires-et-le-temps-de-travail/>).
- CAMBON Christian, *Brochure du sous-officier de réserve*, 1973.
- COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, « Audition de l'amiral Christophe Prazuck, Chef d'état-major de la Marine sur la LPM », 11 avril 2018, Sénat (www.senat.fr/).
- COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES, *Projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 2019 à 2025 (Rapport d'information n° 476)*, Sénat, p. 91 (www.senat.fr/).
- GENDXXI, « Temps de travail : vers un blocage définitif ? », APNM Gendxxi, 11 novembre 2018 (www.gendxxi.org/temps-de-travail-vers-un-blocage-definitif/).
- GUIBERT Nathalie, « Le quotidien des soldats, talon d'Achille des armées », *Le Monde*, 29 juillet 2017.
- GUIBERT Nathalie, *Qui c'est le chef ?*, Robert Laffont, 2018, 288 pages.
- HALISSAT Ismaël, « Des syndicats policiers réclament le soutien de l'armée », *Libération*, 4 décembre 2018 (www.liberation.fr/france/2018/12/04/des-syndicats-policiers-reclament-le-soutien-de-l-armee_1695992).
- HCECM, *La vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation*, 12^e rapport, juin 2018, 202 pages (www.defense.gouv.fr/).
- HCECM, *La fonction militaire dans la société française*, 11^e rapport, septembre 2017, 194 pages (www.defense.gouv.fr/).
- HCECM, *Pour une politique globale de la condition militaire (2015-2025)*, 9^e rapport, juin 2015 (www.defense.gouv.fr/).
- HOLLANDE François, « Discours du président de la République », Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM), Paris, le 25 novembre 2016 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/167003473.html>).
- IZDEBSKI Hubert, « Le rôle du droit dans les sociétés contemporaines : essai d'une approche sociologique du droit comparé », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 40 n° 3, juil.-sept. 1988, p. 563-582 (www.persee.fr/doc/ridc_0035-3337_1988_num_40_3_1277).
- JADTS Dhary, 5, Saint Honoré Éditions, 2016, 232 pages.
- LAPEYRE Nathalie et ROBELET Magali, « Les mutations des modes d'organisation du travail au regard de la féminisation. L'expérience des jeunes médecins généralistes », *Sociologies pratiques*, vol. 2007/1, n° 14, p. 19-30 (www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-1-page-19.htm).
- LAURENT Pierre, « Un soldat de la grande muette parle de son burn-out », *L'Est Républicain*, 4 décembre 2016 (www.estrepublicain.fr/).
- LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, 21 septembre 2018, 12 pages (www.defense.gouv.fr/).
- MACRON Emmanuel, « Discours du président de la République devant les forces de sécurité intérieure », Paris, 18 octobre 2017 (www.elysee.fr/).
- MEDA Dominique et VENDRAMIN Patricia, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS*, 27 décembre 2010 (<https://journals.openedition.org/sociologies/3349>).
- MERCHET Jean-Dominique, « Gilets jaunes : la Gendarmerie a fait preuve d'une capacité exceptionnelle de mobilisation », *L'Opinion*, 11 décembre 2018 (www.lopinion.fr/).
- MIGAUD Didier, *Courrier du premier président de la Cour des comptes à M. Édouard Philippe, Premier ministre, sur « les rémunérations et le temps de travail dans la police et la gendarmerie nationales »*, Réf. : S2018-0532, le 13 mars 2018 (www.ccomptes.fr/).
- LECOINTRE François (dir.), *Plan stratégique des Armées*, 25 mars 2019, État-major des armées (www.defense.gouv.fr/ema/chef-d-etat-major-des-armees/actualite/plan-strategique-des-armees-2019-2021).
- QUAGLIERINI Bertrand, *Le militaire : entre citoyen, agent public et soldat* (thèse), Droit, Université d'Avignon, 2017 (<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01753376/document>).
- SGAE, *Directive 2003/88/CE-feuille de route de la Commission européenne*, Note des autorités françaises, 4 avril 2017.
- TURIA Mathias, « Dépêchez vous d'attendre. Travail militaire et sociologie au combat », *Terrain*, n° 63, septembre 2014, p. 54-71 (<https://journals.openedition.org/terrain/15495>).
- VIDALIE Anne, « Militaires : Paris snobe Bruxelles sur le temps de travail », *L'Express*, 1^{er} février 2019 (www.lexpress.fr/actualite/politique/militaires-paris-snobe-bruxelles-sur-le-temps-de-travail_2060270.html).

La disponibilité : une singularité militaire en question

Sites Internet et Blogs

APNM « Gendarmes et citoyens » (www.assogendarmesetcitoyens.com).
Association de défense des droits des militaires, Adefdromil (www.adefdromil.org).
Association nationale de militaires du XXI^e siècle, ANM XXI (www.anmxxi.fr/).
Association professionnelle nationale militaire de l'air, APNAIR (<http://apnair.fr/>).
Association professionnelle nationale des militaires de la Gendarmerie du XXI^e siècle (www.gendxxi.org).
Bulletin officiel des Armées (www.bo.sga.defense.gouv.fr).
Cabinet Maumont Moumini Avocats associés, spécialisés en droit des militaires (www.mdmh-avocats.fr).
Commission européenne, journal officiel de l'Union européenne
(<https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=fr>).
InfoCuria - Jurisprudence de la Cour de Justice européenne (www.curia.europa.eu).

Codes/Textes

Code de la défense, version consolidée au 1^{er} juin 2019
(www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307).
Code du Travail (www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050).
Directives européennes
Directive n° 146/DEF/EMM/PRH relative au temps de service, permissions, congés et absences du personnel militaire de la Marine nationale du 21 novembre 2006 (www.bo.sga.defense.gouv.fr/).
Directive n° 3628/DEF/CEMAA/CAB relative à l'organisation de l'activité des militaires de l'Armée de l'air du 19 septembre 2011 (www.bo.sga.defense.gouv.fr/texte/67464/N%C2%B0%203628/DEF/CEMAA/CAB.html).
Directive n° 504987/DEF/DCSSA/RH/PORH/POLRH relative au service de garde et d'astreinte du personnel militaire du Service de santé des armées du 21 mars 2017 (www.bo.sga.defense.gouv.fr/texte/).
Instruction n° 1000/GEND/DOE/SDSPSR/SP du 9 mai 2011 relative au temps d'activité et aux positions de service des militaires d'active de la Gendarmerie (abrogée le 23 février 2016).

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces

Yann LATIL

Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 68^e session du
Centre des hautes études militaires (CHEM).

Depuis quatre ans, la guerre a fait un retour inattendu dans l'esprit des Français et dans le vocabulaire employé par nos hommes politiques ⁽¹⁾. Concrétisée par les attentats qui ont débuté en 2015, cette irruption de la guerre n'est pas une véritable surprise pour un public averti, d'autant plus que le terrorisme vient s'ajouter au retour sur la scène internationale d'une autre menace sans doute plus large, celle des « États-puissance ». Leurs ambitions décomplexées réactivent des risques de guerre totale que l'on avait crus disparus, ce que l'on a pu appeler « la fin de l'histoire » ⁽²⁾.

Si nos intérêts les plus fondamentaux étaient menacés, avant que le feu nucléaire ne devienne la réponse ultime, sommes-nous réellement préparés pour mobiliser toutes les ressources de la Nation ? Serions-nous en capacité d'organiser, un siècle plus tard, l'épopée des « taxis de la Marne » * pour venir en appui aux forces armées si les moyens de celles-ci étaient insuffisants ?

* Le « retour d'expérience » des taxis de la Marne

Au début du mois de septembre 1914, les troupes allemandes approchent de Paris. L'État-major français doit trouver une solution rapide pour envoyer des troupes en renfort et contenir l'avancée allemande. Les réseaux ferrés étant saturés et désorganisés, le général Gallieni, gouverneur militaire de Paris, décide de s'appuyer sur une réserve permanente de 150 taxi-autos disponibles nuit et jour, pouvant être triplée en 12 heures. Ce sont finalement 1 100 taxis parisiens qui seront réquisitionnés pour transporter les fantassins de la 14^e Brigade de la 7^e Division d'infanterie. Cette opération permet d'acheminer rapidement plus de 3 000 hommes. Si elle ne renverse pas à elle seule le cours de la bataille de la Marne ⁽³⁾, cette action fait renaître l'espoir pour les soldats français et fait craindre aux Allemands de se retrouver encerclés. Ils décident alors de se replier.

Qu'en conclure ?

(1) Le lundi 16 novembre 2015 devant les 577 députés et 348 sénateurs réunis en Congrès à Versailles, le président de la République M. François HOLLANDE déclare : « La France est en guerre. Les actes commis vendredi soir à Paris et près du Stade de France, sont des actes de guerre. Ils ont fait au moins 129 morts et de nombreux blessés... Ils sont le fait d'une armée djihadiste... » (<http://discours.vie-publique.fr/notices/157002982.html>).

(2) À l'été 1989, Francis FUKUYAMA, universitaire américain et directeur adjoint du service de planification du Département d'État à Washington, publiait un article intitulé « La fin de l'Histoire ? » dans *The National Interest*. Il y annonçait « l'universalisation de la démocratie libérale occidentale comme forme finale de tout gouvernement humain », cf. BLUMENFELD Samuel, « Et Fukuyama annonça la fin de l'Histoire », *Le Monde*, 16 août 2017.

(3) BONAL Cordélia, « Non, les taxis de la Marne n'ont pas sauvé Paris », *Libération*, 3 août 2014.

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces

- Cette initiative aux faibles effets tactiques ⁽⁴⁾ prend une dimension stratégique en devenant aux yeux des Français un symbole d'unité et de solidarité nationales mais aussi pour l'ennemi une preuve tangible d'une volonté farouche de la France d'utiliser avec agilité toutes ses ressources. Complément logistique des opérations, cette action a surtout une portée politique et psychologique.
- De nos jours, l'intégration, sans une longue préparation, de moyens civils partiellement autonomes, dans une manœuvre logistique d'ampleur, serait sans doute bien plus complexe à réaliser. Faute de procédures communes et rodées comme de moyens de communication adaptés, les contraintes de préparation d'une telle manœuvre rebutteraient sans doute celui qui pourrait en être à l'initiative.

Si la Loi de programmation militaire (LPM) votée en 2018 donne des moyens supplémentaires aux armées, ceux-ci restent comptés. Parallèlement, l'État a, depuis une dizaine d'années, considérablement structuré ses capacités de réaction aux « crises civiles ». De plus, une partie des entreprises publiques ou privées se sont dotées de moyens de réaction aux crises touchant leurs domaines de compétences. Certaines des capacités mises en œuvre peuvent, avec quelques adaptations, être considérées comme duales (tant civiles que militaires) et les crises que nous devons affronter sont de plus en plus complexes (climatiques, technologiques, sécuritaire – sur et hors le territoire national...). Dans ce contexte, les moyens des uns comme des autres étant susceptibles d'être rapidement saturés, la distinction entre crises majeures entrant dans le domaine d'engagement des armées et crises du périmètre interministériel risque de devenir, elle aussi, toujours plus complexe.

Il paraît ainsi pertinent de s'interroger sur la meilleure façon pour les armées de pouvoir mobiliser à leur profit et en complément de leurs moyens propres, des ressources duales existant par ailleurs dans le pays. Au-delà du complément humain offert par les différents types de réserve désormais indispensable, une réserve de capacité duale, bien équipée, entraînée et rodée aux procédures de nos forces, peut être un complément utile à des armées dont le format restera durablement contraint.

Après avoir constaté les limites actuelles, nous étudierons grâce à quelques exemples choisis, les initiatives qui pourraient contribuer partiellement au comblement de ces carences afin de mieux se préparer aux menaces majeures qui pourraient survenir. Pour autant, l'intégration de ces capacités nécessitera l'adaptation de nos modèles et devra prendre en compte certains freins.

Les limites actuelles de nos armées face à des menaces croissantes

Les attentats de 2015 ont mobilisé la Nation autour d'un objectif commun de défense du pays. Cet élan s'est traduit concrètement par un effort de l'État sur divers plans : renseignement, engagement plus fort dans la lutte contre *Daech* en Syrie, renforcement des mesures de protection du territoire (déploiement de 10 000 hommes avec la mission *Sentinelle*), réinvestissement dans l'outil de défense (à commencer par l'arrêt des déflations en effectifs).

(4) BONAL Cordélia, « Non, les taxis de la Marne n'ont pas sauvé Paris », *Libération*, 3 août 2014.

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation
et élargir le réservoir de nos forces

Deux ans plus tard, la *Revue stratégique*, réalisée à l'instigation du président de la République nouvellement élu, confirme l'émergence de nouvelles menaces ⁽⁵⁾ au plus près de nous : « La France et l'Europe se trouvent désormais directement exposées ».

Des forces expéditionnaires pour des guerres limitées

Ce constat est en fait une rupture. La chute de l'URSS avait emporté avec elle la menace vitale qui pesait sur la Nation. Les armées françaises, engagées sans discontinuité depuis 30 ans, affrontaient des crises difficiles, mais toujours dans un format expéditionnaire, éloignées du territoire national et assez loin des préoccupations quotidiennes des Français. Nous faisons donc face à un ennemi finalement assez faible dans le cadre d'opérations de stabilisation qui, dans les cas les plus violents, nous affrontait essentiellement sur le champ insurrectionnel, faisant passer la préparation au combat de haute intensité au second plan. La supériorité technique des armées occidentales, bien qu'ébranlée par un adversaire s'appropriant rapidement et avec un effet nivelant les nouvelles technologies, suffisait à garantir notre suprématie.

Et pourtant, même si on a pu l'espérer, la guerre classique, affrontement de volontés et donc de masses n'est pas morte. Face aux menaces émergentes, l'allié américain regarde davantage vers le Pacifique que vers l'Atlantique, alors que c'est traditionnellement lui qui garantit la profondeur stratégique du continent européen ainsi qu'une capacité à mobiliser des ressources hors du champ de la défense. Le retour de la guerre et d'un monde instable, sans puissance régulatrice ⁽⁶⁾, ramène au premier plan le besoin pour la France d'une défense globale et impose un retournement de la tendance déflationniste qui a orienté les effectifs et les capacités comme les budgets de nos armées sur cette période.

Une masse critique devant être encore affirmée

La LPM votée à l'été 2018 consolide le budget défense (+ 1,7 milliard par an de 2019 à 2021). La remontée des effectifs, commencée dès la fin 2015, se prolonge, mais à un rythme très faible et portée essentiellement par les besoins nouveaux (1 500 hommes par an pour les premières années, principalement au profit du renseignement et de la cyberdéfense). Ainsi, face à la menace d'un ennemi puissant et déterminé, nos armées seules manquent encore d'une masse suffisante. En 2025, la LPM arrivée à son terme, n'aura que partiellement résolu le problème. Dans sa *Vision stratégique* diffusée à l'automne 2018, le Chef d'état-major des armées, le général d'armée François Lecointre précise : « La masse des forces et de leurs soutiens demeure à un niveau historiquement bas, tant en termes d'effectifs que de matériels. Les marges de manœuvre et les capacités de redéploiement sont strictement limitées. Si la capacité à

(5) MACRON Emmanuel (président de la République), « Préface » de la *Revue stratégique*, p. 5 : « Nous sommes entrés dans une ère de grandes turbulences. Pour la plupart, les risques et les menaces auxquels nous sommes confrontés ne nous étaient pas inconnus, mais leurs manifestations se sont accélérées, leurs effets se sont amplifiés et rapprochés. » (www.defense.gouv.fr/).

(6) Gérard ARAUD, alors ambassadeur de France aux États-Unis tweetait, quelques minutes après la victoire de Donald Trump : « Un monde s'effondre, tout est désormais possible ».

répéter les efforts est révélatrice d'une force morale collective indéniable, elle ne permet pas de compenser l'usure prononcée des hommes et des équipements majeurs » ⁽⁷⁾. Les Céma se sont fait l'écho de ce constat sans fard en des termes proches ⁽⁸⁾⁽⁹⁾.

Des dispositifs civils d'intervention avec un fort potentiel

« La France a une longue habitude de gestion de crise appuyée sur une organisation étatique forte » ⁽¹⁰⁾ qui lui donne une capacité de mobilisation et de coordination plus forte qu'une partie de ses voisins européens, historiquement moins centralisés. Néanmoins, au début des années 2000, une succession de crises climatiques, sécuritaires, sanitaires et technologiques, en France comme à l'étranger ⁽¹¹⁾, a amené l'État comme les entreprises en charge de réseaux et d'infrastructures, à renforcer leurs moyens d'action et leur capacité à les mobiliser rapidement.

Pour l'État, des progrès ont été recherchés dans plusieurs domaines : meilleures réactivité, préparation et anticipation, renforcement des structures de décision, utilisation des technologies de gestion et communication de crise.

Un dispositif étatique et interministériel de gestion de crise structuré

Faisant converger les propositions de différents rapports l'ayant précédé, le *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale* de 2008 préconise, entre autres, la création d'une organisation intégrée de gestion de crise qui permette de renforcer la capacité gouvernementale de conduite de crise en assurant au niveau central une meilleure coordination de l'action des ministères ⁽¹²⁾. Cette réforme se traduit par la mise en place d'une Cellule interministérielle de crise (CIC) dont l'activation est décidée par le Premier ministre ⁽¹³⁾ et qui réunit l'ensemble des ministères concernés. Si ce dispositif s'applique aux crises majeures sur le territoire national ou qui affectent les ressortissants ou intérêts français à l'étranger, il n'intègre pas directement la défense militaire dont

(7) Général LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, 21 septembre 2018, EMA, p. 6 (www.defense.gouv.fr/ema/chef-d-etat-major-des-armees/actualite/vision-strategique-du-chef-d-etat-major-des-armees).

(8) Le général d'armée Jean-Pierre Bosser (Chef d'état-major de l'Armée de terre) : « Il s'agit de conserver une masse critique d'environ 100 000 hommes pour faire basculer les équilibres d'un conflit en notre faveur, avoir un effet d'entraînement sur nos partenaires et une capacité à maintenir cet effort sur la durée. » cité par BARLUET Alain, « Général Jean-Pierre BOSSER : "Il faut maintenir l'esprit guerrier" », *Le Figaro*, 1^{er} juin 2018.

(9) COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, « Audition du général d'armée André Lanata (Chef d'état-major de l'Armée de l'air) », 19 juillet 2017, Assemblée nationale : « Il faut être convaincu que les équipements les plus performants ne font pas tout. C'est bien ce que j'appelle cette épaisseur opérationnelle et humaine qui fait la différence au combat... » (www.assemblee-nationale.fr/15/cr-cdef/16-17/c1617006.asp).

(10) Rapport du préfet Jean DUSSOURD, *Gestion de crise et centres opérationnels*, SGDn, 8 février 2004.

(11) Incendie du tunnel du Mont-Blanc en mars 1999, tempêtes de décembre 1999, menaces terroristes après le 11 septembre 2001, accident AZF à Toulouse en septembre 2001, inondations et enneigements exceptionnels fin 2002 et en 2003, feux de forêts et canicule en Europe au cours de l'été 2003 (15 000 décès en France), épidémie SRAS (Syndrome respiratoire aigu sévère) en 2003, *black-out* électrique aux États-Unis en août 2003 (50 millions d'Américains touchés) et en Italie en septembre 2003 (56 millions d'Européens touchés)...

(12) Circulaire relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures – n° 5567/SG Premier ministre, 2 janvier 2012 (http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/01/cir_34453.pdf)

(13) La CIC est activée lorsqu'une crise majeure survient ou qu'elle est anticipée pour des raisons aussi diverses que les attentats terroristes de début janvier 2015 ou en anticipation de l'arrivée de l'ouragan *Irma* aux Antilles, en septembre 2017.

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces

l'organisation est spécifique. Mais les armées peuvent toutefois se trouver en situation de contribuer aux actions coordonnées par la CIC. Néanmoins, leur concours ne peut être requis pour des missions de sécurité intérieure et de sécurité civile que dans des conditions assez restrictives. En effet, il est nécessaire que les autres moyens des administrations s'avèrent inexistant, insuffisants, inadaptés ou indisponibles selon la règle des quatre « I » ⁽¹⁴⁾.

La CIC interagit avec les différents mécanismes de coordination et de coopération opérationnelle déjà existants dans les autres ministères (ministères de l'Europe et des Affaires étrangères, ministère de l'Intérieur...) et en particulier avec le Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) pour les armées. Le réseau d'acteurs est vaste et pourrait, dans certains cas, profiter plus largement à la défense militaire. C'est par exemple le cas du dispositif Parades (Programme d'aide au recensement et à l'activation des entreprises pour la défense et la Sécurité civile) ⁽¹⁵⁾ qui inventorie les entreprises de bâtiments et travaux publics, de transport routier, de travaux forestiers et de dépollution les plus significatives, et identifie leurs compétences et capacités en moyens et personnels. La base de données Parades-Web recense 12 000 entreprises susceptibles d'être mobilisées en situation de crise ou de défense ⁽¹⁶⁾. Utilisée par les préfetures en situation d'urgence et durant les exercices d'entraînement, elle est communiquée aux différents états-majors mais ne fait aujourd'hui pas l'objet de préparation spécifique à la défense militaire. Les moyens identifiés sont pourtant considérables ⁽¹⁷⁾ et pourraient représenter une capacité additionnelle d'envergure dans des domaines qui ont fait l'objet de réductions drastiques dans les armées au cours des dernières décennies (logistique, transport, aménagement de l'espace et du terrain, infrastructure). Toutefois, si ces entreprises disposent du savoir-faire technique et du matériel nécessaire, l'intégration dans une manœuvre militaire nécessiterait encore bien des efforts de mobilisation, d'adaptation, de préparation, d'entraînement et de doctrine.

Des initiatives d'entreprises publiques ou privées

D'autres initiatives ou structures portées par des entreprises publiques ou privées ont développé des outils d'intervention dont certaines des caractéristiques se rapprochent de l'Échelon national d'urgence (ENU) ⁽¹⁸⁾, dispositif d'alertes de nos armées.

(14) COMMISSION DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMÉES, *La présence et l'emploi des forces armées sur le territoire national (Rapport d'information n° 3864)*, 22 juin 2016, Assemblée nationale (www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i3864.pdf).

(15) Opérée par le Comigetra (commissaire général aux transports) qui représente les armées au sein du ministère de la Transition écologique et Solidaire (MTES) et assure une veille stratégique sur la politique des transports mais aussi contribue à la satisfaction des besoins du temps de crise dans les domaines des transports, travaux publics et du bâtiment.

(16) En application des articles R.*1336-1 et suivants du Code de la défense, les ministres chargés des transports et de l'équipement ont la responsabilité de la préparation et de l'exécution des mesures de défense et de sécurité concernant les transports et les travaux publics et le bâtiment (www.legifrance.gouv.fr/).

(17) Pour le transport, de l'ordre de 80 000 véhicules non spécialisés de transport de marchandises et 46 000 véhicules spécialisés, 50 000 véhicules soit 2,5 millions de places pour le transport de voyageurs. Pour les travaux publics 80 000 engins dont certaines entreprises capables d'intervenir avec les moyens significatifs.

(18) La LPM 2019-2025 prévoit (comme la précédente) la mise en place d'un ENU de 5 000 hommes en alerte permanente. Il a vocation à constituer une « réserve d'intervention immédiate apte, entre autres, à saisir un point d'entrée, à renforcer en urgence un dispositif ou à évacuer des ressortissants ».

C'est par exemple le cas de la Force d'intervention rapide électricité (FIRE) créée en 2000 après le passage des deux dépressions *Lothar*, qui avaient dévasté le Nord de la France fin 1999. Forte de 2 500 techniciens volontaires d'Enedis ⁽¹⁹⁾, la FIRE est organisée en équipes autonomes avec ses propres engins et son outillage. Le matériel de la FIRE est composé de kits de matériel et de groupes électrogènes répartis sur le territoire et maintenus en condition opérationnelle de façon permanente. Ce sont ainsi 2 000 groupes électrogènes qui peuvent être mobilisés à tout moment pour lancer les premières réparations sur les réseaux électriques. Cette capacité instantanée (en hommes comme en matériels) est bien supérieure à ce que les armées sont aujourd'hui en mesure de mobiliser sous très court préavis pour leurs opérations (à titre de comparaison, les Armées de terre et de l'air disposent ensemble de l'ordre de 300 spécialistes formés et équipés, en mesure d'opérer des groupes électrogènes en opération).

De même, l'entreprise SNCF Réseau dispose de capacités hors du commun pour l'entretien et l'amélioration de ses installations ⁽²⁰⁾. Quand l'Otan place au premier plan de ses projets logistiques la remise à niveau d'un réseau de voies ferrées stratégiques permettant d'acheminer ses troupes et matériels de l'Europe occidentale vers les frontières les plus à l'est de l'Europe ⁽²¹⁾, l'Armée de terre est en capacité d'aligner, en tout et pour tout, une unique section d'entretien de voie ferrée (30 hommes faiblement équipés), alors qu'elle comptait encore près de 200 spécialistes, dotés de matériels spécifiques, il y a seulement dix ans. Parallèlement, l'entreprise SNCF Réseau renouvelle 1 000 km de voies ferrées par an avec une organisation qui lui permet un approvisionnement et la réalisation de ses chantiers 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Disposant du matériel permettant de travailler en tout temps, de jour comme de nuit, la SNCF met en œuvre des techniques de reconnaissance de ses chantiers et de surveillance de ses infrastructures qui pourraient être utiles aux armées françaises, y compris en opérations. SNCF Réseau utilise par exemple des drones pour ses missions d'inspection, de surveillance ou de maintenance du réseau ⁽²²⁾. Dans la Bande sahélo-saharienne (BSS), les capacités de surveillance de nos itinéraires logistiques sont extrêmement limitées et le piégeage de ceux-ci reste une des principales causes de nos pertes.

On pourrait ajouter à cette liste EDF, qui a créé en 2011 la Force d'action rapide nucléaire (Farn) pour intervenir sur les accidents nucléaires, les *leaders* mondiaux des travaux publics que sont Vinci ou Bouygues construction-Colas, mais encore les entreprises de logistique (Geodis, Bolloré transport, CMA-CGM...) ou de maintenance (Bergerat Monnoyeur TP, Renault Trucks, Sabena Technics...) et aussi les spécialistes

(19) Enedis, ex-ERDF (Électricité réseau distribution France), est une société anonyme filiale à 100 % d'EDF chargée de la gestion et de l'aménagement de 95 % du réseau de distribution d'électricité en France.

(20) Entretien avec Pierre DABURON, Directeur de la sécurité, sûreté, risques de SNCF Réseau : grue *Kirrow* pour le remplacement de tronçons de voies par exemple.

(21) EMMOTT Robin, « With NATO, EU sets out plan to enable faster troop movement across Europe », *Reuters*, 28 mars 2018 (www.reuters.com/).

(22) Altametris, filiale de SNCF Réseau dispose des compétences et d'un matériel de pointe en termes d'innovation et de technologie :

- une équipe de 20 télépilotes, analystes et développeurs ;
- un parc d'une douzaine de drones et robots ;
- des ressources informatiques pour traiter des images, vidéos et nuages de points.

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces

* La capacité d'intervention d'urgence de la fondation Veolia

Présente sur les cinq continents, l'entreprise Veolia (ex-Compagnie générale des eaux) est une multinationale française, chef de file mondial des services collectifs. Veolia propose à ses clients, collectivités locales et entreprises, une expertise dans trois domaines complémentaires : gestion du cycle de l'eau, gestion et valorisation des déchets, et gestion de l'énergie. L'entreprise soutient la Fondation Veolia qui intervient partout dans le monde en s'appuyant sur le mécénat de compétences de ses salariés. Ce fut le cas dès le lendemain du tremblement de terre de Haïti, en janvier 2010, et après le passage de l'ouragan *Irma* dans les Antilles françaises, en septembre 2017.

La Fondation met en particulier en œuvre des unités mobiles de traitement de l'eau adaptées à la production délocalisée sur des terrains difficiles d'accès qui se montent en deux heures et permettent d'alimenter 2 000 personnes ⁽²³⁾.
Qu'en conclure ?

- L'entreprise Veolia et sa Fondation possèdent des équipements adaptés aux besoins de nos unités déployées (compacité, rapidité de mise en œuvre, aérotransport) ainsi que l'expertise métier spécifique à leur emploi.
- Ce qu'une entreprise et ses salariés volontaires sont en mesure de faire dans un but humanitaire, ne pourraient-ils pas s'envisager (sous un statut et selon des modalités à définir) dans une perspective régalienne en soutenant les forces françaises engagées ?
- L'expertise « tout terrain » de cette entreprise pourrait s'en trouver affirmée par une valorisation de son image : « utilisé par l'armée française en condition opérationnelle ».

français du traitement de l'eau (Veolia *, Suez...). Ainsi, de nombreuses entreprises aux capacités duales pourraient apporter des compétences utiles à nos forces.

Préparer la guerre « hors limites » ⁽²⁴⁾ de demain : pour une évolution du système de réserve

Pour obtenir l'effet de masse dont nous avons besoin face à un ennemi puissant, endurant et déterminé, mais aussi pour faire face aux nouvelles conflictualités qui demandent une expertise de haut niveau dans une quantité de domaines toujours croissants, les armées doivent être originales et se montrer ouvertes aux apports de la société civile. Dans sa *Vision stratégique*, le Céma revendique pour l'avenir des « armées puissantes, disposant de capacités de combat les plus modernes, aptes à jouer un rôle moteur en Europe, agiles dans leur mode de pensée et leur fonctionnement et connectées aux mondes extérieurs » ⁽²⁵⁾.

Une première étape importante : des réserves redynamisées

Le développement rapide de la réserve et sa dynamisation apportent une réponse partielle à ce défi. Ainsi, immédiatement après les attentats, les citoyens se sont mobilisés d'abord en montrant une volonté et une résilience forte mais aussi par un engagement important en faveur de la défense. Les candidatures à l'engagement en tant que soldat professionnel ont progressé permettant de faire face à l'accroissement des effectifs d'active sans dégrader la qualité de recrutement. La réserve a aussi profité

(23) FONDATION VEOLIA, *Aquaforce 2000. Unité mobile de traitement de l'eau en situation d'urgence humanitaire*, septembre 2018, 48 pages (<https://fondation.veolia.com/>).

(24) LIANG Qiao et XIANGSUI Wang, *La guerre hors limites*, Payot-Rivages, 2003 (1999), 310 pages. Deux colonels de l'armée de l'air chinoise, ouvrent la réflexion sur les changements à venir dans les modes de guerre. Ils anticipent une combinaison de plus en plus complexe d'actes de guerre qui dépassent les limites des conflits menés récemment, en portant la guerre sous toutes formes et dans tous les domaines, économiques, financiers, religieux, écologiques, etc.

(25) *Vision stratégique*, op. cit., p. 8.

d'un volontarisme sans précédent. La montée en puissance de la Garde nationale ⁽²⁶⁾ a permis d'accueillir une partie de ces volontaires réservistes (pour les armées hors gendarmerie, le nombre moyen de réservistes engagés sur le terrain tous les jours a doublé entre 2014 et 2018 passant d'un peu moins de 2000 à 4 000 environ).

Très schématiquement, la réserve opérationnelle apporte la masse et la réserve citoyenne d'une expertise de haut niveau. Bien sûr, cette approche est largement à nuancer avec l'implication au sein de la réserve opérationnelle de spécialistes apportant une contribution technique reconnue. C'est par exemple le cas de la réserve opérationnelle de cyberdéfense qui intervient pour assister l'État et les armées en cas de crise majeure ⁽²⁷⁾. Pour compléter cet ensemble, la mobilisation de la Réserve opérationnelle de deuxième niveau (RO2) – constituée de tous les ex-militaires d'active soumis à une obligation de disponibilité durant les 5 ans suivant leur départ des forces armées – permet d'envisager un recours encore plus large aux ressources diffuses de la nation.

Toutefois, le Céma constate aussi que le dispositif de réserve actuel ne couvre pas tous les besoins de nos forces : « L'insuffisance de la masse critique disponible, malgré la montée en puissance de la réserve, limite la capacité de réaction et la liberté d'action militaire en cas de crise cumulative ou d'attaques multiples visant nos intérêts et le territoire national » ⁽²⁸⁾.

L'État et les citoyens ont participé directement au sursaut patriotique et appuient la remontée en puissance de nos armées. À l'opposé, le monde économique, retrouvant ses capacités d'investissement et des marges de manœuvre après plusieurs années de crise, ne contribue finalement qu'assez peu à ce nouvel élan. Seules quelques entreprises facilitent par exemple l'accès de leurs salariés à la réserve opérationnelle, entre autres par la signature de conventions avec la Garde nationale ⁽²⁹⁾.

Engager les entreprises dans un partenariat plus fort

La défense du pays n'est pas la finalité des entreprises, pour autant celles-ci ne pourraient fonctionner sans que la sécurité ne soit garantie dans l'hexagone et à l'extérieur. Ces dernières devraient donc être davantage associées à la défense des intérêts du pays dont elles bénéficient pour la plupart indirectement. Parce que la défense, y compris militaire, ne peut pas être un quasi-monopole de l'armée d'active, il est sans doute possible de faire davantage appel aux ressources des services publics et des entreprises dans une relation « gagnant-gagnant ».

(26) Créée en 2016 en réponse aux attentats, la Garde nationale rassemble les 76 000 réservistes opérationnels des armées (principalement terre, mer, air) et des forces de sécurité intérieure.

(27) Avec un objectif de 4 440 personnes en 2019, la réserve cyber doit pouvoir mobiliser 400 réservistes opérationnels et intervenir non seulement sur les réseaux du ministère des Armées mais également au profit des OIV (opérateurs d'importance vitale), des administrations et de leurs sous-traitants.

(28) *Vision stratégique*, op. cit., p. 6.

(29) Près de 400 conventions sont signées. Ces conventions vont au-delà des obligations légales des employeurs et facilitent ainsi les conditions d'exercice des salariés engagés dans la réserve des forces de sécurité intérieure et de la défense. Cf. DARRIEUSSECQ Geneviève, Discours à l'occasion de signatures de conventions avec la Garde nationale, 18 mars 2019 (www.defense.gouv.fr/actualites/la-vie-du-ministere/signatures-de-conventions-avec-la-garde-nationale).

Pour la défense : de nouvelles capacités mobilisables et un réservoir de forces plus large

La règle des quatre « I » (cf. *supra*) devrait pouvoir être inversée. Ainsi, les armées pourraient être en mesure, lorsque leurs moyens sont inexistantes, insuffisants, inadaptés ou indisponibles, de faire appel aux capacités duales détenues et inventoriées au sein de la Nation en ayant anticipé et préparé leur « interopérabilité »⁽³⁰⁾. Cette intégration de capacités civiles doit évidemment être étudiée dès le temps de paix et préparée selon une approche capacitaire classique couvrant l'ensemble des aspects du développement de l'outil de combat du type Dorese⁽³¹⁾. Dans ce cadre, des expériences ont déjà été tentées et peuvent servir de socle à une démarche plus large.

C'est par exemple le cas de la Marine nationale qui a pu bénéficier d'un support légal dès 1990 pour mobiliser la Force maritime de complément (FMC) et la Flotte auxiliaire occasionnelle (FAO)⁽³²⁾ *. Ce projet, partiellement repris en 2016 dans le cadre de la définition de la flotte de commerce stratégique⁽³³⁾, est complété par un décret précisant que « dans certaines conditions spécifiques », l'armateur du bâtiment battant pavillon français devra être capable de constituer son équipage avec des « personnels qualifiés ressortissants nationaux ». Le concept n'a pas été poussé au bout de ses potentialités, et le déploiement à grande échelle de ces flottes auxiliaires n'a été approché que pendant la première guerre du Golfe⁽³⁴⁾. Ce dernier incluait, en plus des contraintes sur les équipages, la possibilité de financement par la défense (éventuellement dès la conception du navire civil) des modifications nécessaires aux besoins spécifiques (adaptation au ravitaillement, au transport de matières spécifiques, aux communications militaires)⁽³⁵⁾.

Sur ce même modèle, le concept pourrait être étendu à d'autres capacités à caractère dual dans des domaines où les entreprises françaises excellent (logistique, maintenance, infrastructure, énergies, traitement des eaux et des déchets...). Les armées pourraient alors mobiliser de véritables capacités complémentaires en

(30) L'Otan définit l'interopérabilité comme étant « l'aptitude à agir ensemble de manière cohérente, efficace et efficiente afin d'atteindre des objectifs tactiques, opérationnels et stratégiques. Elle permet plus particulièrement aux forces, aux unités et/ou aux systèmes de fonctionner ensemble et de partager une doctrine et des procédures communes, ainsi que leurs infrastructures et leurs bases respectives, et de communiquer les uns avec les autres ». « Interopérabilité : connecter les forces de l'Otan », Otan, 6 juin 2017 (www.nato.int/cps/fr/natohq/topics_84112.htm).

(31) L'acronyme Dorese couvre l'ensemble des éléments à prendre en compte dans le cadre du développement d'une capacité (Doctrine, Organisation, Ressources humaines, Équipements, Soutien, Entraînement).

(32) Conseil des ministres du 14 mars 1990 – Quelques mois avant le déclenchement de la première guerre du Golfe, le ministre de la Défense, Jean-Pierre CHEVÈNEMENT, et le ministre chargé de la Mer, Jacques MELLICK, présentent le projet de constitution d'une FMC regroupant « des navires civils placés sous statut de navires de guerre et les équipages de ces navires placés sous statut militaire ». Cette force « assistera ainsi la Marine nationale au cas de crise grave ou de conflit ». Les navires marchands privés français (FAO) peuvent être amenés à assurer « des transports nécessaires aux missions d'assistance humanitaire et des missions de soutien logistique d'un groupe aéronaval ou d'une force amphibie sans participation directe au combat » (www.vie-publique.fr/cdp/notices/906004501.html).

(33) L'article 58 de la loi du 20 juin 2016 pour l'économie bleue prévoit que « les navires battant pavillon français peuvent être affectés à une flotte à caractère stratégique permettant d'assurer, en temps de crise, la sécurité des approvisionnements de toute nature, des moyens de communications, des services et des travaux maritimes indispensables ainsi que de compléter les moyens des forces armées » (www.legifrance.gouv.fr/).

(34) BRITZ Caroline, « Flotte stratégique et stratégie de flotte », *Mer et Marine*, 6 octobre 2017.

(35) GROIZELEAU Vincent, « Marine marchande et Marine nationale veulent accentuer leur coopération », *Mer et Marine*, 3 septembre 2007.

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces

* Précurseurs de la force maritime de complément et de la flotte auxiliaire occasionnelle, les *little ships* ⁽³⁶⁾ de l'opération *Dynamo* ⁽³⁷⁾

Au printemps 1940, l'armée allemande perce le front à Sedan et bouscule les unités les plus modernes des armées françaises et britanniques en les repoussant vers le nord. Coupées des troupes plus au sud, elles sont acculées autour de Dunkerque. L'opération *Dynamo* est déclenchée pour évacuer, avec l'appui des forces françaises, les troupes britanniques et canadiennes encerclées.

Entre le 26 mai et l'aube du 3 juin 1940, l'évacuation s'organise en s'appuyant sur tous les navires de la *Royal Navy* réquisitionnés pour traverser la Manche, tandis que la *RAF* lutte dans le ciel pour couvrir l'opération. Insuffisamment nombreux, trop volumineux pour s'approcher des côtes, les bâtiments de la *Navy* ne sont pas efficaces. Des équipages civils sont alors appelés en urgence. La section des petites embarcations du *Minister of Shipping* ⁽³⁸⁾ mobilise une flottille hétéroclite d'environ 700 petits bateaux qui participe à l'opération (les *little ships of Dunkirk*) ⁽³⁹⁾. Ces bateaux de pêche, de plaisance, de la marine marchande mais aussi de la *Royal National Lifeboat Institution* sont alors pilotés par des officiers de Marine, des gradés et des volontaires expérimentés. Ils font la navette entre le rivage et les *destroyers* voire jusqu'en Grande-Bretagne. Ce sont au total, plus de 300 000 hommes qui sont évacués en moins de 10 jours. Qu'en conclure ?

- Là encore, cette action n'apporte pas une contribution décisive, mais elle est indéniablement utile à l'exécution de la mission et surtout un symbole du volontarisme britannique avec des répercussions psychologiques et politiques évidentes.
- En complément de moyens militaires insuffisants et inadaptés (les *destroyers* de la *Navy*), des moyens civils, même rudimentaires, peuvent apporter une contribution significative à une opération militaire, y compris dans un environnement non permissif.

s'appuyant, au sein des entreprises partenaires, sur une ressource humaine identifiée ayant la possibilité de basculer sous statut militaire (réserve opérationnelle). Elle servirait un matériel de son entreprise intégrant les contraintes des armées en termes de soutien et transport : compatibles carburants, transmissions, aérotransport, pré-équipement de kits de blindages... Régulièrement entraînés pour maîtriser les « bases » du combattant (en se synchronisant sur les cycles de faible activité de l'entreprise), ces modules « *plug and fight défense* », jumelés à une unité disposant de capacités proches, seraient en mesure de participer aux relèves d'unités spécialisées sursollicitées ou d'offrir une « profondeur capacitaire » dans certains domaines critiques.

Pour la résilience du pays : le sentiment national et la cohésion du pays renforcés

Les réservistes, par leur action, par leur présence au quotidien au sein de l'ensemble des « forces vives » ⁽⁴⁰⁾ du pays participent au renforcement du sentiment national mais aussi à la résilience du pays. Par leur engagement, par leur connaissance des structures militaires, par ce qu'ils apportent en termes de culture et de réaction face

(36) RICKARD J., « *Operation Dynamo*, the evacuation from Dunkirk, 27 May-4 June 1940 », *History of War*, 16 février 2008 (www.historyofwar.org/articles/operation_dynamo.html#6).

(37) « L'opération *Dynamo* », Groupe du RAC-AOC La coloniale (http://167400.free.fr/operation_dynamo_1940.htm).

(38) Le ministère de la Marine marchande (*Minister of Shipping*) était une entité gouvernementale britannique créée pendant la Première Guerre mondiale et, à nouveau, pendant la Seconde Guerre mondiale.

(39) *The association of Dunkirk Little Ships* (www.adls.org.uk/t1/).

(40) En conjuguant les sens retenus par le général de Gaulle à la Libération qui s'adresse aux « forces vives de la Nation » pour rassembler les « énergies productives » dans l'effort de reconstruction mais aussi celui retenu par François Mitterrand quand il crée en 1982, la cérémonie de vœux aux « forces vives », désignant alors les acteurs sociaux – syndicats, associations familiales et mutualistes, parents d'élèves, organisations d'employeurs et d'agriculteurs, anciens combattants – qui incarnent la société civile.

au risque ⁽⁴¹⁾, ils irriguent les structures et les entreprises de leurs compétences acquises au sein de l'institution militaire. C'est d'ailleurs un des trois objectifs affichés par la Garde nationale : « Favoriser la cohésion nationale et développer l'esprit de résilience » ⁽⁴²⁾.

Mais au-delà de ces individus qui apportent chacun, par leurs qualités et leurs expériences, un état d'esprit national et engagé, c'est une démarche plus large et globale qui doit encore être recherchée en développant l'interopérabilité des modules de réserve issus des entreprises partenaires. Parce que le domaine régalien évolue – l'Espace par exemple, domaine éminemment stratégique, n'est plus, et sera de moins en moins, un domaine réservé aux États – parce que la résilience des armées « repose sur la redondance des systèmes et des hommes, sur la disposition en interne des compétences qui permettent de continuer à fonctionner en situation de chaos » ⁽⁴³⁾, il faut progresser vers une forme de coproduction de défense en travaillant notre capacité à intégrer sous statut militaire des entités extérieures aux armées à des fins de résilience et de masse. Ces « modules » entraînés et rodés aux modes de fonctionnement de nos états-majors opérationnels pourraient aussi intervenir sur le territoire national de manière plus efficace qu'aujourd'hui en s'insérant avec fluidité dans la chaîne de subordination des centres opérationnels de crise civils ⁽⁴⁴⁾.

Ainsi, il nous faut maintenant élargir la réserve en passant d'un principe de contribution individuelle à une recherche de capacité collective. Pour utiliser la terminologie du monde de l'entreprise, élargir l'approche « *B to C* » à une approche « *B to B* » ⁽⁴⁵⁾, c'est-à-dire d'un contrat de l'institution militaire vers l'individu réserviste à un contrat de l'institution militaire vers l'entreprise disposant d'une capacité nous intéressant.

Pour les entreprises patriotes : une image améliorée et l'accès à de nouveaux marchés

Le patriotisme entrepreneurial a été porté au-devant de la scène médiatique il y a une dizaine d'années, essentiellement à travers ses dimensions économiques et sociales. Une entreprise patriote ou citoyenne était alors une entreprise investissant, payant ses impôts, et développant l'emploi en France ⁽⁴⁶⁾. Les générations montantes ont, autant comme salariés que comme consommateurs, des attentes qui font évoluer cette approche et ajoutent une dimension « réputation ».

Ainsi « le patriotisme d'entreprise, où les entreprises affirment “donner en retour” au pays dans lequel elles ont établi leurs opérations, représente un mécanisme

(41) Entretien avec M. Pierre DABURON, *op. cit.*

(42) MINISTÈRE DES ARMÉES, *La Garde nationale* (dépliant), 2017 (www.defense.gouv.fr/).

(43) *Vision stratégique*, *op. cit.*, p. 8.

(44) En particulier COD (Centre opérationnel départemental) aux ordres du préfet.

(45) « *Business to Consumer* » à « *Business to Business* ».

(46) DEDIEU Franck et GRANGIÉ Élodie, « Palmarès des entreprises les moins patriotes », *L'Expansion-L'Express*, 27 octobre 2010 (<https://lexpansion.lexpress.fr/>).

de séduction de l'opinion publique » ⁽⁴⁷⁾. De même, le Medef (Mouvement des entreprises de France), par l'intermédiaire de son président, Geoffroy Roux de Bézieux (ancien commando de Marine), prend la mesure de la responsabilité sociale et nationale des entreprises et multiplie les initiatives vers la communauté militaire ⁽⁴⁸⁾.

Il en va de l'image des entreprises et la contribution à l'effort de défense n'apparaît généralement pas comme une taxe supplémentaire mais, de plus en plus, comme un moyen d'agir en entreprise citoyenne. Tel que proposé pour la Garde nationale ⁽⁴⁹⁾, cet engagement patriote pourrait être promu comme une reconnaissance par les agences de notation au titre de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Même si le message doit être particulièrement travaillé, c'est aussi en valorisant leur contribution au réservoir de forces des armées que certaines entreprises pourraient renforcer leur image. Cette démarche pourrait aller jusqu'à une forme de label pour celles qui apportent une contribution forte dans le cadre opérationnel « Capacité jugée apte à l'emploi en opération avec les armées françaises ».

Enfin, mieux intégrer les capacités duales de nos entreprises dans notre outil de défense peut aussi leur favoriser l'accès à des marchés qui leur échappaient jusqu'à présent. En entretenant des capacités interopérables avec nos forces armées, elles consentent un effort qui peut être rémunéré mais aussi reconnu et pris en compte dans le cadre des marchés publics. De plus, engager ses capacités duales en gestion de crise est aussi une manière de préparer une entreprise à proposer ses services plus efficacement en sortie de crise. Alors que les retombées économiques de nos Opex sont très limitées pour l'économie française, tirer des gains économiques de nos interventions coûteuses ne doit pas être un tabou ⁽⁵⁰⁾. La participation des entreprises françaises aux marchés attribués sur des fonds internationaux mais aussi la captation des financements de l'Agence française de développement (AFD) pourraient sensiblement progresser avec une connaissance approfondie de l'environnement concurrentiel de la zone d'intervention.

En conclusion : ne pas aller trop loin !

Dans un monde qui change, nos armées évoluent considérablement, mais face aux défis qu'elles ont à relever, il semble pertinent de s'intéresser plus encore à l'environnement défense et donc d'explorer les champs qui pourraient participer au

(47) RENNES SCHOOL OF BUSINESS, « Patriotisme d'entreprise : pas la même interprétation pour tous », *Ouest France*, 7 octobre 2016 (www.ouest-france.fr/).

(48) CHAVATTE Laurence, « La journée nationale du réserviste au Medef », Comité de liaison Défense-Medef, 20 novembre 2017 (www.comiteliaisondefense.fr/La-Journee-Nationale-du-Reserviste-au-MEDEF_a138.html)

(49) GARDE NATIONALE, *Rapport d'évaluation de la réserve militaire et de la Garde nationale*, 2017 (www.unor-reserves.fr/r).

(50) COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE, *Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur le coût des opérations militaires extérieures, notamment sous mandat international (Rapport d'information n° 1790)*, 1^{er} juillet 2009 : « Certains pays, confrontés comme la France à la hausse continue du coût des Opex essaient de compenser en faisant participer largement leurs entreprises nationales aux travaux de reconstruction. Ces Nations utilisent notamment des réservistes issus de grandes entreprises qui profitent de leur présence sur le terrain dans des structures militaires et de leurs carnets d'adresses pour prospecter les marchés dont beaucoup sont financés par des fonds onusiens ou européens. » (www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i1790.pdf).

renforcement de leur masse, de leur épaisseur. La *Vision stratégique* du Céma vise à « intégrer les acteurs civils ou militaires, institutionnels ou non, français ou étrangers » afin de compenser le « dimensionnement au plus juste de notre modèle d'armée » et de remédier ainsi en partie à « l'incertitude qui pèse sur la pérennité de nos alliances et les stratégies totales de nos adversaires » ⁽⁵¹⁾. C'est l'objet de l'approche qui est proposée ici.

Des compétences existent ailleurs et peuvent nous rendre plus forts pour peu qu'elles soient adaptées à nos spécificités, que nous soyons capables de compromis, d'une acceptation d'une forme de coproduction, d'un partage du monopole de la défense armée s'il s'inscrit dans le cadre de notre statut et permet de préserver nos spécificités. Il semble évident que nous avons tous à gagner d'une intégration plus forte des capacités extérieures aux armées au service de nos moyens de défense, mais il ne faut pas laisser le « privé » s'emparer de ces sujets sans fixer des limites.

D'abord, parce que l'intégration de capacités duales civiles ne doit pas être comprise comme une « externalisation » vers des compétences existant dans l'entreprise. L'externalisation ne constitue pas une solution miraculeuse pour réduire le coût des Opex ⁽⁵²⁾ ou celui de notre fonctionnement. Celle-ci n'est possible que sur des théâtres stabilisés, avec un risque politique à assumer et des gains financiers pas toujours assurés. Il ne s'agit pas non plus de « privatiser » certaines fonctions ou tâches avec les risques de dérives qu'ont connues les Sociétés militaires privées (SMP) anglo-saxonnes lors des conflits afghans ou irakiens. Seules les armées sont dépositaires de la « violence légitime », et dans des opérations où les missions de combat ne sont plus clairement dissociables des missions non combattantes, l'intervention de ces capacités duales ne peut se faire que sous statut militaire.

Ensuite, parce que s'y préparer ne doit pas conduire à dissoudre la spécificité militaire dans un amalgame au terme duquel toutes les compétences techniques, quel que soit leur cadre d'emploi, se vaudraient. Au contraire, parce qu'elles sont aussi bénéfiques à la résilience de la Nation, il est nécessaire d'affirmer nos spécificités et de les partager à l'extérieur de nos armées, avec l'environnement de défense, dans les entreprises et la société dans son ensemble. L'intégration de capacités peut être un vecteur de ce partage.

Les gains à en tirer peuvent être considérables et ils nous renforceront face à des menaces grandissantes qu'elles soient d'ordre sécuritaire ou plus larges : catastrophes climatiques, technologiques voire combinées.

(51) *Vision stratégique*, op. cit., p. 10.

(52) COUR DES COMPTES, *L'externalisation du soutien aux forces en opérations extérieures*, janvier 2019 : « La volonté de recentrer les forces sur leur cœur de métier a conduit l'État-major des armées à développer le projet Capes France (Capacité additionnelle par l'externalisation du soutien des forces françaises en opérations extérieures), cela n'est possible que sur des théâtres stabilisés. » (www.ccomptes.fr/).

Une nouvelle forme de réserve pour renforcer la résilience de la Nation et élargir le réservoir de nos forces

Éléments de bibliographie

Circulaire relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures – n° 5567/SG Premier ministre, 2 janvier 2012 (http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/01/cir_34453.pdf).

COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, *Engagement et diplomatie : quelle doctrine pour nos interventions militaires ?* (Rapport d'information n° 2777), 20 mai 2015 (www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i2777.pdf).

COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE, *Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur le coût des opérations militaires extérieures, notamment sous mandat international* (Rapport d'information n° 1790), 1^{er} juillet 2009 (www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i1790.pdf).

GARDE NATIONALE, *Rapport d'évaluation de la réserve militaire et de la Garde nationale*, 2017 (www.unor-reserves.fr/).

LIANG Qiao et XIANGSUI Wang, *La Guerre hors limites : l'art de la guerre asymétrique entre terrorisme et globalisation*, Payot-Rivages, 2003 (1999), 310 pages.

LASCONJARIAS Guillaume, « Send the reserve! New ways to support NATO through reserve forces », *NATO Research Paper*, n° 99, novembre 2013, 12 pages (www.files.ethz.ch/isn/175315/rp_99.pdf).

SG/SERVICE DE DÉFENSE, DE SÉCURITÉ ET D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, *Mémento de gestion de crise*, Ministère de la Transition écologique et Solidaire, 2017.

Entretiens

M. Frédéric DE MOULINS, commissaire général aux transports et M. Tony CONSTANT, secrétariat général du ministère de la Transition écologique et Solidaire.

M. Thierry CHANTRIAUX, directeur exécutif de SNCF Mobilités et M. Pierre DABURON, directeur sécurité, sûreté, risques de SNCF Réseau.

Colonel POITOU, chef d'état-major du COMTN (Commandement territoire national).

Colonel DODANE, CFT (Commandement des forces terrestres), et commandant ROBIN, COMTN, Retex Irma.

Pour un service des officiers hors les murs

Nicolas CHABUT

Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Les discours parfois tenus par quelques grands chefs militaires sur le nombre excessif de colonels que compteraient les armées peuvent interpeller. Ces dernières font en effet face à des opérations de plus en plus complexes et peinent à rayonner à bon niveau dans la société civile, tâches dans lesquelles les colonels sont indispensables. Ces officiers supérieurs ont en outre tendance à se faire évincer de certains domaines techniques dans lesquels ils disposent pourtant des compétences requises. Enfin, fait accablant et paradoxal, nombre de colonels ou équivalents ont dû être arrêtés ces dernières années pour cause de surmenage.

La raison d'être d'un militaire reste l'engagement opérationnel, mais la question du bon emploi des officiers supérieurs se pose, dans un cadre marqué à la fois par la remontée en puissance des moyens militaires en réponse aux attentes de la Nation et par le contexte concurrentiel dans lequel évoluent les armées au sein de la société française en termes de recrutement et de fidélisation.

Ce constat, habituellement limité au ministère des Armées ⁽¹⁾, mérite d'être élargi. La variété et la complexité croissante des engagements opérationnels nécessitent d'accroître les compétences et de tirer bénéfice des perspectives croisées d'une approche plus globale. Les problématiques de sécurité intérieure et extérieure s'interpénètrent. La prégnance du politique dans les opérations et les contributions interministérielles sont notables. Elles illustrent le bien-fondé de penser au-delà du cercle strictement militaire. En s'appuyant sur une approche statutaire complémentaire de celle limitée à l'évaluation des besoins, un emploi élargi des officiers permettrait de tirer des bénéfices et des plus-values, tant pour la société que pour les armées.

Ce plaidoyer pour un retour à une approche plus ouverte de l'emploi des officiers entend être une contribution à la réflexion générale des armées sur leurs ressources humaines, après la période actuelle de centrage sur « le cœur de métier » des officiers d'une armée devenue professionnelle. Il souligne dans un premier temps les bénéfices à tirer de rapprochements entre le monde militaire et la société civile. Il précise ensuite la place des militaires dans l'appareil d'État et les adaptations statutaires nécessaires

(1) Ce document n'omet pas les corps sous statut militaire (dont gendarmes) ni les missions particulières dévolues aux militaires servant en dehors du ministère des Armées (sapeurs-pompiers de Paris, marins-pompiers, affaires maritimes, sécurité civile, Service militaire adapté) mais il se concentre sur les militaires des armées.

pour limiter les exceptions aux seules dispositions liées à la singularité militaire. Il termine en suggérant de poursuivre l'adaptation du modèle des Ressources humaines (RH) en suivant les besoins réels des armées, ce qui lui donnera non seulement la souplesse nécessaire pour répondre aux enjeux visibles mais aussi l'attractivité indispensable à la satisfaction des besoins.

Des expériences croisées au bénéfice des armées, de la Nation et de l'État

Des engagements opérationnels dépassant le seul cadre des armées

Les engagements militaires actuels, pour être de faible intensité, se caractérisent par des changements d'amplitude des conflits. Ils s'étendent sur de nombreuses années, se comptant souvent en décennies. Cette durée nécessite d'organiser la soutenabilité des opérations et de mobiliser au-delà des seules forces militaires. Par ailleurs, les opérations s'intensifient avec le développement de stratégies d'affirmation de puissance dans de nouveaux espaces de conflictualité. Les théâtres d'opération s'avèrent de plus en plus étendus, nécessitant de relever le niveau d'ambition de nos forces. Enfin, les affrontements appartiennent moins que jamais au seul registre militaire, les actions étant également conduites dans les champs de l'information, de l'idéologie, ou encore du financement.

La stabilisation des zones de crises nécessite l'implication d'acteurs extérieurs au ministère des Armées, avec lesquels les militaires doivent collaborer. Outre une coopération apprivoisée avec les diplomates, la réussite de la mission *Barkhane* dépendra de la mise en œuvre d'un volet de développement que la force militaire doit accompagner et appuyer. La participation des militaires dans l'opération *Sentinelle* et leur implication sur le territoire national depuis les attentats de 2015 représentent autant d'enjeux de coordination avec les forces de sécurité intérieure et avec les autorités préfectorales. Les soldats doivent appréhender les problématiques spécifiques au territoire national dont le cadre légal, très différent de celui d'un théâtre d'opération, n'est pas des moindres.

Aucune opération militaire ne peut faire l'impasse d'une réflexion sur la perception différente qu'en ont les militaires et les politiques. Il s'agit de « dépasser la perception qui conduit à des visions caricaturées les uns des autres et à des incompréhensions préjudiciables au succès des interventions » ⁽²⁾. Toute coopération interministérielle sur un théâtre d'opération entraîne une nécessaire coordination des chaînes hiérarchiques respectives et des acteurs publics concernés. Appréhender les organisations et les problématiques particulières et connaître les circuits de décision de chacun de ces acteurs contribue directement à l'efficacité opérationnelle. C'est dans cette optique que quelques officiers sont employés au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ou encore au ministère de l'Intérieur.

(2) LE FLEM Jean Gaël (lieutenant-colonel) et OLIVA Bertrand (chef de bataillon), *Un sentiment d'inachevé, réflexion sur l'efficacité des opérations*, Éditions de l'École de guerre, 2018, p. 122.

Enfin, le développement de technologies de pointe ne dépend plus seulement de l'État comme ce fut le cas par le passé. Le secteur de la défense a, de tout temps, été très ouvert à l'innovation et le ministère des Armées est un des rares à investir dans la recherche et le développement. L'utilisation de nouvelles technologies à des fins militaires constitue un fort levier de développement de nouvelles techniques, voire de nouvelles doctrines. Nombre de ces technologies sont aujourd'hui développées de manière duale, c'est-à-dire permettant des applications militaires comme civiles. Des ponts entre l'institution militaire et les secteurs industriels de recherche et de technologie existent déjà et se renforcent. C'est le sens des allers-retours consentis, et aujourd'hui même encouragés en début de carrière, dans les parcours des ingénieurs de l'armement entre la Direction générale de l'armement (DGA) et le secteur privé.

Ainsi, tant pour satisfaire des besoins opérationnels que de développement de nouvelles technologies, le service individuel de militaires hors du ministère des Armées apparaît-il dès aujourd'hui comme un atout de fonctionnement. Pour autant, ces « mobilités externes » sont trop rares alors que de tels dispositifs pourraient également profiter aux organismes d'accueil.

Des compétences militaires complémentaires et utiles à la société civile

Les militaires, et particulièrement les officiers, placés au contact de la société civile contribuent à faire partager des compétences spécifiques et à faire rayonner des valeurs particulières. Comme a pu l'écrire Pierre Dabiezies ⁽³⁾, lui-même ancien officier de carrière, il ne s'agit pas d'expliquer que le fonctionnement militaire constitue une solution à tous les problèmes de notre société. Il s'agit plutôt de souligner combien une expérience militaire, complémentaire de compétences techniques reconnues, peut apporter une contribution précieuse parmi une diversité d'approches, tant au sein d'institutions étatiques que d'organismes privés.

L'Armée de terre a récemment édité au profit du grand public un ouvrage consacré à l'exercice de l'autorité, concept qu'elle traduit dans les termes de commandement et de fraternité ⁽⁴⁾. Elle y proclame que « se rapprocher de la Nation, c'est aussi tenter parfois d'en être l'inspiratrice » ⁽⁵⁾. Elle considère qu'elle peut « proposer sa philosophie de l'autorité, au-delà de ses propres rangs, à tous ceux qui ont la responsabilité de commander aujourd'hui : chefs d'entreprise et *managers*, éducateurs et professeurs, personnel d'encadrement professionnel, *leaders* politiques et bien d'autres. [Cette philosophie peut] utilement servir à l'enseignement de l'autorité dans les établissements publics ou privés de formation de cadres, de tous niveaux et de toutes générations » ⁽⁶⁾. L'orientation prise pour l'emploi de cadres militaires expérimentés en formation des encadrants du futur service national universel est une confirmation de cette dimension des armées s'il en était besoin.

(3) DABEZIES Pierre, « Armée (pouvoir et société) », *Encyclopedia Universalis*, 2002.

(4) ARMÉE DE TERRE, *Commandement et fraternité, l'exercice de l'autorité dans l'Armée de terre*, Economica, 2016, 141 pages.

(5) *Ibid.*

(6) *Ibid.*

L'officier est par essence, pour employer un terme générique, un manager. Même si l'armée moderne est de haute technologie, le facteur humain reste primordial dans l'action militaire car celle-ci, on l'a vu, est par essence collective. C'est la raison pour laquelle la formation au commandement et la capacité à développer les forces morales restent au cœur des préoccupations des chefs militaires. Ces aspects sont déclinés tant dans la vision du Chef d'état-major des armées (Céma) ⁽⁷⁾ que dans les principes de commandement de l'Armée de terre ⁽⁸⁾. Tout officier est formé pour commander des hommes, quand bien même son emploi serait plus technique et non pas orienté vers le commandement direct. Le chef militaire est ainsi reconnu comme un individu qui maîtrise les ressorts du *management*. Dans une société française confrontée à la défiance de ses élites, alors que le *management* est régulièrement qualifié d'inadapté, cet aspect du parcours professionnel des cadres est aujourd'hui utilement exploité au moment de la reconversion.

L'officier est aussi un planificateur et un organisateur. Chef du temps de guerre, il l'est également en temps de paix, régulièrement chargé de diriger la préparation des futures opérations. Il doit souvent conduire d'indispensables transformations pour répondre à l'impératif permanent d'adaptation. Formé à la planification et à la nécessité de donner du sens à l'action, il sait concevoir une transformation, l'organiser et l'expliquer, la conduire et l'accompagner. Il est somme toute un planificateur professionnel dont l'expertise pourrait être exploitée dans les centres ministériels de crise. Si une circulaire récente ⁽⁹⁾ du Premier ministre définit une organisation des centres de crise et pose des balises méthodologiques pour tous les ministères, l'emploi des acteurs de ces centres, servant le plus souvent en renfort, nécessite des actions de formation permanentes et l'utilisation de méthodes de travail éprouvées.

L'officier est un expert des rapports de force. Sa formation et son expérience opérationnelle le poussent naturellement à s'impliquer dans les problématiques de défense. Il aborde le sujet à la fois dans le contexte de contraintes locales, toujours spécifiques, mais aussi en se projetant dans le temps et dans l'espace. Il s'ouvre naturellement à une approche plus large le conduisant à s'interroger sur les problèmes de société et à se projeter dans l'avenir en restant attentif aux lignes de force des évolutions d'une situation. Quel que soit son environnement, il contribue à apporter une réflexion dans le domaine de la sécurité et de la défense, y compris dans le secteur privé. À cet égard, on note une évolution intéressante depuis les attentats de 2015 : l'embauche dans de grands groupes privés d'anciens officiers généraux de haut rang comme membres du comité exécutif de groupe s'est développée. Elle souligne non seulement le souhait de recruter des compétences mais également de disposer d'une « conscience sécuritaire », liée au contexte terroriste, visant à rassurer les conseils d'administration ⁽¹⁰⁾.

(7) Général LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, EMA, 21 septembre 2018, 9 pages (www.defense.gouv.fr/ema/chef-d-etat-major-des-armees/actualite/vision-strategique-du-chef-d-etat-major-des-armees).

(8) ARMÉE DE TERRE, *L'Alliance du sens et de la force : l'exercice du métier des armes dans l'Armée de terre*, 2018, 44 pages (www.defense.gouv.fr/terre/livre-vert).

(9) Circulaire n° 6095/SG du 1^{er} juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures.

(10) Entretiens privés avec d'anciens officiers généraux.

L'officier est porteur de valeurs qu'il a mises en application tout au long de son parcours professionnel. Pour se préparer à l'engagement opérationnel, pour préparer ses subordonnés à l'action militaire, pour accepter le risque de donner la mort et de la recevoir, le chef militaire a été amené à réfléchir et à construire une éthique propre s'appuyant sur une déontologie de valeurs. Ces éléments peuvent être porteurs de sens dans des structures civiles qui en sont parfois dépourvues.

Enfin, l'expérience opérationnelle et l'entraînement contribuent à développer les forces morales des individus et la conscience de la nécessité d'une résilience collective. Forgé par un parcours professionnel alternant des postes « sur le terrain » et des emplois d'administration centrale par une mobilité imposée, l'officier a la capacité de rapprocher les problématiques de haut niveau des réalités du terrain. Son expérience et sa légitimité ont été forgées car il a été confronté à différents niveaux de responsabilité, à la complexité de l'environnement et de la nature humaine. Il a dû développer un savoir être permettant de s'imposer par son état d'esprit, son intelligence de situation ou ses compétences. Il peut donc en faire bénéficier son organisme d'appartenance, qu'il soit militaire, ou plus largement institutionnel, voire privé, dans une société dont la capacité de résilience est interrogée.

Ainsi, au-delà de compétences techniques acquises au long d'un parcours professionnel déroulé au sein du ministère des Armées, les contributions que les militaires, en général, et les officiers, en particulier, peuvent apporter au gré d'affectations ponctuelles dans des organismes extérieurs pourraient être davantage valorisées.

Le nécessaire développement du travail en réseau

L'appréhension des sujets de préparation de l'avenir relève des responsabilités du haut commandement militaire. Le ministère des Armées n'est certes pas le seul, mais un de ceux qui pratiquent le plus couramment la prospective. Or, la complexité des perspectives technologiques et opérationnelles qui se posent aux armées, telle que vue précédemment, n'autorise plus à travailler au sein du seul monde de la défense. Elle nécessite davantage de transversalité tant les problématiques sont interconnectées. À l'avenir plus qu'aujourd'hui, les solutions aux questions militaires n'appartiendront pas au seul ministère des Armées. Les exemples des nouveaux terrains de conflictualité tels que le cyberspace et l'espace exo-atmosphérique montrent la nécessité de proposer de nouveaux modes d'organisation. Pour autant, les solutions ne satisferont les armées que si elles ne contreviennent pas à l'identité militaire, dans sa singularité comme dans ses besoins opérationnels spécifiques.

Il appartient donc aux militaires de disposer d'une capacité à peser sur les décisions interministérielles en matière d'innovation. Tout ne sera pas traité au sein du ministère ; encore faut-il que les armées disposent de relais au sein des différentes institutions. Ainsi, une plus grande implication des militaires dans la concertation préalable aurait peut-être permis une meilleure gestion du dossier de la directive ⁽¹¹⁾ de

(11) Directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail ou directive « temps de travail » (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TEXT/HTML/?uri=CELEX:32003L0088>).

l'Union européenne relative à la limitation du temps de travail applicable à tous les salariés y compris les militaires. La Constitution de la V^e République et le statut général des militaires imposent pourtant une disponibilité en tout temps et en tous lieux à ces derniers.

Les armées doivent donc apprendre à davantage travailler en réseau, bien au-delà de leur périmètre ministériel. Ce mode de fonctionnement est aujourd'hui appliqué de manière assez limitée et paraît même contraire aux penchants naturels des armées. Le célèbre triptyque « un chef, une mission, des moyens » reste remarquablement adapté à l'engagement opérationnel. Son application par les armées dans un champ plus large souligne bien l'habitude de traitement en propriétaire des sujets à gérer. Elle tend à concentrer les moyens en interne au détriment de relais hors du ministère.

Or, le travail en réseau est un mode de fonctionnement courant des corps de l'encadrement supérieur de l'État et en particulier du corps des administrateurs civils. Ce dernier est par essence interministériel, et la mobilité entre ministères est partie intégrante du parcours de carrière de ses membres. En outre, la majorité d'entre eux est issue de l'École nationale d'administration (ENA), qui fait fonction de creuset naturel et favorise l'établissement de réseaux de travail.

Afin de tirer bénéfice des croisements de compétences évoquées, il devient crucial pour les armées de s'organiser et de mettre en œuvre un mode de fonctionnement qui leur permette de davantage interagir avec le reste de la fonction publique. Les officiers servant en « mobilité externe » pourraient ainsi être davantage pilotés et mis à profit par les armées. Au surplus, ces officiers détachés dans d'autres ministères le sont le plus souvent aux frais de celui d'origine puisqu'ils restent soldés par les armées, contrairement aux règles normales de mobilité externe de la fonction publique.

La place des militaires dans l'appareil d'État

La fonction militaire, une très faible proportion de la population des agents publics

La fonction publique relève de dispositions communes précisées dans une loi déjà ancienne portant droits et obligations des fonctionnaires ⁽¹²⁾. En raison de dispositions légales et réglementaires distinctes, elle est scindée en trois groupes distincts : fonction publique d'État, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière. En marge de ces dispositions, n'étant pas incluse dans la fonction publique, la fonction militaire relève du statut général des militaires. L'étude des effectifs illustre la baisse relative du poids des militaires au sein de l'appareil d'État. Détaillée en annexe, cette évolution révèle que la fonction militaire ne représente plus, en 2015, que 4 % des effectifs publics, soit trois fois moins qu'en 1980. Si l'on peut raisonnablement estimer que cette proportion est aujourd'hui stabilisée en raison de la fin des déflations d'effectifs militaires comme de la fin de la hausse des effectifs publics civils, il convient de réaliser que la fonction militaire ne représente plus qu'une très faible part du personnel employé par l'État.

(12) Loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (www.legifrance.gouv.fr/).

Au-delà de cet aspect quantitatif, un récent décret ⁽¹³⁾ a pour objet, d'une part, de confier à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) le rôle de direction des ressources humaines de l'État, et, d'autre part, de renforcer les attributions dans chaque ministère du responsable ministériel des RH. À l'exception de spécificités admises comme intrinsèquement liées à la singularité du métier militaire, il est prévu par la loi que les principes d'évolution de la fonction militaire répondent aux mêmes canons que ceux de la fonction publique. Conformément à l'article L.4132-1 du Code de la défense « Toute mesure de portée générale affectant la rémunération des fonctionnaires civils de l'État est, sous réserve des mesures d'adaptation nécessaires, appliquée avec effet simultané aux militaires » ⁽¹⁴⁾. Dès lors, l'incompréhension générée par l'éventail de plus de 150 primes du régime de rémunération du personnel militaire est à mettre en regard avec la rationalisation opérée lors du passage au régime indemnitaire des catégories civiles ⁽¹⁵⁾.

Distinguer fonction militaire et fonction publique est, certes, une réalité légale et réglementaire, mais la pratique tend à montrer que des modes de gestion faisant exception ne sont bien compris que lorsqu'ils sont bornés aux obligations spécifiques de ceux qui portent les armes. Il convient donc de préciser ce que recouvre la singularité militaire.

Limiter la singularité militaire au strict besoin

Concept très ancien, la singularité militaire a été explicitée dans la *Vision stratégique* du Céma publiée en 2018 ⁽¹⁶⁾. Un système spécifique de gestion des RH lui a toujours été lié. L'engagement au combat demeure la finalité des armées : le soldat peut avoir à donner la mort ou à la recevoir, non pas fortuitement dans le cadre de sa mission, mais volontairement pour l'accomplir. De cette réalité intangible découle la spécificité militaire qui s'articule autour de l'individu, de son action dans le milieu qui est le sien et du déroulement d'un cursus professionnel adapté.

Pour autant, le soldat est avant tout un citoyen issu de la société civile qui ne fait donc pas exception aux caractéristiques de la population : diversité des origines sociales et culturelles, variété des niveaux académiques, etc. Les valeurs que le militaire incarne et qui le guident dans l'action ne sont pas innées, mais acquises et développées au sein de l'institution. Les armées intègrent, éduquent, forment et instruisent. Si elles sont capables de s'adapter et de répondre à des défis variés, c'est que l'ouverture d'esprit, le *leadership*, l'exemplarité fondent une pédagogie dont la finalité reste l'action au service de la collectivité.

(13) Décret du 22 décembre 2016 relatif au renforcement des politiques RH (www.legifrance.gouv.fr/).

(14) Exemple des revalorisations indiciaires (valeur du point d'indice) ou encore du protocole Parcours professionnel, carrière, rémunération (PPCR).

(15) Le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a pour objet de rationaliser et simplifier le paysage indemnitaire (www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2014/5/20/2014-513/jo/texte).

(16) Général LECOINTRE François, *op. cit.*

Quel que soit le milieu d'engagement, la force collective s'avère toujours d'une efficacité supérieure à celle de l'action individuelle. Le soldat de l'Armée de terre n'agit jamais seul. Le marin ne peut concevoir son action hors du cadre de l'équipage et sans le soutien à terre. Le pilote de l'Armée de l'air n'est rien sans les équipes au sol dans leur diversité. Le succès se fonde sur la force du groupe, sur sa cohésion et sur un juste partage du risque. Les armées constituent une chaîne marquée par le principe de subsidiarité : les opérations sont aujourd'hui menées aux plus bas échelons dans des contextes de plus en plus interarmées, multinationaux et interconnectés, mais toujours aussi exigeants sur les plans physique, moral et éthique. Les combats requièrent de la part du soldat la prise d'initiative, encouragée et valorisée au quotidien dès les premiers grades, et une autonomie réelle qui se conçoit non comme une indépendance, mais comme une responsabilité exercée au sein d'un collectif.

Pour répondre à ces besoins, le système des RH des armées valorise les acquis professionnels et l'expérience. Il se traduit par une forte promotion interne et par la possibilité d'accès à des responsabilités supérieures offerte tout au long de la carrière, ce qui contribue directement à l'épanouissement individuel et à l'attractivité des parcours. D'une manière générale, une première partie de carrière incompressible dans les unités opérationnelles est érigée en principe. Pour les officiers, elle est un apprentissage de la réalité opérationnelle du terrain qui constitue un socle de références. Elle représente surtout une expérience unique de partage avec un encadrement de niveau élémentaire : elle est une prise de conscience de la valeur de chaque soldat, d'une compréhension partagée que rien n'est possible sans le plus modeste, et finalement d'une reconnaissance du rôle indispensable du plus petit dans le groupe. C'est assurément la richesse et la plus grande spécificité sociale des officiers qu'un haut fonctionnaire ne partagera que rarement faute de pouvoir connaître cette expérience. C'est peut-être la raison de décisions moins technocratiques lorsque l'officier occupe des responsabilités plus élevées. Cela alimente la légitimité des chefs militaires et concourt certainement à l'image favorable des armées au sein de la nation.

La singularité militaire doit être préservée à l'heure où la DGAFP affiche une logique de simplification de la gestion des individus par l'harmonisation des pratiques. Cette démarche est spécialement marquée dans les postes d'encadrement supérieur, pour lesquels des expériences variées au sein de différents ministères sont particulièrement valorisées. Il convient donc de prendre conscience du regard porté par la DGAFP sur le système de ressources humaines militaires : si elle s'en inspire parfois ⁽¹⁷⁾, il est surtout pour elle source d'incompréhensions lorsqu'il diverge sans raison des pratiques publiques.

La nécessité d'identifier la catégorie des cadres supérieurs et dirigeants

Dans la fonction publique, aucune définition juridique ou usuelle de l'encadrement supérieur ne fait consensus. Les corps et cadres d'emplois sont répartis en « trois catégories désignées, dans l'ordre hiérarchique décroissant, par les lettres A, B et

(17) Cas du recours en nombre à du personnel sous contrat.

C » ⁽¹⁸⁾. Le statut général des fonctionnaires fixe quant à lui deux critères de répartition : le niveau de recrutement et le niveau des missions. Malgré la pratique, il n'existe en fait aucune distinction réglementaire entre les « simples » postes de catégorie « A » de ceux d'une catégorie de cadres supérieurs et dirigeants qualifiés de « A+ ».

Les évolutions récentes issues de la mise en œuvre du protocole « Parcours professionnels, carrières et rémunérations » ⁽¹⁹⁾ ont complexifié la distinction entre les catégories « A+ » et « A ». Elles ont rendu obsolètes certaines définitions communément admises. Ainsi, l'échelonnement indiciaire culminant en « hors échelle » n'est plus une spécificité des corps dits « A+ ». Par ailleurs, le niveau de recrutement dans les corps ne paraît pas plus pertinent puisque, s'agissant du concours externe, certains corps « A+ » et « A » exigent le même niveau de diplôme. Enfin, le niveau des missions apparaît également comme peu adapté puisque celui-ci n'est pas toujours clairement défini et que son appréciation varie entre l'administration centrale et l'administration déconcentrée.

La DGAFP réfléchit depuis plusieurs années à officialiser la distinction entre les catégories « A+ » et « A ». Elle ambitionne de mettre en place une politique de gestion cohérente de l'encadrement supérieur des trois versants de la fonction publique afin de construire des parcours de carrière spécifiques pour les cadres supérieurs, plus individualisés et facilitant la mobilité. Il s'agit bien *in fine* de renforcer l'attractivité de ces parcours.

Cette évolution de la fonction publique civile doit être vue comme une opportunité pour la fonction militaire. En effet, les armées ne peuvent rester en marge de ces réformes qui s'imposeront à elles à court ou moyen terme. Elles doivent décider une évolution des pratiques permettant à des cadres supérieurs et dirigeants d'émerger de leurs rangs. Or, les travaux d'homologie des grades militaires avec les niveaux de responsabilité exercés dans un cadre civil n'ont jamais abouti. Tracer une claire distinction entre les emplois relevant de la catégorie « A+ » et ceux relevant de la catégorie « A » s'est avéré laborieux dans un référentiel peu adapté. Ces tensions illustrent en fait l'existence d'un problème plus technique que véritablement de fond lié à l'existence de mêmes corps statutaires pour satisfaire des emplois équivalents « A » et « A+ ».

Ainsi, d'un point de vue technique, la fonction militaire apparaît aujourd'hui extrêmement minoritaire par rapport à la fonction publique. Sans gommer la singularité de l'exercice du métier des armes et sans viser une harmonisation des modes de gestion, il appartient à la fonction militaire d'adopter des modes de fonctionnement lui permettant d'être mieux comprise par la DGAFP et de s'adapter à des modalités appliquées par l'ensemble de la fonction publique. Faisant exception dans le seul registre de sa singularité, elle pourrait être plus justement représentée au sein des élites de l'État, alors qu'elle court aujourd'hui le risque de se voir délaissée et alors totalement déclassée.

(18) Loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, *op. cit.*

(19) Le protocole Parcours professionnels, carrières et rémunérations, dit *protocole PPCR*, ne prévoyait pas de revalorisation de l'encadrement supérieur « A+ ».

Des adaptations RH à consentir

Des règles communes à trouver dans la recherche d'une saine concurrence

Le statut général des militaires permet de disposer de personnel répondant aux besoins spécifiques des forces armées. Il limite certains droits civiques et exige certaines aptitudes telles que la capacité physique et la faculté à l'autonomie indispensables à l'efficacité d'une armée d'emploi. Il prévoit en contrepartie des compensations afin d'assurer une juste équité de traitement entre les personnels au service de l'État. Il s'agit d'assurer la pérennité de recrutement et de maintien en fonction des militaires. Le statut général des militaires regroupe ainsi des dispositions légales et réglementaires. La DRH du ministère des Armées (DRH-MA) et les services gestionnaires (DRH d'armées) fixent en complément les règles politiques de gestion du personnel. Les armées, rompues à un flux important de gestion en raison de la nature même de leur ressource, ont ainsi développé des systèmes RH satisfaisant globalement les besoins en appliquant des règles équitables et compréhensibles. Si la question de la solde ⁽²⁰⁾ et les problématiques de recrutement et de fidélisation restent des enjeux réels, les armées sont régulièrement primées pour leurs politiques RH ⁽²¹⁾. Dans les propos du candidat à l'élection présidentielle Emmanuel Macron ⁽²²⁾ en 2017, elles ont même paru servir de modèle dans une volonté de réformer la fonction publique en faisant davantage appel à du personnel contractuel.

Pour autant, la gestion du personnel militaire diffère de manière sensible de celle du reste de la fonction publique et de la catégorie des fonctionnaires d'État en particulier. Comme évoqué précédemment, aucun des divers travaux d'homologie de grades conduits récemment par la DRH-MA n'a pu aboutir, ce qui empêche de distinguer spontanément des équivalences. La seule comparaison entre corps civils et militaires arrêtée récemment est celle des corps « A+ ». Elle est définie pour les armées à partir du grade de lieutenant-colonel (et équivalent) tout en fixant une classe fonctionnelle d'emplois du grade de commandant (et équivalent) ⁽²³⁾. Par ailleurs, un des principes de gestion RH des futurs chefs militaires, lié à la spécificité du métier, est de débiter à bas niveau de responsabilité afin de détenir une expérience concrète réelle. Cela crée inévitablement des différences en fin de parcours, alors que les carrières militaires sont déjà singulièrement plus courtes que celles des hauts fonctionnaires civils.

Pour la population des militaires de carrière, il apparaît nécessaire d'appliquer des règles compatibles avec celle des fonctionnaires civils avec lesquels les militaires ont la prétention de se mesurer. S'agissant des officiers, la comparaison n'a réellement de sens que pour les grades d'officier supérieur. Les officiers subalternes sont en effet essentiellement employés dans des fonctions opérationnelles, souvent peu comparables

(20) Le système de solde *Louvois* (*Logiciel Unique à Vocation Interarmées de la Solde*) reste un échec majeur.

(21) En 2012, le vice-amiral d'escadre Lajoux était consacré « DRH de l'année » par l'association nationale des DRH. L'Armée de terre est régulièrement primée pour ses campagnes de recrutement, etc.

(22) Ces orientations pourraient être confirmées dans le projet de loi de modernisation de la fonction publique proposé au Parlement en 2019.

(23) Note n° 3214 du 28 juin 2016 relative à la transposition du protocole de la fonction publique aux personnels militaires – situation des officiers, signée de la directrice de cabinet du Premier ministre.

avec l'exercice des responsabilités initiales dans les autres corps des fonctions publiques. Même dans les domaines techniques, c'est le contexte d'emploi en situation dégradée qui suggère la nécessité de disposer du statut militaire. Pour la catégorie des officiers supérieurs, il s'agit donc principalement d'établir des comparaisons avec le corps des administrateurs civils.

Le Référentiel interministériel des métiers de l'État (RIME) identifie des compétences applicables à tous les agents selon leur profil, leur formation, leur expérience. Tiré de ce RIME, le Référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État ⁽²⁴⁾ est mis à jour par la « mission cadres dirigeants » qui dépend du Secrétariat général du gouvernement. Assurément les compétences qui y sont décrites font partie des savoir-faire et savoir être globalement maîtrisés par les officiers des armées, qui font preuve d'une employabilité plus large que le seul domaine d'emploi des forces.

Les armées ont ainsi les moyens de se lancer dans une stratégie de présence accrue en interministériel et plus largement au sein de la Nation dans le but de faire valoir leurs intérêts comme leurs savoir-faire. Elles ont intérêt à un élargissement des possibilités offertes dans les parcours de leurs officiers. Elles doivent aussi s'ouvrir à la compétition et se montrer plus offensives. Cette ouverture serait une source de motivation des officiers dont une partie importante quitte le service actif en cours de carrière et un bénéfice au profit des armées elles-mêmes. Afin de jouer pleinement ce jeu, une nécessaire souplesse reste toutefois à rechercher dans la gestion des ressources humaines militaires, comme l'acceptation d'une certaine réciprocité.

Une souplesse à rechercher dans la gestion RH militaire

De nombreux dispositifs de transfert vers la fonction publique ou le secteur privé existent au titre de la reconversion. Il s'agit d'aide à la reconversion dans des secteurs pour lesquels le personnel militaire ne dispose pas toujours des compétences immédiatement transposables, de transfert vers la fonction publique, ou encore d'emplois d'officiers généraux en deuxième section. Ces dispositifs sont plus ou moins adaptés aux profils et aux attentes des candidats. Leur mise en œuvre s'envisage dans une logique de non-retour dans l'institution militaire. La Promotion afférente au grade supérieur (PAGS) ⁽²⁵⁾ a même été conçue pour que l'individu en ayant bénéficié ne puisse même pas servir comme réserviste. Qui envisagerait en effet qu'un cadre incité au départ et ayant bénéficié d'un pécule ⁽²⁶⁾ en 2013 ou 2014 – en pleine phase de réduction des effectifs – soit à nouveau recruté à la fin des années 2010 – c'est-à-dire en phase de remontée en puissance alors que les armées affichent de forts besoins en personnel expérimenté – sans avoir à rembourser son pécule ? C'est précisément de davantage de flexibilité RH dont les armées ont besoin. Cette souplesse doit bénéficier à la richesse des parcours comme facteur d'attractivité comme à la diversité des profils

(24) Version mars 2019 (www.gouvernement.fr/).

(25) Loi de programmation militaire (LPM) 2014-2019 (www.legifrance.gouv.fr/).

(26) Exemple du Pécule modulable d'incitation au départ (PMID), tel que décrit dans la LPM 2013-2019.

et des expériences au profit de l'institution. Dans le fond, un pécule d'aide au départ est-il si différent d'une prime de licenciement accordée à un salarié dans le cadre d'un plan de restructuration d'entreprise, dont une partie des personnels licenciés se fait connaître préalablement pour son volontariat au départ ? Lorsque l'entreprise embauche de nouveau, regarde-t-elle si le personnel recruté a bénéficié d'une prime de départ ailleurs ? Les enjeux RH actuels justifient que les armées définissent les bons outils répondant à leurs besoins.

Le statut général des militaires n'émet aucune objection à davantage de souplesse de gestion, incluant notamment des allers-retours entre statut militaire et fonction publique ou secteur privé. L'exemple des ingénieurs de l'armement ou du contrôle général des armées démontre que ces pratiques sont faisables. Les possibilités statutaires de détachement dans un corps ou dans un cadre d'emploi civil, d'affectation temporaire, de mise à disposition ou de disponibilité sont variées. Ces solutions pourraient être davantage utilisées par les services gestionnaires, pour permettre de construire des parcours professionnels « sur mesure » pour certains profils, en fonction des besoins de l'institution comme des appétences des individus. Pour les officiers identifiés dans le vivier des futurs cadres de haut niveau, bénéficier d'une mobilité externe leur permettrait de se confronter au plus tôt à des méthodes de travail différentes, d'approfondir leurs connaissances sur les rouages de l'État et les cercles de décision et de gagner en légitimité par une meilleure connaissance des administrations.

Cette souplesse proposée nécessite toutefois de poser quelques limites. En effet, il importe de préserver le principe d'un état militaire imposant des sujétions fortes (esprit de sacrifice, disponibilité, mobilité imposée, restriction des droits civiques, etc.) mais justement compensées (indemnité pour charge militaire, dispositif de retraite adapté, etc.). En fonction des choix faits en matière de maintien de l'état militaire, par exemple à des fins de rappel éventuel ou de transfert statutaire – n'empêchant nullement un retour sous état militaire ultérieur –, les conséquences et contreparties doivent être arrêtées en toute cohérence. La préservation de l'état militaire doit par ailleurs permettre d'éviter une « uberisation » de la fonction militaire, se traduisant par un recours au travail à la tâche. Le statut militaire ne serait alors utilisé que comme protection des individus lorsqu'ils sont employés en opération, avec le risque de dévoiement des principes de réactivité et de capacité de mobilisation en urgence d'une force.

En complément et à titre de réciprocité, une meilleure complémentarité avec les agents civils au sein du ministère des Armées doit être acceptée. Plutôt que de se voir imposer des transferts non souhaités, les armées doivent identifier leur juste besoin en ressources humaines civiles et militaires.

Le modèle RH militaire doit poursuivre son adaptation

Le dispositif RH actuel des armées s'appuie sur une politique RH du ministère à horizon 2025 ⁽²⁷⁾. Les propositions formulées plus haut dans ce document s'inscrivent

(27) Note n° 7913/DEF du 8 septembre 2014 relative à la politique des ressources humaines du ministère de la Défense à l'horizon 2025.

parfaitement dans le premier axe de cette politique dont l'objet est de « préserver la place du militaire dans la société et son positionnement dans la haute fonction publique »⁽²⁸⁾. Chaque armée a développé un outil permettant de satisfaire ses besoins propres comme ceux des organismes interarmées auxquels elle contribue. Ces dispositifs prennent des formes variées en fonction des différentes directions des ressources humaines. Les moyens nécessaires sont ensuite calibrés au travers de « modèles » validés par des outils de simulation permettant une projection dans le temps. Ces modèles constituent une référence commune qui permet de répondre en conduite aux besoins en effectifs, de façon durable et adaptée : personnel souhaité en nombre, en statuts et en grades ; taux d'entrées équilibrés dans les recrutements ; ratios liés à la promotion, à la durée des services viables ; quantification des départs voulus, aidés, subis, etc.

Ambitionner une présence accrue des militaires hors du ministère des Armées impose de s'interroger sur la pertinence de la qualification militaire des emplois internes au ministère. La caractérisation des postes réservés aux militaires doit pouvoir être justifiée par l'existence de contraintes opérationnelles nécessitant l'emploi de personnel apte à porter les armes, ou encore de contraintes liées au modèle RH spécifique des armées. Le système de flux préserve une ressource jeune indispensable aux armées tout en s'appuyant sur des cadres de toutes catégories ayant vocation à constituer l'ossature des organismes. Les armées ne pourront donc pas faire l'impasse d'une analyse fonctionnelle détaillée afin de justifier leurs besoins et d'adapter leurs hauts de pyramide. Elles devront s'interroger sur les attendus de chaque grade avant d'en déduire des prérequis et *in fine* un besoin consolidé.

Une évolution du modèle des armées n'est pas impossible à conduire. En situation de forte concurrence avec la Police pour son recrutement, la Gendarmerie a revu son modèle⁽²⁹⁾. Elle a réussi cette manœuvre en conduisant une comparaison avec la police pour déterminer quel devait être le niveau de responsabilités tenu par chacun de ses grades. Elle a ensuite conduit une analyse fonctionnelle de son organisation pour déterminer la pyramide officiers qui correspondait à ses besoins.

Une évolution du modèle des armées apparaît au surplus soutenable. L'Armée de terre a conduit une étude comparative afin de regarder si d'autres modèles induiraient nécessairement des coûts supplémentaires en termes de masse salariale. Elle a évalué son coût dans les cas où la répartition en effectifs serait similaire à celle des modèles de la Gendarmerie, de la fonction publique et de l'*Army*⁽³⁰⁾. Quoique réalisée de manière purement théorique, sans prendre en compte ses spécificités en organisation et sans s'assurer de la soutenabilité RH, cette comparaison montre qu'un

(28) *Ibid.*

(29) Une mue profonde a été conduite à la suite de la signature, le 11 avril 2016, du protocole Cazeneuve. Celui-ci entérine la revalorisation des carrières, des compétences et des métiers de la Police et de la Gendarmerie nationale. Concrètement, cette réforme se traduit par une explosion des effectifs d'officiers généraux (de 78 en 2016 à 160 en 2022) et une très forte augmentation des effectifs de colonel (464 en 2016, 600 en 2022). En contrepartie, le nombre d'officiers dans les autres grades diminue avec une baisse du nombre de lieutenants-colonels (-10 %) et une très forte baisse des effectifs des commandants (-22 %).

(30) Armée de terre britannique.

changement de modèle n'engendre pas nécessairement de surcoûts salariaux, du fait du très faible différentiel de rémunération entre les grades militaires.

Il appartient donc aux armées de se positionner sur leurs besoins réels afin de les faire reconnaître en interministériel. Une approche globale de l'ensemble du modèle est possible tout en distinguant un ministère employeur de ressources (qu'il solde et finance donc) d'un ministère générant une ressource de qualité qui serait employée en partie hors du ministère des Armées. L'élaboration de parcours duaux ou atypiques vise bien à contribuer directement à améliorer le positionnement des militaires au sein de la fonction publique, ainsi qu'à renforcer leur visibilité et leur poids dans la société en général. La mise en place de tels parcours doit constituer un levier RH supplémentaire dans les domaines de l'attractivité du métier d'officier.

**

Ce plaidoyer pour une adaptation du modèle RH des armées insiste sur les bénéfices à tirer d'un emploi d'officiers hors du ministère, des ponts devant aujourd'hui être établis entre les différentes institutions. Les armées disposent d'une ressource de qualité et ont le choix d'exporter leurs talents et leurs savoir-faire. Elles ont les moyens de positionner des officiers expérimentés au-delà de leur seul périmètre au profit d'échanges fructueux avec d'autres acteurs de la société française, qu'ils soient privés ou étatiques. Il convient toutefois de continuer à adapter le modèle RH des armées vers un système correspondant à leurs besoins, à refondre au besoin certaines organisations, en s'interrogeant sur les attendus de chaque grade au regard de son rôle et sa place dans l'organisation. Cela nécessite de disposer d'une gestion RH toujours plus souple et individualisée et de valoriser les expériences hors du ministère des Armées.

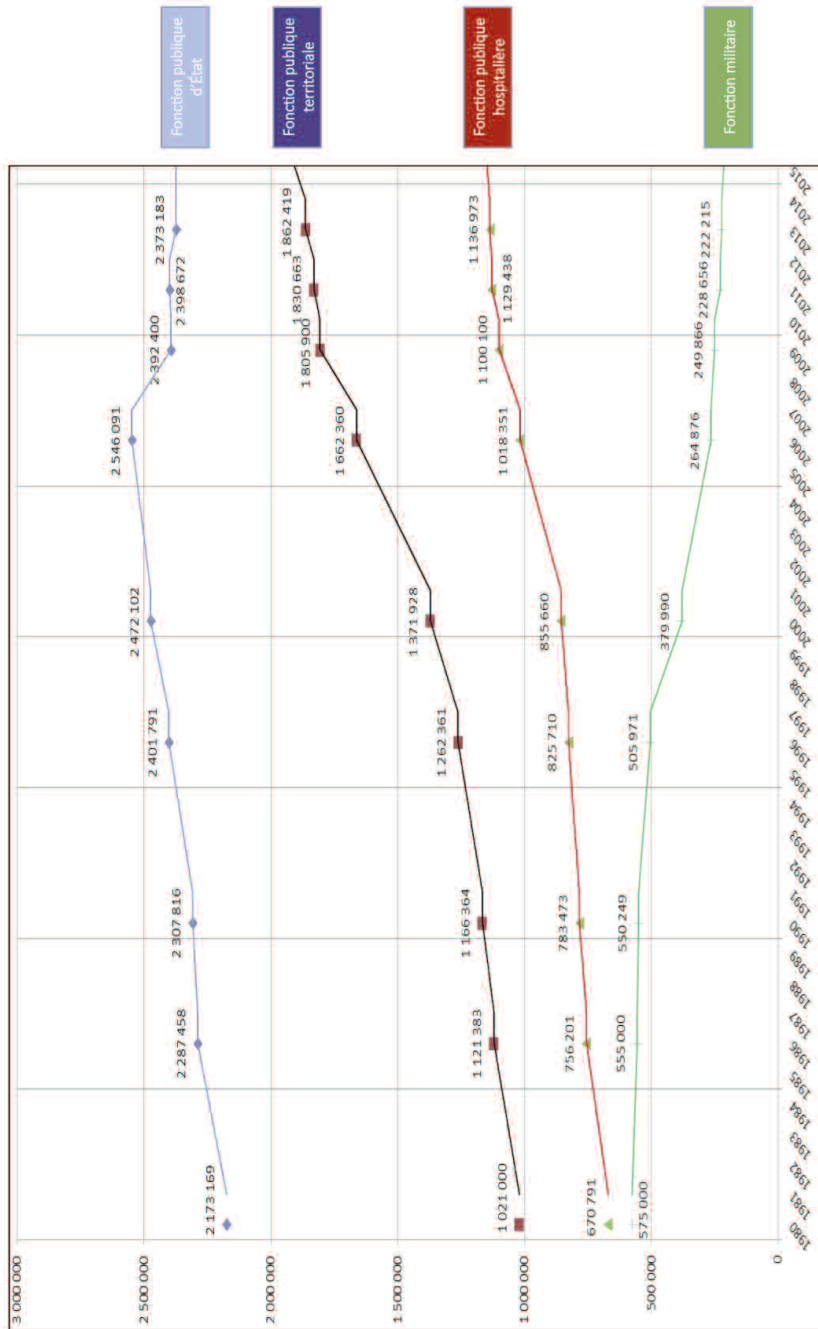
Cette évolution n'a pas la prétention d'être la seule modalité d'adaptation RH, car il existe bien d'autres outils à faire évoluer dans les relations entre les ministères ou encore dans l'utilisation de la réserve. Sans doute faudra-t-il alors faire évoluer des modes de fonctionnement en s'appuyant davantage sur des contacts externes et non pas seulement sur une force de frappe interne, en institutionnalisant le travail en réseau à partir des états-majors centraux auprès d'officiers choisis et bien placés.

L'annonce du président de la République sur la suppression de l'École nationale de l'administration, et l'érection en exemple de l'École de Guerre par des hommes politiques, journalistes et experts ⁽³¹⁾ qui s'est ensuivie, soulignent la volonté de traiter la crise de légitimité des élites tout en capitalisant sur les apports possibles de l'institution militaire à la société française. Cette actualité démontre combien les armées ne doivent pas se recroqueviller sur elles-mêmes.

(31) CORBIER Marie-Christine, « Ce qui pourrait remplacer l'ENA », *Les Échos*, 18 avril 2019.

Annexe I

Graphique d'évolution des effectifs de la fonction publique de 1980 à 2015
(sources : DGAFP, rapport annuel sur la Fonction publique et ministère de la Défense, bilan social)



Annexe II

Référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État
(source : Secrétariat général du gouvernement/mission des cadres dirigeants, mars 2019)

 RÉFÉRENTIEL INTERMINISTÉRIEL DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ÉTAT NOUVELLE VERSION 2019 MISSION CADRES DIRIGEANTS	
Compétences liées à la CONCEPTION	
1	Impulser une réflexion stratégique ► Démontrer sa capacité à prendre de la hauteur, à projeter son action dans le long terme et à anticiper, à partir d'une compréhension pertinente de la commande politique et de l'ensemble des enjeux relatifs à son organisation ► Co-construit sa vision en tirant parti de l'intelligence collective de son organisation, y compris dans des environnements qu'il ne maîtrise pas complètement
2	Faire preuve d'ouverture d'esprit ► Manifeste de la curiosité d'esprit et une diversité de centres d'intérêts ► Reste ouvert à la contradiction et à d'autres perceptions et raisonnements que les siens ► Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser
3	Innover ► Accueille positivement le changement et les initiatives des autres ► Fait preuve d'agilité intellectuelle en se montrant capable de sortir du cadre et de gérer la complexité
Compétences liées à l'ACTION	
4	Piloter la performance ► Traduit la vision de manière opérationnelle en définissant les objectifs stratégiques, les plans d'action et les moyens ► Prend les décisions adéquates et suit la mise en œuvre en évaluant la performance sur les axes financier, client, process, RH ► Démontrant un sens du client et met le citoyen ou l'usager au centre des préoccupations
5	S'adapter ► Est capable de réorienter l'action et de prendre des actions correctives dans tous les domaines en faisant preuve de pragmatisme ► Gère l'imprévu et les urgences notamment liées à la commande politique ► Fait preuve d'audace et accepte de prendre un certain niveau de risque
6	Transformer ► Mobilise autour d'un projet, impulse une dynamique et avance malgré la complexité et l'incertitude ► Assure la concertation et le dialogue social ► Absorbe les changements rapides et multiples, identifie ses marges de manœuvre et en donne à ses équipes afin de permettre à tous d'être acteur du changement
Compétences liées à la RELATION	
7	Écouter ► Fait preuve d'écoute active et d'humilité, considère les idées des autres sans a priori tout en gardant un certain recul ► Perçoit les enjeux relationnels d'une situation et prend en compte les dimensions implicites des relations ► Fait preuve d'empathie
8	Incarnier ► Rayonne, fédère et donne envie d'oser, notamment en capitalisant sur le registre émotionnel ► Fait preuve d'alignement en matière d'engagement personnel, de comportement et de prise de décision ► Partage l'information, collabore en interne comme en externe, entretient des réseaux de partenariat
9	Responsabiliser ses collaborateurs ► Délègue à ses collaborateurs en adaptant son registre managérial au contexte ► Reconnaît le droit à l'erreur ► Fait grandir ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif, notamment en pratiquant le feedback
10	Faire preuve de connaissance et maîtrise de soi ► Fait preuve de sérénité et de maîtrise de soi, contrôle ses émotions et ses impulsions en situation de pression, conserve ses moyens dans la durée ► Connaît ses ressources, ses propres leviers et ses points de progrès, cherche à se développer personnellement

SGG/MCD - Mars 2019

Le rapport Bouchard peut-il encore nous inspirer ? Une critique de la critique des soutiens

Jean LE ROCH

Commissaire en chef de 1^{re} classe, auditeur de la 68^e session
du Centre des hautes études militaires (CHEM).

D'éclinaison ministérielle de la Revue générale des politiques publiques (RGPP), prescrite au plus haut de l'État pour atténuer un déficit budgétaire abyssal, la réforme du ministère de la Défense, mise en œuvre avec discipline par les armées, est venue bousculer en 2009 une organisation séculaire, imprimée dans les structures comme dans les esprits ⁽¹⁾. Ce système, hérité de trois lois de la fin du XIX^e siècle prises en réaction à la défaite de 1870, s'articulait en trois axes fondateurs pour l'Armée de terre d'alors : une matrice organique de nature territoriale ⁽²⁾, une architecture des ressources humaines fondée sur une conscription devenue obligatoire ⁽³⁾ et un dispositif de soutien caractérisé par l'identité d'organisation en temps de paix ou de guerre, une certaine subsidiarité, une série de principes d'intégration et de subordination ⁽⁴⁾. Le rapport Bouchard, du nom du président de la commission parlementaire chargée d'élaborer la troisième de ces lois, est publié en 1874 ⁽⁵⁾. Connu de rares spécialistes jusqu'alors, il connaît depuis 2009 un regain de popularité dans la *vox populi* militaire, même si on peut imaginer que rares demeurent ceux qui l'ont réellement lu.

Les réorganisations mises en œuvre depuis 2009 sont fondées sur un postulat formulé dans la novlangue du secteur privé : au sein des armées, l'équilibre entre les fonctions de « *front office* » et de « *back-office* » est jugé insatisfaisant au regard des standards communs. Un rééquilibrage est par conséquent nécessaire. Il faut faire maigrir les différentes fonctions support en les réarticulant. Cette réarticulation privilégiera une approche fonctionnelle en regroupant des activités jugées de nature homogène dans des services dédiés et mutualisés, avec leurs propres chaînes hiérarchiques ministérielles ou interarmées, par partition des formations d'origine. La manœuvre

(1) Engagée en 2007, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) visait une mise à plat de l'ensemble des missions de l'État afin d'identifier les réformes susceptibles de réduire les dépenses tout en améliorant l'efficacité des politiques publiques. La première vague de la RGPP a consisté en des réformes structurelles et une simplification des procédures administratives. Cela s'est traduit pour les armées par une mise en œuvre d'un plan de déflation, dès 2009, prévoyant une diminution de 54 000 personnels jusqu'à 2020.

(2) Loi du 24 juillet 1874 sur l'organisation de l'armée.

(3) Loi du 27 juillet 1872 sur le recrutement de l'armée.

(4) Loi du 16 mars 1882 sur l'administration de l'armée.

(5) BOUCHARD Léon, *Rapport à M. le ministre de la Guerre*, fait au nom de la Commission mixte chargée de préparer un projet de loi sur l'administration de l'armée, A. Wittersheim, 1874

(<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1337290/f3.image>).

interviendra en deux temps, avec la création du réseau des Bases de défense (BdD) entre 2009 et 2011, puis, pour les fonctions d'administration générale et de soutien commun, la décision de 2014 de subordonner hiérarchiquement les Groupements de soutien des Bases de défense (GSBdD) à la Direction centrale du service du Commissariat des armées (SCA).

Un bilan objectif de la réforme est à dresser, notamment en ce qui concerne l'impact sur la capacité opérationnelle des armées. Rares sont ceux qui l'évoquent autrement que comme un trauma. Un sentiment de dépossession, une dégradation de la confiance et un ressenti de détérioration des prestations sont exprimés. Il s'agit donc de porter un regard non seulement sur l'évolution du soutien des armées, mais aussi sur sa perception, en s'appuyant sur le fameux rapport Bouchard en tant que représentation d'un certain âge d'or.

À l'analyse, l'invocation du rapport Bouchard pour valoriser les organisations antérieures à 2009 procède d'une confusion entre modalité et finalité. Prendre la question de la réforme des soutiens par son côté organique oppose deux approches, celle du retour à des structures et des rattachements hiérarchiques inspirés du passé, et celle d'une autonomie organisationnelle, sans réellement traiter la question de l'adaptation des capacités de soutien des armées aux défis de la guerre du futur.

Les critiques adressées aux réformes de 2009 ont une dimension objective, mais aussi culturelle voire psychologique. Elles portent dans l'ensemble sur des modalités de fonctionnement sur le territoire national, en situation de paix. Il ne s'agit certes pas de les balayer, mais d'en conduire une analyse clinique afin d'en isoler les composantes.

La motivation fondamentale des rapporteurs de 1874 était de garantir aux chefs opérationnels la plénitude des leviers d'action dans la conduite de la guerre. Outre leur ignorance des questions interarmées, les dispositions organiques spécifiques à l'Armée de terre qui en découlaient sont devenues anachroniques, mais la finalité perdure. Cette démarche doit continuer à inspirer la réflexion par son originalité, fondée sur la singularité de la guerre, et par les invariants qui en découlent pour garantir l'osmose entre les différentes fonctions nécessaires aux forces en opérations. En cela, elle présente un apport voire un contrepoint intéressant à la démarche conduite lors de la RGPP.

Il s'agit dès lors de questionner l'organisation des soutiens militaires pour l'avenir, en identifiant les axes de progression qui émergent face aux besoins opérationnels de demain, sur terre, sur mer, dans les cieux et dans tous les nouveaux champs de conflictualité.

La contestation du modèle d'organisation des soutiens

Fondées sur des analyses conduites par des équipes pluridisciplinaires dirigées par des membres du Contrôle général des armées, s'inspirant notamment des conclusions

du rapport d'un inspecteur général des armées signé à l'été 2007 ⁽⁶⁾, les mesures de 2009 sont acceptées par le Chef d'état-major des armées d'alors. Leur déclinaison est supervisée dans les armées par le sous-chef « organisation » de l'État-major des armées sous la surveillance du chef d'une Mission ministérielle de coordination de la réforme. On ne peut donc pas qualifier la réforme d'exogène, imposée aux forceps aux armées par des acteurs peu au fait de la réalité des forces. Toutes ces autorités avaient exercé de hautes responsabilités dans l'Armée de terre.

Des critiques justifiées

Notons tout d'abord que les critiques le plus souvent formulées contre la réforme de 2009 portent sur l'organisation et le fonctionnement sur le territoire national, dans le contexte de la vie courante. Le commandant d'une base aéronavale ayant vécu la transition entre deux organisations se plaignait de n'être plus qu'à la tête d'un « champ d'antennes ». Il pointait par cette formule une certaine complexité vue du commandant de formation, devant l'atomisation des structures de soutien : antenne locale du groupement de soutien, unité du service d'infrastructure, centre médical, détachement du centre interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information, détachement du service des essences des armées... Pour lui qui avait été le chef hiérarchique de l'ensemble des agents qui armaient ces fonctions jusqu'au 31 décembre 2010, l'année 2011 commençait sous la forme d'une série d'amputations assortie de la pose de prothèses pour répondre aux mêmes fonctionnalités. Force est de reconnaître que la réforme conduite entre 2009 et 2011 a eu pour effet de fragmenter les rattachements hiérarchiques des différentes structures stationnées sur des aires géographiques homogènes, contraignant le commandement local à trouver une nouvelle interprétation de l'adage « un chef, une mission, des moyens ». Les moyens n'étant plus opérés en régie du point de vue du chef local, une charge supplémentaire s'est imposée : comitologie, mécanismes d'expression de besoin, mesure de la qualité du service ont dû se mettre en place dans des environnements qui n'y étaient pas forcément préparés, qu'il s'agisse des structures soutenues ou des structures support. Même avec l'appui des commandants de BdD, en charge de la cohérence et de la régulation d'ensemble du dispositif, l'apprentissage de ces nouveaux processus s'est avéré difficile.

D'une part, le dispositif déployé, mosaïque organisationnelle reflétant la diversité des structures nécessaires au fonctionnement militaire, s'est substitué à des organisations le plus souvent monolithiques, subordonnées à une autorité unique, commandant de base, chef de corps ou directeur d'établissement, à l'exception notable des arsenaux de la Marine. Incidemment, les dénominations choisies pour les services de soutien, à base d'acronymes abscons peu marqués par la pédagogie, n'ont pas contribué à favoriser l'identification des attributions des uns et des autres pour des structures ou des individus désorientés par la disparition de leurs référentiels traditionnels. D'autre part, dans un contexte de fortes tensions sur les effectifs et les ressources, le dogme-slogan du « recentrage sur le cœur de métier » a conduit chaque organisation à

(6) Rapport non public du général d'armée DE BOUTEILLER, inspecteur général des armées – terre.

accentuer le développement de ses propres processus et normes, au risque de s'auto-centrer. Enfin, ce mouvement s'est combiné à un fort sentiment de dépossession des chefs locaux, plus habitués à donner des ordres, souvent en termes de modalités, qu'à exprimer des besoins, en termes d'effets à obtenir. Il a fallu entrer dans des formes de contractualisation internes, d'ailleurs toujours inabouties, pour synchroniser les activités, ajuster les plans de charge, programmer les ressources et, le cas échéant, arbitrer.

De façon concomitante, comme il s'agissait de réaliser des économies, nombre de prestations ont souffert de la réforme. Pêle-mêle, on pourrait citer la fermeture de structures jugées redondantes ou inutiles (on pense avec nostalgie à certains cercles de garnisons), l'élongation des délais de prise en charge (qui n'a pas connu l'exemple de l'ascenseur qui demeure en avarie pendant des mois), la contraction d'horaires d'ouverture de certains ateliers ou magasins, l'abandon ou la dilution de missions comme l'accueil d'ayant droit ou d'ouvrant droit (qu'on songe au soutien santé des familles dans les hôpitaux militaires). L'addition de ces dégradations, certes pas toutes stratégiques prises individuellement, a imposé un constat global d'érosion de la qualité des prestations, et généré un sentiment de déclassement qui perdure alors même que la logique qu'on pourrait qualifier de dépressive de la précédente loi de programmation militaire a été abandonnée. Une certaine inertie des déflations perdure jusqu'en 2018, contribuant à la persistance du ressenti.

Enfin, de 2009 à 2015, la cure sévère imposée aux services de soutien a largement stérilisé la culture de l'innovation. De « faire mieux avec moins », les armées sont passées à « faire au mieux avec moins », sans toujours pouvoir faire autrement. D'une part, les services étaient centrés sur leur propre amaigrissement, pudiquement habillé du terme de rationalisation, parfois sous la toise de la méthode *lean*, de l'anglais « maigre, sans gras », cette famille de méthodes de gestion de production « au plus juste » inventée par l'industrie automobile japonaise dans la lignée du taylorisme pour accroître la productivité et optimiser les coûts. Notons au passage que le principe même de ces méthodes tend à valoriser les logiques de flux, à rebours des besoins d'autonomie en cas de crise qui poussent à concevoir une logique de stocks. Cette logique d'amaigrissement n'a favorisé ni l'investissement de capital humain dans la recherche et développement, ni la prise de risque d'erreur ou de ne pas déboucher. D'autre part, la ressource budgétaire en contraction, associée à la rigueur du Code des marchés publics, n'a globalement pas favorisé un état d'esprit d'innovation. C'est ainsi qu'entre la première expérience de déploiement d'un *food-truck* militaire, initiative locale conduite dans le port de Brest au printemps 2015, et le déploiement national d'une flotte de moins de vingt véhicules dans les armées, il aura fallu plus de trois ans et des efforts disproportionnés pour conquérir la ressource budgétaire, obtenir l'inscription du programme dans le plan de charge des services pourvoyeurs et faire livrer des camions qui fleurissent depuis une dizaine d'années dans toutes les villes de France.

Pour une analyse honnête des causes

La critique de l'organisation du soutien des armées méconnaît un élément clé : le modèle n'a pas réellement été testé. Il a été décliné dans des conditions structurellement

dégradées, avec pendant 6 ans l'objectif majeur de faire baisser les effectifs. L'injonction paradoxale d'assurer une permanence d'activité tout en conduisant une manœuvre de déflation a donc d'abord reposé sur les soutiens, par ailleurs aussi souvent sous-dotés budgétairement.

Faire bouger tous les paramètres d'un système ne constitue pas la manière la plus pertinente d'en tirer le meilleur tout en menant sa transformation. Or c'est ce qui a été demandé aux services de soutien. Évolution d'une part importante de leurs référentiels juridiques, évolution de systèmes d'information parfois inadaptés, accentuation drastique de la réduction des ressources humaines commencée en 1996, se sont combinées avec un sous-investissement dramatique dans le patrimoine, notamment immobilier. Parallèlement, certaines de ces organisations ont effectivement conduit leur modernisation et se sont dotées de standards de professionnalisation plus élevés. Au surplus, la remontée des effectifs des forces, décidée en 2015 a généré un effet ciseaux sur des soutiens qui continuaient à maigrir. Au final, c'est au prix d'efforts souvent méconnus que la continuité du soutien aux opérations a été garantie.

Par ailleurs, la réforme a accusé l'antagonisme entre les services, porteurs de missions de soutien, et les gestionnaires des ressources humaines militaires, demeurés au sein des armées. Historiquement l'autorité des chefs d'état-major venait rapprocher des logiques de processus qui pouvaient avoir des tendances centrifuges. Ni l'autorité de l'État-major des armées, ni celle de la Direction des ressources humaines du ministère ne sont totalement venues s'y substituer. La non-satisfaction des effectifs théoriques est donc venue aggraver les effets de la déflation sans corrélérer les niveaux de soutien attendus aux moyens humains réellement alloués.

L'objectif majeur de 2009, sous couvert de rééquilibrer *front* et *back-office*, ne consistait qu'en une déflation des effectifs, souvent exprimée de façon comptable, avec peu de considération *a priori* pour les effets induits. Pour mesurer une performance, c'est-à-dire l'équilibre entre les objectifs assignés, les résultats atteints et les ressources consommées, il convient de disposer d'outils de valorisation et de mesure. Or ils ont largement fait défaut. Faute d'objectifs de soutien clairement définis par des états-majors largement dépouillés de la ressource apte à cette formulation, faute d'outils de mesure de la qualité de service objectivés, et faute de corrélation entre une prescription imprécise et les ressources nécessaires, la mesure de la qualité de service rendue s'opère par agrégat de remontées de perceptions, chaque formation interrogée comptant pour un, quel que soit son volume ou son caractère plus ou moins stratégique.

Une forte dimension irrationnelle

On le voit, l'appréciation de la qualité des prestations repose largement sur des ressentis. Or ces ressentis sont tout à fait centraux car certaines des matières concernées ont un impact très immédiat sur un *continuum* qualité de vie-condition du personnel-cohésion-rayonnement.

Par exemple, l'image de l'autorité militaire locale passe bien souvent par sa capacité à recevoir. Cependant les salles dédiées à ces prestations, très marquées par

l'histoire des formations soutenues, souvent décorées d'éléments de patrimoine historique, ont parfois été confiées au Service du commissariat des armées. On a ainsi pu observer l'émergence de situations très conflictuelles entre chefs de corps et directeurs de services revendiquant une prééminence pour l'usage de facilités mutualisées. En l'espèce, pas de rupture de prestation donc, mais une question de régulation d'une part, et une question de regard sur soi des différentes autorités, d'autre part avec, entre le marteau et l'enclume, un service de soutien absorbant les tensions engendrées jusqu'à l'arbitrage du commandant de BdD. L'organisation des journées portes ouvertes, grands prix nautiques ou *meetings* aériens, ponctuée de prestations à caractère alimentaire, pourrait venir illustrer cette tendance.

Comme les chefs d'organismes n'ont plus d'autorité hiérarchique sur les services de soutien, et faute souvent de connaître les tenants et aboutissants, ils n'amortissent plus toujours des verbalisations parfois sans nuances. Dans le passé, la solidarité de corps avait une vertu régulatrice sur l'expression des perceptions. C'est désormais révolu. Il en va notamment ainsi pour les prestations offertes au corps social et à l'environnement des formations militaires (familles, anciens...) : soutiens offerts par les centres médicaux, par l'Action sociale des armées, par les cercles et foyers...

Cet effet de désolidarisation psychologique peut aussi se traduire par une forme de désolidarisation mécanique : la verticalisation des organisations « recentrées sur leur cœur de métier » freine, voire élimine, des appuis mutuels précédemment délivrés de façon très naturelle. Qu'on pense par exemple à toutes les tâches matérielles sans forte valeur ajoutée professionnelle, mais nécessaires à l'organisation de certains événements, qui voyaient dans le passé tout un site se mobiliser pour telle ou telle finalité (corvées de montage ou de démontage, nettoyage de zones...). Au titre du recentrage sur le cœur de métier, cet appui n'est plus spontané. Il appelle désormais négociations, transactions et parfois tensions, alors que les finalités n'ont pas changé. On pourrait développer cet argument pour la régulation de nombreuses servitudes, pas seulement événementielles.

Autre illustration de l'importance des représentations et des ressentis : l'attractivité au recrutement des services de soutien. L'engagement militaire des jeunes est très largement conditionné par l'image qu'ils ont de l'environnement professionnel qui les attend. Le prestige attaché à l'image des bâtiments de la Marine, des bases aériennes ou des régiments, surtout quand ils sont les héritiers de traditions fortes et facilement lisibles, joue certainement un rôle aussi important que la perspective d'exercer des tâches techniques. Une anecdote qui circulait vers 2011 à l'École des Fourriers de Querqueville illustre de façon éclairante ce point : on racontait à l'époque qu'un jeune, originaire de Valence, titulaire d'un CAP des métiers de bouche, s'était présenté au centre de recrutement en vue d'un engagement dans l'Armée de terre, qu'il avait finalement décliné quand on lui avait dit qu'il ne serait pas affecté au 1^{er} Régiment de Spahis mais au GSBdD.

Il y a donc un enjeu de traitement de l'aspect culturel, très présent dans les armées. Il y a un enjeu de solidarité, d'attractivité et de fidélisation, à ne pas opposer l'identité professionnelle des militaires des services de soutien et l'identité d'armée,

voire d'arme. À cet égard, un référentiel culturel partagé, comme le port d'attributs traditionnels ou l'emploi d'un vocabulaire commun, doivent être encouragés.

Face à ces constats, le recours à l'Histoire est utile à la réflexion, mais il n'offre pas de panacée. La réplique de l'organisation mise en place par la loi issue du rapport Bouchard n'est ni réaliste ni adaptée à notre temps, mais les fondements de la réflexion de l'époque ne manquent pas d'intérêt, par les invariants qu'elle permet de dégager.

Un modèle caduc pour une réflexion toujours actuelle

Un document pour l'Armée de terre de 1882

Après la guerre de 1870 et la Commune, un triptyque de lois structure une Armée de terre de conscription dans un ministère dédié, celui de la Guerre ⁽⁷⁾. Depuis 1873, l'organisation de l'Armée (de terre) s'articule en métropole autour de 18 corps d'armées permanents avec leurs troupes, leurs matériels, leurs approvisionnements et leurs services. Cette articulation organique correspond à un maillage territorial de 18 régions militaires, qui laisse apparaître une finalité sous-jacente : restaurer l'ordre social tout autant que la défense nationale. Il s'agit autant de tirer les leçons de la Commune de Paris que de la faillite militaire de 1870 ⁽⁸⁾. En complément des deux textes précédents, la loi de 1882 sur l'administration de l'Armée subordonne aux commandants des corps d'armées permanents les directions régionales des services (génie, artillerie, santé, intendance), regroupant des magasins et établissements affectés ainsi que des services destinés à suivre la troupe en campagne. Elle définit aussi le régiment comme une entité territoriale, organique et opérationnelle unifiée, en allouant au chef de corps les ressources nécessaires au fonctionnement de sa formation. L'organisation du temps de paix est rendue identique à l'organisation du temps de guerre, pour garantir son efficacité militaire.

Le corpus de 1882 méconnaît les caractéristiques de la Marine, dont le soutien relève d'un autre héritage avec notamment l'ordonnance de Richelieu de 1634, la grande ordonnance de Colbert de 1689, deux ordonnances royales de 1826 et 1844... À l'époque, le principe d'autonomie des corps de troupe, traduit par « plénitude du commandement », n'a pas cours de la même manière, et la dépendance vis-à-vis de l'arsenal n'est pas perçue comme une altération des prérogatives de commandement. Dans le rapport des conseillers d'État qui précède et commente l'arrêté du 7 floréal an VIII sur l'organisation de la Marine, on peut lire : « Nous avons été conduits à considérer un port comme un grand atelier de vaisseaux dont il faut ordonner le travail et le distribuer de manière que chacun ait à faire ce qu'il sait le mieux faire » ; et plus loin : « Les avantages de cette distribution sont tellement sentis dans les grandes fabriques ou manufactures qu'il est inutile d'insister. ». L'arsenal, échelon à la fois local et régional de soutien, est le lieu de la mise en commun des ressources pour tous les

(7) Si l'Armée d'Afrique est organiquement transformée en 19^e Corps d'armée en 1873, les troupes coloniales ne se séparent du ministère de la Marine qu'en 1890, pour être rattachées au ministère de la Guerre par la loi du 7 juillet 1900.

(8) CHANET Jean-François, *Vers l'armée nouvelle. République conservatrice et réforme militaire, 1871-1879*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006, 320 pages.

segments de soutien, avec un dispositif d'abonnement et de droit de tirage ⁽⁹⁾. Bien entendu, il y aurait un véritable anachronisme à soutenir que l'organisation des soutiens, issue d'un rapport de 1874, est pertinente pour l'Armée de l'air et les services interarmées, qui seront créés au long du XX^e siècle.

En outre, l'organisation des soutiens de l'Armée issue du rapport Bouchard, qui est celle qui a cours avec succès tout au long de la Première Guerre mondiale, est aussi celle que décrit avec une certaine sévérité Marc Bloch dans *L'étrange défaite* ⁽¹⁰⁾, quand il évoque par exemple la désynchronisation entre le Service des essences et les formations combattantes en mai 1940.

Cette organisation n'a plus grand-chose à voir avec celle de 2019. D'une part, l'organisation administrative de l'État a profondément évolué, avec notamment les lois de décentralisation de 1982, la réorganisation des finances publiques induite par la loi organique de 2001, et la place accrue du numérique qui abolit distances géographiques et hiérarchiques. La combinaison de ces facteurs a fait disparaître certaines pratiques singulières aux armées comme le principe des dépenses à bon compte. Les formations militaires ne disposent plus de fonds en propre, mais des droits de tirage et des avances de trésorerie qui permettent d'atteindre les mêmes effets... à condition que les ressources soient effectivement présentes.

En 2019, il n'y a plus superposition entre les attributions hiérarchiques, territoriales et opérationnelles dans les armées. Dans l'Armée de terre, le corps d'armée a disparu, la division, la brigade et le régiment, ne sont pas directement les instruments des opérations mais des noyaux clé ou des structures de mise en condition. La Base aérienne n'est pas en soi projetable. Au plan territorial, la structure de l'Armée de terre ne correspond pas à celle des zones de défense. Il n'y a pas non plus de bijection entre la notion de régiment et celle de garnison. L'Armée de l'air a abandonné ses régions aériennes au profit d'une logique fonctionnelle et la Marine a dissocié son organisation territoriale et le rattachement hiérarchique de ses forces, en privilégiant la logique de milieu. Enfin, l'émergence des services interarmées fait apparaître plusieurs modèles de distribution géographique et hiérarchique. L'articulation territoriale des soutiens prévue par le rapport Bouchard en vue de la projection de régiments entiers, commandés et soutenus par leurs états-majors et directions de corps d'armées, est donc totalement déphasée par rapport à notre temps.

S'agissant des ressources humaines, la conscription, à la source de besoins de soutien, mais aussi grande pourvoyeuse de bras à bas coût, a été suspendue, tandis qu'une partie importante des actes de soutien s'est dématérialisée.

Par ailleurs, l'organisation des forces au combat est caractérisée par deux traits majeurs. Le premier est, au moins depuis la fin de la guerre d'Indochine, l'interarmisation de l'action, au minimum aéroterrestre ou aéromaritime. Le second, tout aussi caractéristique, est la modularité : on constitue des formations de combat, groupes

(9) ROUSSIN Alfred, « Les Arsenaux de la Marine - Réformes dans leur organisation administrative », *Revue des Deux Mondes*, 4^e période, tome 141, 1897, p. 320-339 (<https://fr.wikisource.org/>).

(10) BLOCH Marc, *L'étrange défaite*, Franc-Tireur, 1946, 215 pages.

tactiques interarmes, groupes amphibies ou aéronavals, bases aériennes projetées, à partir de « briques » organisationnelles de provenances variées, avec des structures de commandement permanentes ou *ad hoc*. On peut imaginer qu'avec les conflictualités dans le cyberspace et dans, ou depuis, l'espace exo-atmosphérique, cette hybridation capacitaire ne pourra que s'accroître, ce qui induit certainement d'autres articulations des soutiens que celle de la formation militaire et de son échelon régional.

La réalité militaire est donc tellement différente de celle de la fin du XIX^e siècle qu'en fait, le modèle de soutien pensé à l'époque lui est devenu complètement étranger. Faut-il pour autant faire table rase de la pensée de l'époque ? Ce serait sans doute une erreur. On peut discerner un réel apport pour la réflexion du XXI^e siècle dans ces textes anciens.

Les invariants à reformuler du rapport Bouchard

Le premier principe qui sous-tend la réflexion est de nature méthodologique. Considérant l'action militaire dans son autonomie, les travaux des rapporteurs expriment une réelle indépendance intellectuelle. Exclusivement guidés par la finalité militaire, ils ne cherchent à se conformer ni à des références organisationnelles civiles, ni à des contraintes économiques exogènes. La guerre étant une réalité singulière, les travaux assument par conséquent le caractère exorbitant du droit commun des structures et des processus de soutien. On ne peut que constater que la tendance des dernières années est strictement inverse. À grand renfort de cabinets d'assistance à maîtrise d'ouvrage, les armées ont cherché à déployer des modèles inspirés du civil au nom d'une conception mal déclinée de la performance : dans le triangle ressources-objectifs-résultats, l'objectif recherché a été confondu avec la raréfaction des ressources.

Par ailleurs sur le fond, les caractéristiques des soutiens sont dégagées, qui découlent naturellement de l'*ultima ratio* : permanence, réactivité, subsidiarité, autonomie, unité d'action sont posées comme des attendus intrinsèques, en réaction aux échecs de la défaite de 1870. « On remarqua le défaut de concert entre l'administration et le commandement. On vit deux organisations fonctionner d'une façon parallèle, sans régler ni mettre d'accord leur mouvement : le général plus préoccupé de la direction de ses troupes que des moyens de pourvoir à leurs besoins matériels qu'il considérait comme le domaine de l'intendance ; l'intendant livré à lui-même, à ses inspirations, opérant souvent à l'aventure, cumulant sur sa tête un fardeau écrasant de fonction et de devoir, s'épuisant en efforts inutiles et n'aboutissant qu'à faire un service insuffisant et à mécontenter tout le monde. Cette séparation de l'administration et du commandement, cette coexistence de deux volontés, indépendantes l'une de l'autre, qui se paralysent et s'annulent, le dualisme, pour employer l'expression consacrée, fut condamné. On décida qu'il devait être proscrit de l'organisation militaire » ⁽¹¹⁾.

Considérant que des principes structurants ont été conceptualisés et déployés dans un contexte donné, on peut, sans les trahir, déduire que l'application de ces principes à notre temps peut déboucher sur des mises en œuvre différentes. L'organisation

(11) Extrait du rapport Bouchard, *op. cit.*, p. 5.

militaire en opérations n'est pas celle du contexte organique quotidien. Par conséquent, l'organisation des soutiens, qui doit être pensée en vue de la guerre, n'a pas de raison fondamentale d'être le miroir de l'organisation des forces quand elles ne sont pas déployées en opérations : elle doit leur être adaptée.

Il est évidemment souhaitable de n'en pas trop diverger, à deux égards. Le premier tient à la nature des conflictualités modernes qui ne se résument plus à la polarisation paix-guerre. On doit donc avoir des organisations aptes à absorber une situation de crise hors projection : il convient de formuler les attendus d'une telle résilience. Ces attendus doivent combiner des éléments de nature doctrinale puis comporter une déclinaison locale concrète, ajustée aux caractéristiques des formations soutenues. Le deuxième tient à l'osmose entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles : on comprend bien l'intérêt de consolider la connaissance mutuelle en amont des projections. La composante culturelle des relations professionnelles est majeure, elle vient s'ajouter à l'intérêt d'une mise en condition conjointe avant un déploiement. Cependant la lucidité impose de constater l'irréalisme de la mise en œuvre totalement mécanique d'une telle option. Les ratios entre agents civils et militaires d'une part, le taux d'aptitude à la projection des militaires des soutiens d'autre part, ne permettent pas d'envisager de flanquer toutes les formations des forces de structures de soutiens abonnées en vue de la projection.

Il est devenu nécessaire de faire masse de ressources comptées et disséminées sur l'ensemble du territoire pour parvenir à honorer les besoins en opérations. Il s'agit d'opérer un rapprochement tout en conservant une capacité de régulation des ressources, notamment humaines, mais aussi patrimoniales, pour mieux opérer des bascules d'effort. L'organisation mise en place récemment par le Service du commissariat des armées (SCA), avec une structuration en pôles locaux, avec des échelons de coordination zonaux correspondant à l'articulation du commandement opérationnel, opérant au bon niveau de subsidiarité par rapport à l'État-major des opérations du SCA, semble de nature à répondre à ce besoin. La question de la subordination hiérarchique des effecteurs locaux, devient seconde dès lors que leurs doctrines d'emploi et leurs ressources sont adaptées.

Au-delà du fonctionnement quotidien des formations militaires dans leur hétérogénéité, c'est le modèle du soutien aux opérations qu'il faut questionner pour en tirer les conclusions pertinentes pour la préparation de l'avenir, avant de le décliner aux organisations locales. Il s'agit, dans nos modèles du XXI^e siècle, de mieux formuler une singularité militaire des soutiens en vue des opérations, pour en tirer des conclusions pour les structures et les instruments organisationnels.

Les nécessaires ajustements d'une réforme mal née

Des alternatives inopérantes

Une première option, qui a été étudiée avant la RGPP, serait de confier une vocation de soutien interarmées à des structures internes à chacune des armées. Il s'agirait d'un modèle fortement irrigué de directives fonctionnelles, mais confié localement

à une armée pilote de soutien. La difficulté qui émerge, quand on analyse cette idée qui aurait beaucoup de vertus notamment culturelles, réside dans l'observation de la réalité territoriale interarmées. À part de rares exceptions, la dissémination des armées sur le territoire national et outre-mer ne permet pas d'imaginer un « accord de Yalta » des soutiens sur une base géographique : il n'y a quasiment plus de zone militaire homogène. Même au sein de la plus monocolore des Bases de défense, celle de Brest-Lorient, on trouve un Détachement Air qui vient éclaircir le bleu marine dominant. Sans compter les garnisons « mosaïques » comme Lyon ou Strasbourg. Et à supposer que, par convention, on détermine des zones « colorées », il faudrait en outre imaginer une série d'architectures budgétaires pour chaque fonction de soutien qui viennent traduire la cartographie militaire. La mise en œuvre comme la mesure de la performance ne s'en trouveraient pas simplifiées.

À l'autre extrémité de l'éventail, on pourrait concevoir une organisation à l'allemande, qui extraie les services de soutien de l'organisation des armées. C'est l'idée récurrente d'une direction générale des services, régulièrement évoquée depuis une dizaine d'années. Intrinsèquement, cette idée vient contredire celle d'une singularité militaire des soutiens, puisque précisément la conception allemande des armées n'est plus liée à la guerre. Les échanges des auditeurs du CHEM avec nos partenaires militaires allemands en janvier 2019 permettent de considérer que ce modèle, très coûteux et qui ne leur donne pas totalement satisfaction, ne répondrait pas aux attentes des forces en France. L'aspect très transactionnel de la relation, les questions de réactivité opérationnelle, ainsi que la question de la vision d'ensemble de processus partagés entre les forces et les services, semblent de nature à écarter cette hypothèse.

Ni l'approche ministérielle, échappant au commandant opérationnel, ni l'approche organique d'armée, ne permettent de garantir un soutien suffisamment inclusif et adapté aux enjeux de la guerre du futur. C'est donc par une organisation interarmées des soutiens, dans une chaîne relevant hiérarchiquement de l'EMA, que passe la réponse aux attendus de la singularité positive conceptualisée par la *Vision stratégique* du Céma ⁽¹²⁾. Ces soutiens interarmées doivent intégrer différentes injonctions.

- La première peut être définie par une forme de robustesse militaire induisant des ratios ou des standards exorbitants de la norme civile. Il s'agit d'assumer le surcoût, clairement justifié par la finalité singulière, qui doit donc être clairement formulée en termes d'effets, et dont la nature assurantielle doit être expliquée. On doit aussi assumer une efficacité différente des standards du civil, car les prestations recherchées doivent être disponibles en tout temps, y compris dans un contexte très dégradé, même si l'ensemble des capacités ne sont pas totalement employées.

- La seconde est de nature culturelle : ces soutiens doivent permettre à chacune des armées, dans leurs diversités, de générer et de préserver une capacité opérationnelle passant par le respect et la promotion de leurs grammaires propres, de leurs cultures.

(12) LECOINTRE François (général), *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, EMA, septembre 2018, 12 pages (www.defense.gouv.fr/).

Qu'il s'agisse d'effets pratiques ou d'effets plus difficiles à mesurer, il s'agit bien de concourir à l'aptitude opérationnelle des armées.

Centrer la réflexion sur les effets militaires à produire

Reconnues pour la valeur de leur réflexion doctrinale et leur puissante capacité à planifier, les Armées ont su de longue date intégrer dans les processus décisionnels les notions de centre de gravité et d'état final recherché. L'effort intellectuel consiste à déterminer une finalité conceptuelle en décrivant son essence, sa nature, son périmètre, son standard, pour ensuite en déduire, avec une balance des faiblesses, des forces, des risques et des opportunités, différents modèles et trajectoires.

Paradoxalement, en ce qui concerne les fonctions supports, cette démarche est défailante. L'expression de besoin n'émerge pas naturellement. Certes les contrats opérationnels des services décrivent des catalogues de capacités, mais peu ou pas les effets attendus : nature des prestations, résilience, cadrage qualitatif et financier font plutôt défaut. Pourtant, cette démarche semble tout à fait cardinale pour en déduire les modes d'action et les travaux de conquête de ressources. La première des priorités semble donc de rénover la prescription. Il s'agit, pour les armées, de mieux décrire leurs attentes en opérations ou en vue des opérations, pour laisser aux experts la charge de produire des modes d'action permettant d'atteindre l'état final recherché. À l'évidence la démarche est plus exigeante que de décrire un parc de matériels, un volume de personnel et une chaîne de subordination dans un système organique, mais elle est aussi plus féconde et plus pérenne.

La charge d'expression rénovée du besoin doit s'assortir d'un principe de prescripteur-payeur à un niveau convenable de subsidiarité, pour ne pas faire porter sur le service prestataire la charge résultant de l'insuffisance de ressource. L'exemple de la maintenance des infrastructures est tout à fait éclairant, qui a pu voir des tensions survenir faute pour les commandants de BdD de disposer d'attributions budgétaires leur permettant de développer des politiques en lien avec leur appréciation des priorités locales. On avait donc une prescription non seulement insatisfaite, mais en plus déconnectée de la réalité économique et calendaire. Activité par activité, une évaluation de l'arborescence et de la subsidiarité budgétaire doit être poursuivie.

En termes de mode d'action de soutien, toutes les options qu'offre le système administratif, juridique, économique et industriel français ne sont pas naturellement ou suffisamment utilisées pour traduire en solutions les attentes. Ainsi, s'interdire systématiquement une mutualisation interministérielle au nom de la spécificité militaire relève de la singularité négative quand il n'y a pas d'autre argument que le principe de séparation avec les administrations déconcentrées de l'État. Si des moyens mutualisés garantissent les effets attendus au profit des armées, il y a lieu de ne pas les exclure. La mise en commun de ressources de soutien avec des personnes publiques, collectivités ou ministères, s'est *in fine* avérée un succès dans le cadre de l'opération *Sentinelle*.

De même, opposer *a priori* les prestations opérées en régie et les prestations externalisées, les premières étant présumées plus résilientes que les secondes, relève du dogme, plus facile à édicter qu'une forme de contractualisation suffisamment ambitieuse assortie d'un contrôle de prestation et d'une comptabilité analytique performants pour sécuriser les coûts ⁽¹³⁾. Par ailleurs, opposer une subsidiarité de terrain forcément réaliste et pragmatique, celle du commandement local, et un professionnalisme piloté par le haut, forcément dogmatique et coupé du réel, celui des services centraux de soutien, résiste mal à l'analyse. La bonne articulation passe par l'identification de structures charnières permettant le dialogue et la coordination. Il convient aussi de donner le temps aux ajustements récemment effectués, notamment par le Service de santé et le SCA, de produire leurs effets. Puisque ces ajustements font partie des mesures déclinées dans le cadre de l'actuelle loi de programmation militaire, leur évaluation pourrait s'inscrire dans le cadre d'appréciation de la performance de cette programmation.

Une approche excessivement organique bride la créativité et oublie les agences placées sous la tutelle du ministère des Armées, structures parfois méconnues, mais capables de dégager des réponses pertinentes aux défis du soutien des armées. L'exemple d'un établissement public comme l'Économat des armées, longtemps cantonné dans des segments très spécialisés, mérite d'être valorisé : il s'agit d'une structure capable de trouver des réponses agiles aux problématiques de ressources humaines, puisqu'il a la capacité juridique et financière d'embaucher et de débaucher. C'est aussi un opérateur capable de fournir d'intéressantes alternatives aux contraintes du droit budgétaire, par exemple en matière d'innovation, puisqu'il peut investir sur ses fonds propres. Comme les grandes entreprises de services (ONET, SODEXO...) qui voient les frontières de leur métier évoluer vers une activité d'agence multiservice et multitechnique, cet établissement plutôt axé sur le soutien alimentaire pourrait voir son rôle croître.

Dès lors que la vision des effets à produire est claire et assortie des ressources adaptées, la construction des modes d'action devient plus fluide pour répondre aux attendus des forces, qu'ils soient matériels comme en matière patrimoniale ou de transport, ou plus immatériels comme dans le cas des prestations de soutien à la condition du personnel ou au rayonnement des armées.



« Administrer, c'est rendre la vie bonne et les gens heureux. » (BOSSUET)

Il est nécessaire de voir plus loin que la critique habituelle des réformes organisationnelles de 2009. Le séquençage des structures et des représentations en opérationnels/non opérationnels, en mêlées/appuis/soutiens, en armées/directions/services, est généralement associé dans les esprits à une hiérarchisation. Il ne s'agit que

(13) À cet égard, l'organisation du soutien d'un camp américain comme le Camp Phoenix à Kaboul dans les années 2000-2014, ou la prise en charge du soutien des escales américaines par des sociétés sous contrats avec l'*US Navy*, sont tout à fait éclairantes.

de grilles de lecture marquées par la psychologie collective pour décrire la complexité d'effecteurs militaires directs ou indirects.

La complexité de nos systèmes de soutien est la contrepartie de leur modernisation et de la professionnalisation des armées. Elle est aussi la conséquence de leur diminution de ressources depuis plusieurs décennies. Elle a des effets pervers : l'anxiété qu'elle génère et le risque d'antagonisation des différents protagonistes. Il faut donc, non seulement limiter la complexité au strict minimum, mais en outre agir sur sa perception en inventant des interfaces humaines, matérielles et numériques, pour l'absorber et consolider une solidarité qui demeure naturelle.

L'organisation des soutiens militaires, déployée depuis 2009, est-elle critiquable ? Certainement. Elle n'est pas le produit d'une réflexion capacitaire militaire, mais de la déclinaison dans les armées d'une réforme de l'administration. La guerre et ce qu'elle induit n'ont donc pas été placés au cœur d'une démarche qui recherchait d'abord une réduction des coûts. Cette organisation a-t-elle pour autant failli à sa mission essentielle ? Il n'y a pas de démonstration d'une telle assertion. L'organisation mutualisée a permis de générer et projeter des détachements adaptés au soutien de l'ensemble des engagements militaires de la dernière décennie, en préservant l'essentiel du soutien organique en métropole malgré la déflation massive des fonctions support.

Plutôt que de rechercher une nouvelle réorganisation, mieux vaut corriger les différentes sous-capitalisations, avant de conduire une évaluation sans *a priori* des organisations en place, dans l'esprit du rapport Bouchard. Cette évaluation devra constituer une démarche fondamentalement militaire. Elle pourrait constituer un des chantiers préparatoires de la prochaine Loi de programmation militaire (LPM), en déclinaison d'une prochaine *Revue stratégique* ou d'un prochain *Livre blanc*. ♦

Plaidoyer pour l'intuition en gestion de crise

Ghislain RETY

Colonel de la Gendarmerie nationale, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« L'esprit intuitif est un don sacré et l'esprit rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don. » (Albert EINSTEIN)

Quelle soit environnementale, économique, humanitaire ou sécuritaire, une crise est un phénomène complexe, qui fait généralement suite à un événement déclencheur souvent brutal et inattendu. Pour la résoudre et revenir à la normalité, le chef doit prendre des décisions, dans l'urgence pour la plupart, cruciales pour l'essentiel, sur la base d'exigences souvent contradictoires et parfois dans un contexte de dérèglement structurel. Elles constituent l'essence même de sa mission : le « décideur » doit arbitrer, faire des choix et les mettre en œuvre, dans un environnement de plus en plus incertain, mouvant et contraint par le temps. Traditionnellement, et plus particulièrement au sein des forces armées, ces choix décisifs sont l'aboutissement d'analyses rationnelles, sur la base de méthodes ⁽¹⁾ éprouvées, dont les mécanismes discursifs restent identiques : la pensée analytique accumule les arguments souvent avancés collectivement par un groupe d'experts et de subordonnés, pour construire un raisonnement par étapes successives qui aide le chef à prendre une décision.

Le général Jules Lewal ⁽²⁾ soutenait en 1878 que « le raisonnement et le calcul, ou autrement dit la méthode rationnelle, permettent seuls d'enfanter quelque chose. » Force est de constater qu'il avait tort ! Il existe en effet une seconde voie de prise de décision, axée non pas sur l'intelligence dite rationnelle mais sur l'intelligence intuitive. Son mécanisme scientifique est aujourd'hui mieux connu et de nombreuses études démontrent que l'intuition permet d'offrir des options complémentaires souvent décisives. Elle peut s'avérer être plus puissante que le mode de raisonnement habituel, en particulier dans la gestion d'une crise.

Loin d'être marginal, ce mode de pensée semble même être prédominant chez l'être humain, puisque neuf décisions sur dix sont prises sur une base intuitive, estime le psychologue américain Gary Klein ⁽³⁾, pionnier dans les études sur les mécanismes

(1) Entre autres, la Méthode de planification opérationnelle (MPO), la *Guidelines for Operational Planning (GOP)*, la Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle (MEDO), la *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)* ou la Méthode de raisonnement tactique (MRT).

(2) LEWAL Jules Louis, *Introduction à la tactique positive, conférence faite le 28 mars 1878, par le général Lewal*, J. Dumaine, 1878, 103 pages.

(3) KLEIN Gary, *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, 1998, 344 pages.

de prise de décision. Selon une autre étude, 82 des 93 prix Nobel interrogés ont reconnu que leurs découvertes avaient été faites grâce à l'intuition ⁽⁴⁾. Par ailleurs, près de 54 % des chefs d'entreprise auraient admis prendre ainsi leurs décisions ⁽⁵⁾.

Pour autant, généralement amalgamée à un phénomène paranormal ou un biais cognitif, l'intuition reste souvent décriée par les chefs, ce qui conduit à ne lui accorder que peu de crédit et donc à s'en méfier, voire à la bannir.

Cet article a pour objectif de réhabiliter ce mécanisme inconscient, ce « don sacré » comme le qualifiait Einstein. Pour y parvenir, il paraît nécessaire dans un premier temps de définir précisément ce qu'est l'intuition et d'exposer le fonctionnement de cette intelligence. Dès lors, il nous sera possible de cerner le contour de sa puissance et d'explorer les leviers qu'elle constitue en gestion de crise ; tout en rappelant ses limites et les freins à son usage. Enfin, des pistes seront proposées pour que lui soit redonnée sa juste place au sein de la boîte à outils de tout chef.

L'intelligence intuitive, un mécanisme subtil

« L'intuition est une vue du cœur dans les ténèbres. » (André SUARÈS ⁽⁶⁾)

Ressenti, voix intérieure, prémonition, prescience, pressentiment, précognition, clairvoyance, instinct, sentiment, perception, flair, voyance, illumination, première impression, sixième sens, génie militaire : l'intuition a donné lieu à de nombreuses interprétations et d'innombrables synonymes. Les traductions dans les langues de Shakespeare (« *Gut feeling* », sensation qui vient des tripes) ou de Goethe (« *Fingerspitzengefühl* », sentiment aigu du doigt) n'échappent pas aux métaphores corporelles sans lien avec le cerveau.

La définition du mot « intuition » (du latin médiéval *intuitio* issu de *intueri*, « regarder attentivement ») proposée par le Larousse est double : il s'agit d'une « connaissance directe, immédiate de la vérité, sans recours au raisonnement », mais aussi d'un « sentiment irraisonné, non vérifiable qu'un événement va se produire, que quelque chose existe. »

Aussi, comme le souligne M. Alexis Champion ⁽⁷⁾, fondateur et dirigeant de l'école de l'intuition Iris, quelle que soit l'approche retenue, l'intuition est toujours décrite par ce qu'elle n'est pas. Ces deux définitions caractérisent en effet l'intuition par la négation du raisonnement, de la vérification, etc. ; trait commun adopté par toute la communauté scientifique (neurologues, psychologues, etc.).

En phase avec le Larousse, l'évolution de la science de ces dernières années permet dorénavant de dégager deux approches de l'intuition :

(4) SENDER Elena, « Intuition : le cerveau en roue libre », *Sciences et Avenir*, n° 827, janvier 2016 (www.sciencesetavenir.fr/sante/cerveau-et-psy/intuition-le-cerveau-en-roue-libre_104367).

(5) *Ibid.*

(6) Écrivain et poète français (1868-1948).

(7) Entretien avec Alexis CHAMPION en date du 14 mars 2019.

- La première, qualifiée ensuite d'« intuition prémonitoire », s'apparente à une faculté paranormale car elle échappe à toute possibilité de logique. Elle assimile l'intuition à la perception, indépendante de quelque connaissance acquise ou expérience même inconsciente, et se manifeste par la prémonition, le pressentiment.

- La seconde se définit comme la saisie immédiate d'une solution à un problème. Elle est le résultat pour un individu d'une construction fulgurante non discursive, fruit de la mise en adéquation de son expérience passée mais aussi de ses connaissances acquises à son insu, avec sa capacité à les interconnecter et à les traiter inconsciemment.

Ces deux approches constituent depuis quelques années des domaines de recherche à part entière. Intéressons-nous aux études sur la première, pour mieux l'écarter ensuite, et ne retenir dans ce document que la seconde.

L'intuition prémonitoire

L'intuition prémonitoire a été mise scientifiquement en exergue à la fin des années 1990, par une expérience ⁽⁸⁾ menée par deux neurologues réputés. Le travail d'Antonio Damasio et Antoine Bechara, du Département de médecine de l'Université de l'Iowa (États-Unis), avait eu un immense écho dans les milieux de la psychologie expérimentale et scientifique. Il affirmait que notre inconscient était capable de percevoir un événement avant qu'il ne se produise ; donc que nous serions tous doués, à notre insu, d'une faculté de prémonition.

Initialement, le but de cette expérience était sans lien avec l'intuition, et encore moins avec les phénomènes paranormaux. Elle consistait à observer les réactions du système nerveux lorsque nous devons prendre une décision « à risques ». Pour cela, les scientifiques avaient utilisé un dispositif permettant de mesurer les réactions physiologiques à l'aide de deux électrodes placées au bout d'un doigt. La première envoyait un courant électrique très faible ; la seconde captait l'électricité qui passait à travers la peau. En effet, plus on est stressé, mieux l'électricité passe, un phénomène naturel provoqué par une légère humidification des mains puisque le stress fait transpirer. À l'inverse, plus on est relaxé et détendu, moins l'électricité passe. Placé devant quatre jeux de cartes, chaque participant recevait une somme d'argent. Chacun des jeux comportait des cartes qui en faisaient gagner et d'autres qui en faisaient perdre, sans que personne ne puisse savoir où étaient les bonnes ou les mauvaises. Les chercheurs ont constaté un phénomène déconcertant : la plupart du temps, lorsque les joueurs étaient sur le point d'en retourner une perdante, ils avaient une réaction électrodermique très marquée juste avant de faire leur choix.

Autrement dit, sans aucune possibilité de déduire la présence d'une carte négative par la logique, leur système nerveux réagissait en envoyant un « signal d'alarme », comme si leur esprit était capable de deviner le tirage. Les neurologues en ont conclu que l'inconscient dirigeait le comportement avant que la connaissance consciente ne le fasse et que le mécanisme était distinct des autres mécanismes neuraux.

(8) BECHARA Antoine, DAMASIO Hanna, TRANEL Daniel et DAMASIO Antonio, « Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy », *Science*, vol. 275, n° 5304, 28 février 1997.

Plus de 40 études ont ensuite été réalisées ⁽⁹⁾ et d'autres expériences du même type ont été menées dans différents laboratoires indépendants, confirmant que nous sommes doués d'une faculté intuitive capable d'anticiper des événements, appelée *PAA* (*Predictive Anticipatory Activity*), parfois jusqu'à 10 secondes avant qu'ils ne se produisent.

Le département de la Défense des États-Unis s'est d'ailleurs intéressé de très près à cette capacité d'intuition prémonitoire, en lançant notamment, dans les années 1970, le projet *Star Gate* ⁽¹⁰⁾. Pendant quelque 20 ans, il a eu pour objet d'analyser la réalité et les applications potentielles des phénomènes psychiques, tout particulièrement la capacité à percevoir mentalement des événements, des lieux ou des informations dans le temps (le futur) ou dans l'espace (à distance).

Bien que cette intuition prémonitoire laisse entrevoir de belles perspectives, seule l'intuition rationnelle, appelée ensuite intelligence intuitive ou, simplement, intuition, est ici retenue.

L'intelligence intuitive

« L'ordinateur ne peut que restituer, sous une forme plus ou moins élaborée, les concepts que le chercheur y a introduits. Il est incapable de faire preuve d'intuition, démarche subtile encore mal comprise qui seule peut conduire à la découverte. » (Pierre JOLIOT-CURIE)

L'intelligence intuitive a conduit à de grandes découvertes notamment scientifiques, dont les exemples célèbres sont nombreux. Le mathématicien irlandais William Rowan Hamilton eut la révélation soudaine de la notion de quaternions (nombres réels et complexes) en se promenant avec sa femme en 1843 ; le chimiste allemand Friedrich August Kekulé qui rêva en 1890 de la forme exacte du noyau de benzène. L'intuition la plus connue reste probablement celle d'Archimède lorsqu'il découvrit sa célèbre poussée éponyme en prenant un bain et en s'écriant *Eurêka* tout en courant dans Syracuse. Le point commun entre toutes ces découvertes : elles ne procèdent pas de la pensée analytique. Alors que cette dernière procède par étapes, accumulant les arguments pour construire un raisonnement, l'intuition, elle, surgit.

L'intuition est ainsi vue comme le fait d'atteindre des solutions de manière directe, sans l'intervention d'un raisonnement logique et analytique discursif, avec une certitude implicite que le pressentiment est correct. L'intuition apparaît donc à un niveau inconscient.

Son fonctionnement est aujourd'hui bien connu, notamment grâce aux travaux de Gary Klein. Le psychologue financé par l'armée américaine a démontré comment les pompiers les plus expérimentés étaient capables de prendre des décisions éclairées quasi instantanément dans des situations de grande incertitude qui engendraient la peur et la confusion chez leurs pairs. L'intuition implique une interprétation holistique de l'information et une reconnaissance implicite de la structure des problèmes

(9) MOSSBRIDGE Julia, *et al.*, « Predicting the unpredictable: critical analysis and practical implications of predictive anticipatory activity » *Frontiers in Human Neuroscience*, vol. 8, n° 146, mars 2014 (www.frontiersin.org/).

(10) CIA, « *Project Star Gate* », 36 pages (www.cia.gov/).

et des relations entre les variables. Elle s'appuie sur les connaissances, sur l'expérience mais aussi et surtout, sur cette faculté de pouvoir connecter les variables, les agencer pour les adapter au contexte pour trouver une solution nouvelle. Comme le résume le psychologue américain Malcolm Gladwell : « L'intuition réside dans la connexion en une fraction de seconde d'années d'expérience, de réflexions, de rencontres ou de lectures accumulées en vrac au fil du temps, des hypothèses sans liens apparents entre elles. Ne devant rien au hasard, elle ne jaillit pas du néant. En effet, notre inconscient a la capacité de schématiser des situations, des comportements, à partir d'une couche superficielle d'expériences. » ⁽¹¹⁾

L'esprit humain est ainsi fait qu'il dissimule inconsciemment certaines compétences et de nombreux savoirs. Quelque part dans l'arrière-cour de notre cerveau, nous hébergeons donc toujours cet ensemble de connaissances implicites qui pourraient nous être utiles au moment opportun. Comme le rappellent Alexis Champion et Marie-Estelle Couval ⁽¹²⁾, le subconscient peut faire 10 millions d'observations et les conserver, tandis que l'esprit conscient ne peut se souvenir que de 40 d'entre elles. Ainsi, 99,99 % des observations sont stockées inconsciemment dans notre cerveau.

En cas de besoin, il compare donc instinctivement la situation avec ce qu'il a déjà vécu et appris auparavant. Il analyse les différentes informations reçues, les classe selon leur importance, en faisant appel à cet ensemble de connaissances sédimentées quelque part dans le cerveau et dans des domaines parfois très différents. En un instant, il va ainsi élaborer un modèle prévisionnel, faire naître l'image d'un possible, que l'on qualifiera d'intuition. Au final, l'intuition repose donc sur cette capacité à bâtir des raisonnements, à imaginer des réponses et des solutions hors logique prédictible sur la base de données insoupçonnées du cerveau.

Cette capacité est parfaitement illustrée dans *Le chant du loup*, film sorti en février : alors que l'oreille d'or entend comme le bruit d'un sous-marin à quatre pales, censé ne pas exister, le pacha lui demande de faire appel à son intuition pour savoir si oui ou non il y a un danger. Il doit alors puiser dans sa base de données acoustiques mémorisées, pour pouvoir indiquer que tel bruit peut être dangereux, que tel autre est un phénomène acoustique naturel, une baleine, une secousse... L'intuition est donc bien comprise comme la combinaison subtile et inconsciente de connaissances et d'expériences et, comme le soulignait déjà Napoléon, « l'inspiration n'est le plus souvent que réminiscence ».

Le parallèle avec le jeu d'échecs est ici intéressant, et nous y reviendrons régulièrement. Les échecs sont souvent considérés, à tort, comme le règne du raisonnement et du calcul, même s'il y a effectivement une compétence fondamentale : savoir calculer les quelques coups à venir. Mais, comme le rappelle Maxime Vachier-Lagrave ⁽¹³⁾,

(11) GLADWELL Malcolm, *La force de l'intuition : prendre la bonne décision en deux secondes*, Robert Laffont, 2006 (2005 pour la version originale), 306 pages.

(12) CHAMPION Alexis et COUVAL Marie-Estelle, *Développez votre intuition : La méthode efficace pour éclairer votre vie*, Leduc.s pratique, 2018, p. 25.

(13) Joueur d'échecs français, n° 2 mondial en 2017 et 7^e score mondial de tous les temps. Entretien avec Maxime VACHIER-LAGRAVE en date du 10 avril 2019.

les grands joueurs font principalement appel à leur mémoire pour identifier une situation tactique similaire qu'ils auront analysée et mémorisée ; et s'épargner ainsi des calculs longs et fastidieux. Le grand maître hollandais Jan Timman affirme qu'il n'existe aucun thème combinatoire qu'il n'ait déjà rencontré ⁽¹⁴⁾. Avec une telle base de connaissances, il simplifie le calcul au maximum en sachant intuitivement où chercher. C'est l'intuition qui alerte le cerveau et indique les coups potentiellement intéressants en fonction de la nature de la position des pièces sur l'échiquier. Cette puissance de connexion prend toute sa dimension pour les parties rapides de *blitz* ⁽¹⁵⁾ et de *bullet* ⁽¹⁶⁾ puisque les joueurs n'ont quasiment pas le temps d'effectuer des calculs et doivent donc en grande partie faire appel à leurs connaissances de situations similaires, mais sans jamais être identiques, et donc à leur intuition.

Or, comme le souligne Laurent Vérat ⁽¹⁷⁾, Maxime Vachier-Lagrave n'a pas plus de connaissances ou de capacités mémorielles supérieures à d'autres très grands joueurs d'échecs ou théoriciens ; mais il a cette faculté incroyable à immédiatement faire un rapprochement avec une partie qu'il a étudiée. Il en déduit que la force de son intuition réside à connecter des parties similaires, les options possibles et les risques, sans aucun calcul de position.

Les mécanismes cérébraux

« Distinguer le "raisonnable" et le "rationnel". Le premier inclut l'intuition et l'affectif. Le second n'implique qu'un déroulement correct du processus logique »
(Hubert REEVES, astrophysicien né en 1932)

Interrogeons-nous à ce stade sur les mécanismes cérébraux pour comprendre le chemin emprunté par l'intuition pour surgir, comparativement à celui du raisonnement rationnel.

Il est scientifiquement établi que l'intelligence globale comprend deux grands groupes en rapport avec les hémisphères de notre cerveau. L'hémisphère gauche gère nos apprentissages et constitue le siège de l'intelligence rationnelle. Elle se mesure par le quotient intellectuel et regroupe l'intelligence logique, l'intelligence verbale, l'intelligence spatiale et l'intelligence relative à l'imagination. Quant à l'hémisphère droit, c'est celui de l'intelligence intuitive, mesurée par le quotient émotionnel, qui permet de sortir des contraintes logiques répétitives. Elle inclut généralement trois formes d'intelligence (relationnelle, émotionnelle et pratique).

Analyse et intuition sont donc deux fonctions cérébrales bien distinctes, ce qui induit qu'il existe plusieurs façons de prendre des décisions et de trouver des solutions. « Nous aurions deux routes cérébrales, la route haute qui passe par des systèmes neuraux travaillant étape par étape et non sans effort, et la route basse, un circuit qui opère

(14) Jesper HALL, *Comment s'entraîner aux échecs*, Broché, 2006, 192 pages.

(15) Le *blitz* (de l'allemand « éclair ») est une partie d'échecs qui consiste à limiter la durée de la réflexion à 5 minutes par joueur pour toute la partie.

(16) Le *bullet* est un *blitz* joué avec une minute pour chaque joueur pour toute la partie, soit environ 1 coup/seconde.

(17) *Manager* de Maxime Vachier-Lagrave et directeur technique national de la Fédération française des échecs de 2005 à 2015. Entretien avec Laurent VÉRAT en date du 16 mars 2019.

à notre insu, automatiquement et sans effort, à une vitesse incroyable. Elle permet à l'individu de se faire en un éclair une opinion sur une situation donnée », explique le psychologue américain Daniel Goleman ⁽¹⁸⁾.

Il faut donc admettre l'existence d'un processus relevant d'un autre ordre que celui de l'enchaînement de la pensée déductive. Pour autant, ce conglomerat intuitif n'est pas totalement dépourvu de rationalité, mais notre cerveau arrive directement aux conclusions et nous fait prendre des décisions sans que nous ayons conscience des perceptions subliminales qui nous y ont conduit.

La puissance de l'intelligence intuitive en gestion de crise

Fort de savoir dorénavant qu'il existe deux voies distinctes pour prendre des décisions, en quoi serait-il plus judicieux d'emprunter une route certes plus courte, mais dont nous ne maîtrisons pas les étapes, notamment en période de crise ? Ou, en corollaire, pourquoi le chef doit-il aussi faire appel à son intelligence intuitive et pas uniquement à l'analyse rationnelle en période troublée ?

Pour mieux répondre à cette question, il convient de s'interroger sur les caractéristiques de la crise. Étymologiquement, le mot crise, issu du grec *krisis*, associe les sens de « jugement » et de « décision » mis en œuvre pour dégager une alternative entre plusieurs positions ou tendances opposées sinon conflictuelles. Même si aucune crise ne manifeste les mêmes caractéristiques, citons l'imprévisibilité, le manque de contrôle, les enjeux majeurs (vies ou intérêts vitaux menacés, risques politiques forts, etc.), l'implication de nombreux acteurs, la faillite des processus habituels, la pression envahissante (médiatique, sociétale, etc.), le manque d'information et l'urgence à agir.

L'objectif d'une gestion de crise réside donc dans la succession de prises de décisions, traduites ensuite par des actes, permettant de résoudre cette situation de déséquilibre grave ou de rupture préoccupante. L'enjeu est majeur, car si les décisions prises sont inappropriées, le risque d'accentuer le déséquilibre, voire de provoquer la rupture, est réel et la sanction immédiate.

« La pensée rationnelle ne m'a jamais permis de découvrir quoi que ce soit. » (Albert EINSTEIN)

De nombreuses études viennent appuyer cette déclaration d'un des plus brillants génies et donnent des exemples intéressants du pouvoir de l'intuition dans la prise de décision en situation. Rappelons celle menée par Klein évoquée *supra* et citons celle réalisée par trois chercheurs ⁽¹⁹⁾ dans un cas d'évaluation par une Équipe médico-sociale (EMS) issue des conseils départementaux. Celle-ci étudie le niveau de dépendance des personnes âgées afin de leur accorder ou non l'allocation personnalisée d'autonomie. Dans certains cas, l'EMS accorde une place importante à leur intuition

(18) GOLEMAN Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, Éditions J'ai lu, 2014 (1995 pour la version originale du tome I), p. 32-36.

(19) CANET Émilie, ROUX Laëticia et Szpirglas Mathias, « La place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des Conseils généraux », *Management et Avenir* n° 49, septembre 2011, p. 150-171 (www.cairn.info/).

et modifie en conséquence le processus d'évaluation préconisé. En effet, l'EMS expérimentée, à force de se trouver confrontée à des situations similaires, peut lors de sa tâche se faire très rapidement une opinion de la situation. Elle analyse quelques signaux. Si l'EMS accorde une place importante à cette première impression, elle ne réalise plus son évaluation selon le processus habituel. Elle ne suit pas l'intégralité de la procédure prévue et ne se repose plus l'ensemble des questions nécessaires, mais uniquement celles qui lui permettent de confirmer son intuition.

Quasiment toutes les études s'accordent ainsi à démontrer que dans une situation critique, la prise de décision sur des bases intuitives est plus fiable que la prise de décision discursive, analytique. Pourquoi ? Six motifs sont ici proposés pour expliquer cette supériorité.

La première raison à invoquer est que l'analyse introduit du « bruit », comme le démontre une étude dirigée par Samuel Gosling, du département de psychologie de l'Université du Texas, publiée en 2002 ⁽²⁰⁾. Le chercheur fait visiter à des volontaires des chambres d'étudiants pendant quelques minutes avant de leur demander de répondre à un test visant à cerner les principaux traits de caractère de l'occupant. En quelques secondes, les participants décrivent des personnalités proches du réel. « Nos observations suggèrent qu'une personne qui a examiné brièvement un environnement forme des impressions qui concordent de manière remarquable avec celles des autres. Et ces impressions sont souvent pertinentes », concluent les auteurs. En revanche, « si les volontaires ont de longues minutes pour réfléchir et délibérer, on observe qu'ils se trompent plus souvent ».

La littérature foisonne d'études scientifiques et d'exemples qui démontrent que la délibération peut introduire du « bruit » dans le processus de prise de décision. Contrairement aux idées reçues, l'analyse rationnelle, aussi rigoureuse et consciencieuse soit-elle, ne conduit pas nécessairement à la sélection d'une solution optimale. Trop réfléchir nous éloigne souvent de la vérité. Ce biais décisionnel est bien connu des joueurs d'échecs amateurs lorsqu'ils « calculent des lignes » : tout se passe généralement correctement pour évaluer la pertinence des premiers coups, mais très vite le chaos s'installe, ils en oublient où sont les pièces et passent à côté des possibilités les plus évidentes.

Le temps et l'analyse profonde peuvent donc nous tromper. Il est possible alors de prendre une mauvaise décision car le cerveau est victime d'un « déblocage ». Nous pourrions comparer notre cerveau à un ordinateur. Quand on ouvre différentes fenêtres et qu'on lance un grand nombre de tâches en même temps, notre ordinateur ralentit et il peut être victime d'un bug. Il en est de même quand le disque dur est trop chargé. C'est exactement ce qui peut se passer avec notre cerveau en gestion de crise lorsque ce dernier reçoit trop d'informations ou qu'il est soumis à une pression trop forte.

(20) GOSLING Samuel D., KO Sei Jin, MANNARELLI Thomas et MORRIS Margaret E., « A Room With a Cue : Personality Judgments Based on Offices and Bedrooms », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, n° 3, p. 379-398, 2011 (www.apa.org/).

Deuxièmement, l'intuition constitue une source de créativité, indispensable en gestion de crise. Comme évoqué *supra*, l'intuition nous permet d'avoir accès à des informations dont la raison ignore l'existence. L'intuition est une « tête chercheuse » qui permet de repérer les signaux faibles au-delà de ce qui fait du sens ou non du point de vue de la raison. Elle nous permet donc de naviguer au-delà de la dualité de la raison, au-delà de l'opposition entre rationnel et irrationnel. De ce fait, l'intuition est un vecteur essentiel de créativité et d'émergence d'idées. Elle permet d'accéder au monde du non rationnel, là où vivent les idées innovantes de l'inventeur, les convictions de l'entrepreneur, la vision inédite du chercheur scientifique, la création inouïe de l'artiste, le schéma tactique qui va surprendre l'adversaire... Cette créativité est indispensable en période de crise. La mise en place de solutions inhabituelles doit en effet être recherchée, car si crise il y a, c'est bien que les schémas traditionnels ont failli et qu'il faut en sortir.

Par ailleurs, comme nous l'avons rappelé, une crise se caractérise par son évolutivité et imprévisibilité permanentes, souvent dues à la réaction de l'adversaire qui, par postulat, ne nous informe pas de ses intentions. Ce même adversaire est de plus bien souvent au fait des stratégies et tactiques généralement utilisées. Ainsi, un terroriste en fuite saura minimiser les risques d'être interpellé en connaissant les techniques habituellement mises en place par les forces de sécurité intérieure. Or, les mêmes processus conduisent aux mêmes résultats. Dans de telles circonstances, sans originalité, ils conduisent à l'échec. Il convient alors de faire preuve de créativité et d'innovation pour le surprendre ; qualités que l'intuition peut rapidement faire surgir.

Citons le général Foch qui, en septembre 1914, à la tête de la 9^e Armée française, en pleine bataille de la Marne aurait eu ces mots restés célèbres : « Ma droite est enfoncée, ma gauche cède, *tout va bien : j'attaque !* ». Foch ne pouvait se dissimuler que la situation de son armée fut des plus graves ; elle était quasi en voie d'être battue. L'application des règles de la stratégie conduisait au repli de cette aile gauche pour la réaligner avec la droite. Or, Foch, sûr de son intuition, est bien décidé à n'effectuer aucun repli volontaire, même s'il enfreint ainsi les principes les mieux établis. « Pauvres règlements, dira-t-il plus tard. C'est bon pour mener un exercice mais au danger cela ne suffit plus ! ».

Troisième atout majeur en période de crise, l'intuition peut traiter un nombre quasi illimité de variables et de paramètres, en un temps avoisinant la milliseconde ; alors que le raisonnement, *a contrario*, nécessite un nombre réduit de données et du temps pour les exploiter, leur donner du sens. Le dramaturge Henry Bernstein résumait ainsi cette puissance de calcul : « L'intuition, c'est l'intelligence qui a commis un excès de vitesse. »

Pour reprendre le parallèle avec les échecs, le jeu autorise une trentaine de mouvements pour les pièces. Chaque mouvement et sa réponse offrent une moyenne de 1 000 possibilités. En 40 mouvements, il y a donc environ un vigintillion (10^{120}) de parties possibles, soit des milliards et des milliards de fois le nombre d'atomes dans l'univers... Pour calculer profondément et correctement, il faut être capable de visualiser les coups à venir dans sa tête. Les grands maîtres peuvent envisager environ

100 mouvements à venir. Comme le souligne Maxime Vachier-Lagrave, « loin d'analyser tous les coups possibles dans une position donnée, nous nous appuyons sur notre expérience, notre intuition, pour décider de ceux qui en valent la peine. [...] En partant de la position, notre subconscient se nourrit des thèmes rencontrés dans le passé, ce qui nous aide à trouver la bonne continuation » ⁽²¹⁾.

Comme le résume aussi très bien Anatoly Karpov : « Je crois qu'il existe des manières très spécifiques de jouer efficacement contre une machine. Évidemment, nous n'avons aucune chance en technique pure, parce que l'ordinateur calcule de manière parfaite. Mais lorsque nous faisons appel à notre cerveau, en utilisant l'intuition et la compréhension, alors nous restons beaucoup plus forts ». La puissance de l'intuition prend toute sa dimension en parties dites *blitz*, où la puissance du calcul s'en trouve fortement réduite par les délais de réflexion contraints et, par conséquent, l'intuition placée au cœur de la décision.

Pour autant, la réalité d'une crise s'avère bien plus complexe qu'un jeu d'échecs : si le mouvement des pièces aux échecs est limité, paramétré et connu de tous les acteurs, les paramètres d'une gestion de crise sont non quantifiables et quasi illimités. Dès lors, si le raisonnement ne permet pas à l'être humain d'appréhender totalement une partie d'échecs par son incapacité à calculer, il serait illusoire de croire qu'il en soit différent pour résoudre une crise. Car, comme le démontre Marius Bertolucci ⁽²²⁾, l'intuition est plus performante sur des tâches non-décomposables, sur des objets de décision peu structurés tels que la stratégie ou le *management*.

L'intuition permet ainsi un calcul et une mise en équation immédiats et apparaît comme une accélératrice du traitement de l'information. Or, une des caractéristiques des crises, c'est la nécessité de prendre des décisions rapidement. Le facteur temps reste le premier adversaire du décideur et tout retard dans la réalisation de certains actes peut engendrer un risque d'aggravation de la situation, voire de rupture.

Quatrième facteur, l'intuition s'affranchit de renseignements précis et de méthode de raisonnement. Une vaste étude ⁽²³⁾ portant sur 3 000 dirigeants aux États-Unis a permis de recenser cinq situations dans lesquelles le recours aux capacités intuitives semble être le plus fréquent chez les cadres supérieurs. Un niveau d'incertitude élevé figure en tout premier lieu. Ce positionnement s'explique aisément. La démarche analytique s'avère en effet adaptée à un problème auquel on peut appliquer une solution mathématique ou algorithmique. Mais pour cela, il faut connaître toutes les données initiales, les règles, les paramètres, comme aux échecs. Or, le propre d'une crise c'est le brouillard clausewitzien, qui se traduit par le manque de renseignements, c'est-à-dire l'absence de données ainsi que l'absence de règles claires, de mathématisation de la solution, donc d'algorithme.

(21) Entretien avec Maxime VACHIER-LAGRAVE, *op. cit.*, citant Jesper HALL, *op. cit.*, p. 30.

(22) BERTOLUCCI Marius, *Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels : une étude comparée entre les services de secours et les forces armées* (thèse), École doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille, décembre 2016, 479 pages.

(23) AGOR Weston, *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*, Sage Publications, 1989, 288 pages.

Prenons l'exemple d'un joueur de ping-pong A qui doit renvoyer une balle à laquelle l'adversaire B aurait donné un effet. Le joueur A se comporte comme s'il avait résolu une multitude d'équations pour prédire la trajectoire de la balle, sa vitesse et sa distance initiales rendues compliquées par ailleurs par le rebond et l'effet donné par B. Simultanément, A doit notamment garder l'équilibre en se déplaçant, calculer le positionnement de tout son corps et le mouvement qu'il devra donner à son bras et à sa raquette. À ce jour, aucun ordinateur n'est en mesure de modéliser de telles équations ! Pourtant, en une fraction de seconde, A parvient à résoudre ce problème mathématique complexe.

Par ailleurs, l'environnement d'une crise n'est pas stable et les données ne sont pas toujours fiables et souvent incomplètes. La puissance de l'intuition réside aussi dans cette capacité d'anticipation d'une situation difficile à extrapoler, à quantifier ou à probabiliser.

Enfin, l'intuition permet de détecter des anomalies subtiles dans un argumentaire par exemple et nous aviser qu'il y a une erreur dans le raisonnement, comme toute personne peut détecter une erreur de syntaxe ou d'accord dans une phrase sans pour autant pouvoir expliquer spontanément pourquoi il y a une faute.

Cinquièmement, l'intuition s'adapte aux situations très évolutives. Comme nous l'avons vu, l'intuition est une forme d'intelligence qui trouve toute sa puissance dans un environnement mouvant tel que celui d'une crise. Elle permet en effet de réagir vite, dans les situations où la réflexion est quasi impossible. Pour cela, le cerveau pratique en quelques secondes un balayage superficiel, une sorte de « scan » de la situation qui permet de synthétiser des informations à partir de bribes d'informations sensorielles. De plus, notre intuition est connectée à notre banque de données sensorielles, toujours en mouvement, et s'adapte en permanence pour percevoir le moindre changement. Or, l'être humain n'arrive pas à produire des outils sophistiqués d'aide à la prise de décision de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement. Aussi, contrairement à l'intuition, les différents instruments et méthodes préétablies de prise de décision sont incapables de définir une situation complète et perpétuellement changeante.

L'interception de véhicules « *go fast* » ⁽²⁴⁾ par exemple nécessite une intelligence intuitive par tous les acteurs du fait de l'évolution extrêmement rapide des situations (demi-tour sur autoroutes, percussions de véhicules, changements d'allure, etc.). Au cours d'une opération près du viaduc de Millau ⁽²⁵⁾ menée par le Groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale (GIGN), le succès de la mission a reposé sur une préparation minutieuse, la prise en considération, en amont, d'une multitude de cas non conformes, la parfaite coordination opérationnelle, la mise en œuvre de moyens adaptés et des actions individuelles. Il est apparu lors du *débriefing* que ces actes individuels

(24) Technique utilisée par les trafiquants pour importer des produits stupéfiants avec des véhicules fortement motorisés afin de pouvoir échapper à toute tentative d'interception par les forces de l'ordre ou par d'autres trafiquants.

(25) FERRAND Philippe et ABELA Frédéric, « Millau. Les gros *dealers* piégés par un faux accident », *La Dépêche*, 4 février 2011 (www.ladepeche.fr/).

s'étaient tous avérés extrêmement judicieux, qu'ils étaient intuitifs et non pas guidés par une analyse rationnelle puisque pris en des fractions de seconde.

Marius Bertolucci cite un autre exemple ⁽²⁶⁾ révélateur de la puissance de l'intuition en situation évolutive et de temps contraint, relatant les prises de décision successives d'un capitaine des pompiers. *A posteriori*, toutes s'avéraient extrêmement judicieuses mais il restait incapable de justifier ses choix tactiques, par ailleurs souvent contraires aux protocoles habituels, notamment le choix d'intervenir sans les renforts. Au final, ses intuitions auront permis de sauver plusieurs vies humaines.

Dernièrement, l'intuition limite les effets de groupe et leurs biais cognitifs.

Si la décision reste un fait individuel, en gestion de crise, comme souligné plus haut, ce choix de commandement se prend après concertation d'une collectivité qui apporte des arguments contraires de manière structurée, ce qui constitue à la fois la force et la faiblesse de l'intelligence rationnelle. Or, si la décision pèse sur le groupe et s'impose à lui, force est de constater que le groupe influence sur la prise de décision individuelle du chef.

En Cellule interministérielle de crise (CIC) ⁽²⁷⁾ par exemple, chaque ministère fait valoir ses propres intérêts, par le prisme de son secteur de responsabilité. Ainsi, le ministère de la Transition écologique et Solidaire va faire ressortir les risques liés à l'environnement, celui des Finances va mettre en exergue le coût des décisions, tandis que celui de l'Éducation nationale va se focaliser sur les milieux scolaires. Ces trois acteurs, parmi la vingtaine d'autres, vont ainsi avancer auprès du chef de la CIC leurs arguments, mais ils peuvent diverger, voire s'opposer. Il en est de même dans un groupe de planification pour les opérations militaires. Face à ces éléments souvent contradictoires, il est extrêmement difficile pour le chef de prendre une décision objective surtout quand il s'agit de quantifier et d'arbitrer entre un risque environnemental grave, un coût financier exorbitant ou la préservation de vies d'enfants.

De plus, comme le rappelle Olivier Sibony ⁽²⁸⁾, de nombreux biais cognitifs vont interférer dans la prise de décision, tels que le principe de solidarité avec son groupe qui amène à prendre une décision que l'on n'aurait pas prise au plan personnel ; le biais de cascade qui fait que la décision prise dépend de l'ordre dans lequel les expressions sont exprimées ; mais aussi celui de la séduction rhétorique, qui fait que la décision retenue sera celle de celui qui l'aura le mieux exprimée ou encore le biais de conformisme qui conduit à penser et agir comme les autres le font.

Au-delà de ces biais cognitifs, il est indéniable que les arguments avancés par un acteur « de poids » seront plus aisément pris en compte par le décideur que ceux d'un autre qui pèse peu dans le groupe, quelles que soient la qualité et la pertinence de ses arguments.

(26) BERTOLUCCI Marius, *op. cit.*, p. 254.

(27) Cellule interministérielle de gestion de crise située à Beauvau, placée sous l'autorité du Premier ministre ou d'un ministre qu'il aura désigné.

(28) SIBONY Olivier, *Vous allez commettre une terrible erreur ! Combattre les biais cognitifs pour prendre les meilleures décisions*, Flammarion, 2019, 384 pages.

Dès lors, l'intuition du chef trouve toute sa place dans cet écosystème. Elle fait en effet fi de tout biais cognitif lié au groupe puisqu'elle est le résultat d'un travail inconscient individuel, même s'il peut être enrichi par ces échanges collectifs.

Les obstacles à surmonter pour réhabiliter l'intelligence intuitive

Les six leviers de puissance de l'intelligence intuitive en période de crise évoqués ci-dessus ne doivent pas pour autant écarter certains atouts non négligeables de l'analyse rationnelle. Il serait contre-productif, voire dangereux, de faire systématiquement appel à l'intuition pour toute décision. Celle-ci comporte en effet des limites qui permettent de comprendre les freins à son acceptation. Une fois ces contraintes identifiées, des pistes pourront être évoquées pour réhabiliter l'intuition comme moteur de décision en gestion de crise.

Les limites

Première limite, l'intuition n'est pas à la portée de tout décideur. En effet, l'intuition nécessite de solides connaissances et une certaine expérience représentative du réel puisque, comme évoqué *supra*, elle va chercher les informations nécessaires dans la base de données de l'inconscient. L'intuitif, lorsqu'il a acquis un certain degré de compétences professionnelles, va être armé pour affronter ses craintes, ses doutes, l'absence d'arguments rationnels.

Dans les études menées par Klein et rappelées ci-dessus, si le chef des pompiers a l'intuition qu'il faut évacuer une maison avant qu'elle ne s'effondre sans pouvoir donner d'explications rationnelles, il est démontré *a posteriori* que cette intuition est née de l'association inconsciente de faits, tels que l'absence de bruit et de nouveaux foyers, caractéristiques d'une structure qui risque de s'écrouler suite à un incendie.

Ce socle encyclopédique rationnel indispensable ne doit pas nécessairement correspondre à des faits strictement similaires puisque l'intuition fonctionne par analogies et recoupements. C'est pourquoi au GIGN, pour favoriser l'émergence de l'intuition en intervention, une grande partie de la formation s'évertue à développer ce socle de données.

Elle s'appuie ainsi sur l'acquisition de schémas tactiques liés à la libération d'otages et repose sur trois piliers que constituent :

- une approche théorique des prises d'otages en fonction des milieux (carcéral, bâtiments, en atmosphère viciée, etc.), des vecteurs (avion, bateau, train, etc.), des individus, etc. ;
- la multiplication des cas concrets et de mises en situation, au plus proche de la réalité tout en variant les cas non conformes ;
- les études de tous les rapports de missions du GIGN depuis sa création ainsi que de toute l'analyse de toutes les prises notables à l'étranger.

C'est ainsi que l'écrivain André Maurois, fin observateur du monde militaire, défend que le commandement est à la fois une science et un art ⁽²⁹⁾. Une science puisque la prise de décision a une composante rationnelle, la MRT, la *COPD* et la MEDO en sont trois illustrations. Un art, avec l'intuition ; mais pour qu'elle soit opportune, il rappelle qu'il faut maîtriser parfaitement ses gammes : en musique, un débutant est rarement capable de réaliser une improvisation brillante.

Seconde limite de l'intelligence intuitive, elle comprend des risques qui invitent à ne pas toujours y porter une confiance aveugle. Même s'ils restent limités, évoquons sans les détailler les trois suivants :

- Le premier **risque réside dans la possibilité que l'intuition occulte une meilleure solution**. En effet, si l'intuition laisse spontanément émerger une solution acceptable, rien n'interdit à ce qu'une autre solution, potentiellement plus performante, puisse exister. Pour autant, rien ne permet non plus d'affirmer que le raisonnement a pu faire ressurgir cette hypothétique meilleure solution.

- Le deuxième risque, plus dangereux, serait induit par une intuition aboutissant à des **conclusions erronées sur la base de situations proches mais pas identiques**, puisque l'intuition élabore inconsciemment son propre raisonnement sur la base de recoupements et d'analogies emmagasinées dans le cerveau.

- Enfin, le troisième risque, lui aussi aux conséquences potentiellement fortement préjudiciables en situation de crise, serait de **se faire influencer par ses propres motivations inconscientes**. L'intelligence intuitive n'a cependant pas le monopole de ce biais cognitif personnel, rappelé par les psychologues Daniel Simons et Christopher Chabris ⁽³⁰⁾ ; il est tout aussi prégnant au cours d'une analyse rationnelle, avec des motivations personnelles qui peuvent être inconscientes, mais aussi conscientes !

Les freins

Si le décideur est convaincu que l'intuition constitue un levier incommensurable par rapport à l'intelligence rationnelle tout en étant conscient des limites exposées, il paraît nécessaire de se demander pourquoi de nombreux décideurs ne prônent encore que la rationalité dans leurs prises de décision et donc de comprendre quels sont les freins au recours à l'intuition en gestion de crise.

Le premier élément de réponse pourrait être que le chef a besoin de se justifier.

« Si nous cessions de faire tout ce qui ne repose pas sur une bonne raison ou ne peut être justifié, nous ne tarderions probablement pas à mourir » (Friedrich HAYEK, prix Nobel d'économie en 1974).

L'intuition permet au chef de savoir ce qu'il doit faire, sans pour autant percevoir que ce mécanisme décisionnel provient de la comparaison inconsciente entre ses expériences vécues et la situation qu'il ressent. Il aura donc beaucoup de mal à se

(29) MAUROIS André, *Dialogues sur le commandement*, 1924, Grasset.

(30) CHABRIS Christopher et SIMONS Daniel, *Le gorille invisible ; Quand nos intuitions nous jouent des tours*, Le Pommier, 2015 (2011 pour la version originale), 432 pages.

justifier à ses subordonnés, ses chefs ou ses partenaires puisque lui-même ne sait pas exactement les ressorts profonds l'ayant conduit à cette prise de décision. Or, cette capacité à se justifier et à expliquer, constitue généralement la base de la crédibilité du chef. Il est encore difficilement concevable que le chef puisse décider seul et sans qu'il soit en mesure d'expliquer les bases de sa décision.

Ce besoin de justification pour le chef reste encore plus prégnant face aux risques juridiques, comme le rappelle le colonel Alexis Rougier ⁽³¹⁾. Or, la judiciarisation ultérieure des crises paraît aujourd'hui quasi inévitable tant les enjeux humains et financiers sont souvent colossaux. Et si mise en cause du chef il y a, son argumentaire juridique devra impérativement reposer sur un exposé du raisonnement qui l'a conduit à telle ou telle prise de décision. Ainsi, lors d'une prise d'otages par exemple, il sera difficile pour le commandant du GIGN d'invoquer l'intuition pour convaincre le préfet que l'auteur ne va pas tuer un ou des otages ; tout comme si ensuite ce choix tactique est porté devant une juridiction pénale, l'argument de l'intuition comme base de la décision pourra paraître comme faible, aussi expérimenté qu'il soit.

Par ailleurs, le raisonnement sécurise la chaîne de décision en y attachant la légalité, indispensable à la crédibilité et à la légitimité. Or, en droit français, les éléments matériels constituent un cadre juridique qui canalise vers la décision à prendre et donc les actes à mener. C'est pourquoi, par exemple, les forces de sécurité intérieures ne sont pas autorisées à fouiller une voiture sur la base d'une intuition, contrairement aux douaniers qui peuvent user de leur célèbre flair. Le Code de procédure pénale impose des faits précis, des raisons objectives qui justifient une telle fouille.

Le second frein au recours à l'intuition semble être celui de deux croyances qui s'attachent à ces différentes formes d'intelligence.

En premier lieu, l'illusion en l'optimalité du raisonnement cartésien, qui laisse penser, à tort comme nous l'avons vu, qu'une bonne décision est le résultat du meilleur choix entre toutes les alternatives possibles. Elle est d'autant plus renforcée quand la décision est importante. Qui est prêt à admettre qu'avant une prise de décision stratégique, toutes les options n'ont pas été envisagées et étudiées dans le détail ? Pourtant, comme évoqué *supra*, les décisions stratégiques étant complexes, les informations toujours parcellaires, c'est justement celles où l'exhaustivité des solutions potentielles est impossible et où l'intuition constitue un levier décisionnel bien supérieur au raisonnement cartésien. Dès lors, nombreux sont ceux qui préfèrent s'appuyer sur le déroulé d'une méthode avant de prendre toute décision et placent la planification au centre de toute gestion de crise même si elle contribue à inhiber la capacité de décision. Comme le rappelle le général Lecointre : « En réalité, la marge de manœuvre qu'il reste au décideur est relativement faible car l'essentiel de la décision a été préparé en amont. » ⁽³²⁾.

(31) Article « "Faire Face" : le *leadership* sous tension », dans ce volume, p. 335-351.

(32) « Table ronde n° 1 – Agir dans l'urgence », *Actes du colloque du 1^{er} juin 2012 « Agir dans l'incertitude »*, *Cahier de la Revue Défense Nationale*, p. 39 (<https://fr.calameo.com/>).

Les plus sceptiques pourront noter que les deux seuls psychologues à avoir reçu un prix Nobel en économie, Herbert Simon en 1978 et Daniel Kahneman en 2002, ont été récompensés pour avoir contribué à discréditer le mythe de la prise de décision rationnelle.

La seconde croyance réside dans l'association de l'intuition à l'absence de réflexion ; or, il est contraire à la culture, notamment occidentale, qu'un chef puisse prendre une décision sans avoir réfléchi au préalable. Ce frein culturel reste bien ancré. Mais, comme rappelé en première partie, l'intuition reste une forme de réflexion, d'intelligence, dont le chemin est différent de celui réservé au raisonnement cartésien. C'est ici confondre l'absence totale de réflexion et l'absence de réflexion quant aux conséquences d'une prise de décision.

En corollaire, l'intuition reste considérée comme une forme d'extralucidité. Le double sens de l'intuition, rappelé en première partie, amplifie ce rejet, puisque sous un même nom, peuvent se comprendre une capacité prémonitoire mais aussi une réelle forme d'intelligence. Par sa double nature, elle entretient une confusion et elle dérange. Aussi, à l'instar des sorcières que l'on brûlait au Moyen-Âge lorsqu'elles prédisaient un malheur, l'intuition est souvent mise au pilori car elle n'est pas en phase avec la pensée traditionnelle.

Les freins au recours à l'intuition du décideur en gestion de crise étant identifiés, il nous reste enfin à déterminer comment les lever afin de pouvoir user sans crainte de toute la puissance de cette capacité intellectuelle.

Une intelligence à réhabiliter

Pour lever le premier frein lié au besoin de justification, l'alternative pourrait consister à ne **considérer l'intuition que comme un complément du raisonnement analytique**, et non une substitution. L'intelligence intuitive interviendrait en avance de phase mais ne permettrait de prendre une décision qu'après validation par une analyse. C'est d'ailleurs par cette approche que l'intuition est souvent prise en compte comme en témoignent les déclarations du mathématicien Henri Poincaré : « C'est avec l'intuition que nous trouvons et avec la logique que nous prouvons » ou encore du prix Nobel de littérature Romain Rolland : « C'est à l'intelligence d'achever l'œuvre de l'intuition ». Dès lors, l'intuition apporte des idées complémentaires dont la pertinence serait validée en second lieu par une argumentation rationnelle indispensable à la justification toujours demandée. De plus, cette deuxième étape pourrait utilement apporter des éléments quantitatifs, que l'intelligence intuitive ne ferait pas apparaître.

C'est également ainsi que le champion du monde d'échecs Magnus Carlsen dit procéder : « Bien sûr, l'analyse peut parfois donner des résultats plus précis que l'intuition, mais généralement, c'est juste un gros travail de calcul. Je fais généralement ce que mon intuition me dit de faire. Tout le temps que je passe à réfléchir sert juste à confirmer mon intuition. » ⁽³³⁾.

(33) SANDBU Martin, « Lunch with the FT: Magnus Carlsen », *Financial Times*, 7 décembre 2012 (www.ft.com/)

Pour autant, la redondance par l'analyse ne sera pas toujours possible, tout particulièrement en situation d'urgence. Dès lors, le décideur n'aura d'alternative que de faire confiance à son intuition.

Enfin, trois pistes sont ici identifiées pour lever le second frein, à savoir celui lié aux croyances : la communication, une incorporation dans le corpus doctrinal militaire et la voie de la recherche et de la formation.

Il paraît nécessaire de continuer à **communiquer et à valoriser cette forme d'intelligence** qu'est l'intuition, à la démystifier pour lui redonner la place qu'elle mérite. On note en effet une très belle évolution de la perception de l'intuition depuis environ dix ans dans le monde civil. Elle est de plus en plus reconnue et même recommandée dans la société moderne. Les livres sur le sujet fleurissent et des écoles de l'intuition voient le jour pour apprendre à l'améliorer.

La presse n'échappe pas à cet engouement. Ainsi, le mensuel *Management* a consacré son numéro d'avril 2019 à l'intelligence émotionnelle, *Le Figaro* a publié le 15 mars 2019 un long article intitulé « L'Intuition, une alliée à apprivoiser » ou encore *L'Obs* a, le 3 mars 2019 proposé à ses lecteurs un article « Émotion, information, intuition... comment prendre une décision réussie » ⁽³⁴⁾.

Par ailleurs, l'intuition est officiellement affichée comme qualité au sein des cadres dirigeants. Au sein de l'Otan même, un document ⁽³⁵⁾ cite les caractéristiques recherchées d'un chef militaire. Y sont citées pour respectivement des chefs de très haut niveau, de niveau intermédiaire et pour un soldat, entre autres, la créativité, l'intuition et la flexibilité cognitive.

Mais paradoxalement, la sphère des cadres dirigeants ne s'est que très peu intéressée à l'intelligence intuitive. De même, seuls quelques rares militaires se sont emparés du sujet pour l'élaborer en concept ou en doctrine. Citons John Boyd, pilote de chasse et stratège américain, qui a développé au début des années 1960 un concept permettant de formaliser le cycle des décisions. L'outil, désormais célèbre, nommé « cycle de Boyd » ou « boucle *OODA* » (Observation, Orientation, Décision et Action), permet de savoir quand prendre une décision. Selon Boyd, quatre facteurs permettent à un décideur de remporter une victoire ⁽³⁶⁾ : l'intuition, l'unité, la délégation et les objectifs.

Il est donc proposé **d'introduire l'intelligence intuitive dans la phase d'élaboration des ordres et de la traduire en véritable doctrine au sein du monde institutionnel.**

Enfin, troisième voie d'exploration pour lever le frein des croyances : **la recherche et la formation**, sur la base de deux bonnes pratiques qu'il conviendrait de généraliser.

(34) SOULA Claude, « Émotion, information, intuition... comment prendre une décision "réussie" », *L'Obs*, 3 mars 2019.

(35) ORGANISATION POUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE, *Exploring New Command and Control Concepts and Capabilities, Rapport TR-SAS-050*, Otan, avril 2007, 310 pages (www.sto.nato.int/).

(36) RICHARDS Chet, *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business*, Xlibris, 2004, 188 pages.

La première nous provient de la marine américaine qui a lancé en 2013 un programme ⁽³⁷⁾ mené par quatre chercheurs pour tester la capacité des militaires à améliorer leur capacité intuitive en mission. L'idée venait en grande partie des témoignages de soldats basés en Irak et en Afghanistan qui ont rapporté des sensations inexplicables de danger imminent juste avant de tomber dans une embuscade. De telles études pourraient utilement être menées en France.

La seconde, très récente, nous est proposée par le Lycée militaire d'Aix-en-Provence qui a fait le pas d'introduire des sciences cognitives dans la préparation aux concours des grandes écoles ⁽³⁸⁾. Cette démarche novatrice lui a permis par ailleurs de remporter le prix de l'innovation pédagogique en mars 2019 lors du Printemps des universités d'entreprise.

Par ailleurs, la prise de conscience de l'intérêt de ces sciences cognitives, et en tout premier lieu de l'intuition, se propage progressivement au sein des écoles de formation militaires, comme en témoigne l'apparition de modules dédiés à la sensibilisation à l'art ou à la créativité, par exemple au sein de l'École de Guerre ou du CHEM. Il est donc proposé de les systématiser, d'en amplifier le volume horaire et de les structurer.

**

Il y a près de 150 ans, Victor Hugo écrivait : « C'est parce que l'intuition est mystérieuse qu'il faut l'écouter ». Aujourd'hui, la science a levé une grande part de son mystère et c'est justement parce qu'elle n'est plus mystérieuse qu'il faut l'écouter. On connaît mieux ses mécanismes, sa puissance potentielle, mais aussi ses limites.

Bien canalisée, elle constitue un facteur clé d'efficacité et de résilience en gestion de crise, plus puissante par de nombreux aspects que l'analyse rationnelle. Pour autant, elle n'en demeure pas moins une capacité intellectuelle oubliée, voire méprisée, par certains chefs.

À l'heure où les cadres dirigeants de l'État sont invités à faire preuve d'agilité intellectuelle en se montrant capables de sortir du cadre ⁽³⁹⁾ et où l'innovation est placée au cœur des priorités du ministère des Armées, il semble opportun de poursuivre la dynamique d'acceptation et de valorisation d'une autre forme d'intelligence qu'est l'intelligence intuitive, de la démystifier et de la considérer comme un allié.

Pour conclure, notons que l'intelligence artificielle de la machine et l'intelligence rationnelle de l'être humain fonctionnent exactement sur le même principe discursif. Mais progressivement, la première, par sa puissance de calcul et algorithmique ainsi que par son accès à un volume colossal de données, dépasse et se substitue à la seconde, dans des domaines aussi divers que stratégiques. Aussi, à moyen ou long

(37) COHN Joseph, *et al.*, « Enhancing Intuitive Decision Making through Implicit Learning », *Foundations of Augmented Cognition, 7th International Conference*, Springer, juillet 2013, p. 401-409.

(38) « Sciences cognitives et classes préparatoires », Collin Formation, 3 septembre 2018 (www.collin-formation.fr/).

(39) Référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État, mars 2019 (www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/03/referentiel_2019_vf.pdf).

terme, il ne restera que peu de place à l'Homme pour faire valoir son intelligence rationnelle face aux robots. Dès lors, il est très probable que seule son intelligence intuitive lui assurera sa survie en tant qu'être pensant et donc sa suprématie face aux machines. Une raison suffisante pour lui accorder la place qu'elle mérite dans notre société.

Éléments de bibliographie

- AGOR Weston, *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*, Sage Publications, 1989, 288 pages.
- BERTOLUCCI Marius, *Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels : une étude comparée entre les services de secours et les forces armées* (thèse), École doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille, décembre 2016, 479 pages.
- CHABRIS Christopher et SIMONS Daniel, *Le gorille invisible ; Quand nos intuitions nous jouent des tours*, Le Pommier, 2015, 432 pages.
- CHAMPION Alexis et COUVAL Marie-Estelle, *Développez votre intuition : La méthode efficace pour éclairer votre vie*, Leduc.s pratique, 2018, 496 pages
- DESPORTES Vincent, *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2004, 200 pages.
- GIGERENZER Gerd, *Le génie de l'intuition*, Belfond, 2009, 324 pages.
- GLADWELL Malcolm, *La force de l'intuition*, Robert Laffont, 2006, 300 pages.
- GOLEMAN Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, Éditions J'ai lu, 2014, 924 pages.
- MAUROIS André, *Dialogues sur le commandement*, 1924, Grasset.
- KLEIN Gary, *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, 1999, 344 pages.
- RICHARDS Chet, *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business*, Xlibris, 2004, 188 pages
- SIBONY Olivier, *Vous allez commettre une terrible erreur ! Combattre les biais cognitifs pour prendre les meilleures décisions*, Flammarion, 2019, 384 pages.
- TALEB Nassim Nicholas, *Le cygne noir*, Les Belles lettres, 2017, 608 pages.

Entretiens

- Alexis CHAMPION, le 14 mars 2019.
- Laurent VÉRAT, le 16 mars 2019.
- Maxime VACHIER-LAGRAVE, le 10 avril 2019.

Les défis de la préservation d'une singularité militaire

Olivier BRAULT

Colonel de l'Armée de l'air, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« L'obligation faite aux armées de mettre en œuvre la force de manière délibérée pour protéger la France et de promouvoir ses intérêts fonde la singularité militaire et l'originalité d'une institution à laquelle le destin du pays est lié » (Général LECOINTRE, « Préambule », *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, 2018).

En hissant le pavillon d'une singularité militaire face à une adversité qu'il pressent se durcir, le Chef d'état-major des Armées (Céma) tente d'éveiller la conscience nationale face à l'érosion d'un outil militaire entamée depuis la fin de la guerre froide par de nombreuses transformations internes et des évolutions sociétales parfois orthogonales avec les exigences inhérentes à son emploi.

Cet exercice est délicat car l'Armée française fait toujours bonne figure sur la scène internationale ; son budget à la hausse traduit des choix politiques forts en faveur de l'institution militaire et elle est plébiscitée par son opinion publique. Mais les Français connaissent mal leurs Armées et ses sous-jacents. S'ils apprécient les bénéfices de la professionnalisation par les résultats obtenus en opérations, ils n'ont que peu conscience des difficultés qu'elles rencontrent dans la préservation de cet atout qu'est leur singularité. Comment le pourraient-ils d'ailleurs ? Depuis la suspension du Service national, le lien Armées-Nation s'est distendu. Les militaires, moins nombreux, sont peu présents sur la place publique. Ne portant plus l'uniforme en dehors de leurs enceintes pour une question de sécurité, tenus par un devoir de réserve qui les éloigne des débats publics et opérant essentiellement à distance du territoire national, ils incarnent toujours une Grande Muette mal connue de ses concitoyens.

De plus, les Français n'ont que peu conscience de la brume qui s'est levée sur une paix dans laquelle ils ont (presque) toujours baigné et qu'ils imaginent durable. La menace est en effet beaucoup plus difficile à appréhender depuis la fin de la guerre froide. Elle s'est hybridée pour occuper tout le champ des possibles. Du missile nucléaire au drone lance-grenade de *Daech*, du 11 septembre 2001 au « *home-grown* » [endogène] terroriste, de la destruction de satellites à la cyberattaque, de l'espionnage électronique de masse à la manipulation de l'information, le monde devient imprédictible et s'enfonce dans un brouillard de plus en plus dense dont seule « une guerre sans front, sans champ de prédilection et sans frontière » ⁽¹⁾ semble émerger.

(1) Général LECOINTRE François, *Vision stratégique « pour une singularité positive*, EMA, septembre 2018, p. 3 (www.defense.gouv.fr).

Face à tant d'incertitudes, le rôle d'*ultima ratio* – de dernier recours – des Armées est capital. Mais celui-ci a un coût, celui de la préservation d'une singularité militaire française qui a été forgée à l'aune d'une des histoires militaires les plus riches au monde. Ne pas en tenir compte serait accepter le risque inconsidéré pour la Nation de ne pas avoir demain une armée suffisamment résiliente pour affronter toutes les menaces, et notamment celles qui paraissent impensables aujourd'hui.

L'édifice complexe de la singularité militaire française

Directement liée à la pratique de la guerre, la singularité militaire est une notion particulièrement complexe aux multiples dimensions. Elle est tout d'abord le produit de l'interaction de trois facteurs qui caractérisent l'engagement du militaire au combat : son acceptation de prendre des risques au péril de sa vie, sa capacité à maîtriser individuellement et collectivement l'emploi de la force dans un environnement chaotique, et la nature mortelle de l'ennemi. Le produit de ces trois facteurs constitue ensuite le socle sur lequel le militaire se construit. Ce socle caractérise les contours techniques, physiques et moraux de son métier de combattant et définit son statut particulier de citoyen et son rapport à la famille. Le produit de ces trois facteurs constitue



aussi le centre de gravité, au sens militaire du terme, de l'institution militaire, à savoir qu'il conditionne son efficacité et sa résilience.

À la fois produit d'interactions fondamentales, socle et centre de gravité, la singularité militaire peut ainsi être représentée par un édifice pyramidal conceptuel reposant sur un socle, celui des valeurs héritées de la pratique de la guerre, et constitué de trois plans horizontaux, représentant respectivement, selon le schéma ci-dessous : le plan dans lequel évolue le militaire en tant qu'individu et montrant les liens qu'il entretient avec sa famille et sa citoyenneté en rapport avec son métier ; le plan représentatif de l'institution militaire, constitué des interactions qu'ont les Armées avec la société civile et la communauté militaire ; et le plan des relations politico-militaires figurant les rapports que le Céma entretient avec le président de la République, le ministère des Armées et le Parlement.

Le socle de la singularité militaire : la guerre

Destinés à affronter un ennemi violent dans un environnement chaotique, les militaires s'appuient sur un socle de valeurs et de pratiques éprouvées au cours d'une histoire riche en combats pour se forger un ethos de combattants individuels capables de se transcender collectivement pour mieux se confronter aux risques inhérents à leur métier. L'esprit de sacrifice, la fraternité d'armes et l'esprit de corps, ou encore la discipline, le courage et l'honneur, qui constituent l'ossature de ce socle conceptuel, ne représentent, pour une question de lisibilité du schéma, qu'une partie de l'ensemble de ces valeurs et pratiques qui forgent le militaire dès sa formation initiale de combattant.

Dans son ouvrage *Corps combattant – La production du soldat* ⁽²⁾, Jeanne Teboul décrit ainsi l'aptitude de l'institution militaire à sculpter le corps des jeunes recrues en « corps combattant », pour leur donner la base de ce qui constituera leur capacité à évoluer dans des environnements particulièrement dangereux : force physique et morale, rusticité, connaissance de soi, abnégation, obéissance et goût du risque. En décrivant le processus quotidien de formatage individuel de ces jeunes soldats, elle souligne par ailleurs les mécanismes qui conduisent à la formation d'un corps combattant au sens collectif du terme.

Contraints à la discipline, à la disponibilité, à la solidarité, à la cohésion, au respect, à l'ordre serré – où « chacun, restant à sa place coûte que coûte, s'unit à autrui, le protège et s'emploie à tenir bon pour se mettre entièrement au service d'un agir ensemble, d'une cause partagée » ⁽³⁾ – les individus développent un esprit de corps, symbolisé par le port de l'uniforme, qui les transcende face à la perspective de la mort.

Passé le stade de la phase de formation, ce socle de valeurs fait l'objet d'une consolidation constante, notamment par l'intermédiaire des traditions, ou, comme le décrit avec acuité André Thiéblemont : « Les valeurs sont en permanence énoncées, écrites, chantées, mises en scène, en images, dans les discours, les récits, les symboles,

(2) TEBOUL Jeanne, *Corps combattant – La production du soldat*, Maison des sciences de l'Homme, 2017, 260 pages.

(3) LETONTURIER Éric, « Reconnaissance, institution et identités militaires », *L'Année sociologique*, vol. 61, Presses universitaires de France, 2011, p. 323-350.

les cérémonies, les statues, stèles et autres objets de commémoration, l'architecture des bâtiments, etc. » ⁽⁴⁾.

Le militaire : un citoyen particulier

Singulier sur le plan des valeurs et des pratiques qui le forgent, le militaire l'est tout autant par les spécificités de son métier – risquer sa vie – qui conditionnent son statut de citoyen particulier et son rapport à la famille.

Défini par un statut ⁽⁵⁾ qui détermine ses droits et ses sujétions, le militaire est en effet un citoyen particulier. Tenu à l'esprit de sacrifice, à la loyauté vis-à-vis de l'État et surtout à la neutralité, il ne peut adhérer à un parti politique, ce qui limite sa capacité à exercer un mandat d'élu. Tenu au devoir de réserve, il ne peut ni faire grève ni se syndiquer ⁽⁶⁾. Tenu par ailleurs à l'obligation de discipline et de disponibilité, il peut se voir imposer son domicile, être rappelé de permissions, être privé de liberté de circulation et faire l'objet d'une exigence de mobilité.

L'ensemble de ces contraintes impacte directement la famille du militaire, qui doit s'adapter en permanence aux aléas de cette vie d'aventurier et en accepter les risques. L'obligation de disponibilité est sans doute la plus perturbante pour l'équilibre familial, malgré toute l'attention que le commandement lui porte. La famille doit pouvoir en effet accepter des absences fréquentes du conjoint militaire, parfois non planifiées, d'une durée pas toujours déterminée à l'avance et allant souvent jusqu'à plusieurs mois. Elle doit aussi accepter des déménagements plus ou moins fréquents, qui sont toujours sources d'une remise en question importante pour tous les membres de la famille chaque fois qu'elle change d'environnement. Le devoir de réserve, lié notamment à la confidentialité des opérations, est un autre aspect qui s'impose à la famille, en particulier en cette époque d'utilisation intensive des réseaux sociaux.

En contrepartie, le militaire bénéficie d'un régime de compensation spécifique constitué par exemple par des âges de départ à la retraite plus précoces, d'une protection juridique dérogatoire du droit commun pour l'exercice de la force, ou encore d'un système indemnitaire spécifique aux charges militaires et d'aide au logement qui prennent en compte sa situation familiale.

La singularité militaire comme centre de gravité de l'institution

Produit des spécificités de la mission qui est confiée aux combattants et socle sur lequel le militaire se construit, la singularité militaire est aussi le centre de gravité de l'institution militaire. Elle affecte en profondeur la manière dont les armées sont organisées, leur aptitude à s'ériger en communauté militaire et le rapport qu'elles entretiennent avec la société civile.

(4) THIÉBLEMONT André, *Cultures et logiques militaires*, Presses universitaires de France, 1999, p. 257.

(5) Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires (www.legifrance.gouv.fr).

(6) Les militaires peuvent cependant, depuis 2015, se regrouper en Associations professionnelles nationales de militaires (APNM) avec pour but la préservation ou la promotion des intérêts liés à leur condition. Au nombre de 13, ces associations ont des limites d'action qui les éloignent de toute activité syndicale pour les orienter vers un rôle de lobbyiste.

Destinées à être réactives pour affronter en tout lieu et en tout temps toute menace, les armées ont développé une organisation verticale et pyramidale dont le fondement essentiel est le commandement. Reposant sur la discipline, le commandement dépasse le simple cadre du *management* et de l'obéissance d'un subordonné à son chef pour s'ériger en une relation de confiance mutuelle et d'obéissance par adhésion. En situation extrême, cette relation transcendée garantit que le chef sera suivi par ses hommes au combat, que ses ordres seront exécutés en toute confiance, avec diligence et avec une bonne compréhension de l'esprit de la mission qui est confiée aux subordonnés.

En temps normal, cette relation de confiance se traduit par une bienveillance de la hiérarchie qui veille sur les conditions d'exercice du métier de ses subordonnés et qui porte une attention particulière aux situations individuelles. Cette relation de confiance mutuelle entre le chef et sa troupe s'établit naturellement lorsque le chef dispose des leviers nécessaires pour répondre aux attentes de ses subordonnés et lorsque ceux-ci répondent en contrepartie à l'exigence d'excellence et de disponibilité qui leur incombe sur le plan professionnel.

Pour être efficaces, les Armées doivent aussi être autonomes, gage de ce que le général Lecointre, qualifie d'« aptitude à opérer lorsque tout est désorganisé » ⁽⁷⁾. Pour répondre à cet impératif, elles se sont structurées en communauté militaire, ce qui leur permet de répondre à leurs besoins spécifiques et de s'affranchir partiellement de leur dépendance fonctionnelle vis-à-vis de la société civile. Elles disposent ainsi de leur propre système de santé, d'action sociale, de représentants religieux, d'écoles et de centres de formations, d'un éconamat des armées, de facilités de logements, de mess, d'infrastructures sportives voire culturelles, etc.

Par ailleurs, cette communauté militaire intègre pleinement les familles à son fonctionnement pour accroître sa résilience. En mettant par exemple à leur disposition certaines de ses infrastructures, moyens ou compétences au titre de leurs activités socio-culturelles, elle favorise l'émergence d'une solidarité qui permet à chacune de pouvoir compter sur d'autres en cas de besoin. Cette cohésion permet au conjoint militaire d'être plus rasséréné quand il est en opérations et à sa famille de mieux absorber les effets de son absence.

La résilience des armées tient aussi en leur capacité à recruter, fidéliser et reconvertir. Fortes d'un impératif de jeunesse impulsé par les exigences du combat et de la disponibilité, elles doivent puiser sans cesse de nouvelles recrues au sein de la société civile et s'assurer de les conserver assez longtemps pour en faire des professionnels accomplis capables de manier des systèmes d'armes complexes. Elles s'attachent ainsi à rester attractives avec la double promesse d'exercer un métier qui a du sens et celle d'une reconversion réussie au bout de 15 à 20 ans de bons et loyaux services. Cette exigence d'attractivité impose l'établissement d'un lien Armées-Nation étroit destiné à mieux faire connaître aux futures recrues les différents métiers exercés par les militaires

(7) Général LECOINTRE, *op. cit.*, p. 1.

et aux futurs employeurs des militaires les savoir-faire et savoir être qu'ils ont développés au cours de leurs années de service.

Une relation politico-militaire singulière

Centre de gravité de l'institution, la singularité militaire irrigue aussi les relations politico-militaires et impacte le fonctionnement étatique, politique et économique de notre pays. La subordination directe au président de la République place en effet le Céma au cœur de la politique de défense et de sécurité de la Nation, et lui donne un poids particulier dans la conduite des affaires du pays.

Définissant les principes de répartition des pouvoirs en matière de défense nationale, la Constitution (article 15) positionne le Président comme chef des armées, lui octroyant le soin de présider le Conseil de défense et de sécurité nationale. Cette double prérogative, renforcée par l'article 35 qui lui permet de décider de l'emploi des forces armées à l'étranger sans autorisation préalable du Parlement, lui offre une autonomie d'action et une réactivité sur le plan militaire remarquables dans le concert des démocraties occidentales.

Parallèlement, le rôle de conseiller du gouvernement renforce le poids du Céma dans l'élaboration des décisions politiques liées aux affaires de sécurité et défense du pays. C'est notamment marqué depuis le déclenchement de l'opération *Sentinel*, qui lui donne l'occasion une fois par semaine d'être acteur du Conseil de défense et de sécurité nationale. Il est par ailleurs appuyé par un réseau de cabinets militaires positionnés auprès de la présidence de la République, des cabinets du Premier ministre et de la ministre des Armées et qui lui permettent de porter sa voix en permanence auprès des plus hautes instances de l'État.

Ce poids relatif, mais essentiel, de l'institution militaire au sommet du processus décisionnel de l'État est conforté par la responsabilité permanente de la mise en œuvre de la dissuasion nucléaire. Les armées sont ainsi institutionnalisées en gardiennes ultimes des intérêts vitaux de la Nation en temps de paix, en complément de leur rôle constitutionnel traditionnel d'*ultima ratio* en temps de guerre. Elles jouent également un rôle dans l'élaboration des lois de programmation militaire (LPM). Ces dernières ont largement contribué à favoriser l'émergence d'une Base industrielle et technologique de défense (BITD) autonome et compétitive sur la scène internationale, ainsi qu'à l'aménagement du territoire au travers de son important réseau d'emprises militaires.

Toutefois, ce poids reste dépendant de la place que veut lui accorder l'autorité politique. En effet, malgré une culture française très clausewitzienne de la guerre qui inscrit l'action militaire dans le prolongement de l'action politique, donnant *de facto* corps au « *cedant arma togae* »⁽⁸⁾ de Cicéron, la relation politico-militaire fait l'objet de tensions de fond qui influent sur la latitude que le plus haut responsable militaire peut avoir auprès du Président ou du ministre en charge des affaires de défense.

(8) « Que les armes cèdent à la toge ».

Les raisons en sont à la fois nombreuses et complexes. Elles tiennent notamment aux tensions structurelles propres à chacune de ces fonctions. Là où le responsable politique a besoin d'entretenir l'ambiguïté pour conserver de la marge de manœuvre vis-à-vis de son opinion publique ou de ses partenaires internationaux, le militaire a besoin de clarté et de concret pour planifier ses opérations ; là où le premier tire sa légitimité des urnes et a besoin de gains tangibles rapides pour satisfaire à la brièveté des cycles électoraux, le second tire sa légitimité du prix du sang versé et a besoin de continuité et de visibilité pour construire un outil militaire robuste et cohérent ; là où le premier est au cœur de l'expression publique et dépend de sa capacité à communiquer, le second se voit au contraire évincé de la place publique pour agir dans la discrétion que lui impose son métier.

Mais si ces tensions ne sont pas spécifiques de la relation politico-militaire française, elles sont largement exacerbées par un poids du passé qui ne semble pas devoir passer et qui pèse excessivement dans les relations politico-militaires. Le risque politique qu'a représenté l'armée au cours de l'histoire – coup d'État de 1851, boulangisme, affaire Dreyfus, et surtout la tentative de *putsch* 22 avril 1961 – reste présent dans la mémoire collective et sous-tend parfois l'appréciation de la loyauté de l'institution militaire.

Un édifice qui se fragilise

Depuis la fin de la guerre froide, cet édifice qu'est la singularité militaire a connu des mutations profondes, dont les tendances semblent s'inscrire dans la durée. Les contours de son socle ont évolué au fur et à mesure que l'ennemi est devenu de moins en moins identifiable, que le consentement au risque de la société occidentale a diminué et que l'exigence d'un emploi chirurgical de la force s'est faite plus forte. L'évolution des modèles familiaux avec notamment la banalisation du travail des conjoints des militaires, autant par nécessité économique que par évolution sociétale, remet en question le principe de disponibilité. La communauté militaire s'efface progressivement face à une politique d'externalisation croissante qui anonymise l'environnement dans lequel le militaire évolue. Et la pratique du commandement se voit remise en question par des pratiques managériales issues du monde de l'entreprise.

Un socle aux contours changeants

Un ennemi qui se « démilitarise »

Construit à partir d'un socle de valeurs et de pratiques – héritées d'une histoire militaire où des armées affrontaient des armées – qui le préparent aux conflits à haute intensité contre un ennemi de taille imposante, le soldat français a en fait combattu un ennemi dont la taille et les modes d'actions ont rapidement évolué en 25 ans jusqu'à perdre parfois leurs caractéristiques militaires.

Les corps d'armées soviétiques ont ainsi été remplacés par des armées plus faibles aux capacités dissymétriques au début des années 1990 (Irak, Serbie), puis à des ennemis asymétriques beaucoup moins identifiables du fait de leur aptitude à se fondre

dans la population civile. Le *sniper* évoluant dans les rues de Sarajevo, le paysan afghan menant des actions de feu ponctuelles sous la pression talibane des années 2000, les groupes rebelles africains menaçant les régimes soutenus par la France ou les groupes terroristes d'obédience *al-qaediste* ou *daechiste* des années 2010 sont les principaux marqueurs de l'évolution de la menace.

Cette tendance – une menace difficilement identifiable du fait de la réduction de la taille de ses unités tactiques, de l'absence de port d'uniforme et de l'imbrication au sein de la population civile – se poursuit aujourd'hui avec la menace terroriste qui pèse sur le territoire national. Elle continuera très probablement avec l'émergence du nouveau champ de conflictualité qu'est le cyberspace et l'univers ultra-connecté en cours de développement (celui de la 5G) qui permettent déjà à un individu ou une organisation de commettre des actes de malveillance tout en restant très difficilement détectables.

Par ailleurs, même lorsque l'adversaire reste clairement imposant par la taille de ses armées, la nature non militaire des procédés qu'il utilise empêche au nom du droit international sa qualification en tant qu'ennemi et rend peu pertinente la mise en œuvre d'une réponse militaire à son encontre. La Russie, par exemple, en appliquant le concept de « guerre hybride » théorisé par le général Gerasimov, utilise à la fois les outils de puissance étatiques traditionnels – pressions diplomatiques, économiques, propagande, actions militaires de vive force ou de démonstration de puissance ⁽⁹⁾ – et des leviers nettement moins conventionnels – milices, crime organisé, *hackers*, actions d'influence massives pour parvenir à ses fins ⁽¹⁰⁾. La Chine, quant à elle, pourrait s'essayer au concept de « guerre hors limites » théorisé par deux de ses stratèges ⁽¹¹⁾.

Un consentement au risque qui a diminué

En prononçant la suspension du Service national, le président Chirac a consacré la transformation d'une force armée chargée de défendre le sol de la Nation en une force expéditionnaire chargée de défendre les intérêts du pays en dehors de ses frontières, marquant une évolution profonde dans le rapport à la prise de risque d'une société française libérée de l'impôt en nature que les armées faisaient peser sur elle par la conscription.

En effet, la notion de prise de risque évolue, alors que les missions qui sont confiées aux militaires à partir des années 1990 s'orientent vers des missions de temps de paix tournées vers la gestion de crise. À l'impératif de défense de la patrie se substitue un interventionnisme basé sur l'assistance humanitaire, la protection des ressortissants français, l'interposition pour prévenir des génocides, ou le rétablissement de la paix. Le plus souvent réalisées sous l'égide de l'Organisation des Nations unies, aux côtés de

(9) Exercices majeurs, incursions aériennes, terrestres ou navales, actions des services de renseignement.

(10) La Russie entretient une série de conflits larvés – Ossétie du Nord, Abkhazie, Crimée, Donbass, Transnistrie, mer d'Azov – et a établi trois plateformes *A2/AD* (*Anti-Access/Area Denial*) – Kaliningrad, Sébastopol, Lattaquié – qui lui permettent à la fois de contenir l'Otan à ses frontières et d'intervenir à nouveau dans les équilibres de puissance (Syrie, Iran, Turquie).

(11) LIANG Qiao et XIANGSUI Wang, *La Guerre hors limites*, 2003, Payot et Rivages, 240 pages.

Nations contributrices aux capacités, aux règles d'engagement et au niveau d'acceptation du risque très disparates, ces opérations modifient le comportement des militaires occidentaux. Il ne s'agit plus d'entretenir l'esprit d'offensive à outrance qui poussait les soldats à sortir de tranchées en s'exposant totalement au feu ennemi ni de mettre l'ennemi à genou en bombardant sa population civile.

Il s'agit au contraire de donner consistance à l'objectif du « zéro mort » ou du « risque zéro » qui caractérise dès lors une société civile rétive au risque sous toutes ses formes, plus encline à la judiciarisation, et qui est allée jusqu'à inscrire le principe de précaution dans sa Constitution. Il s'agit pour le soldat de chercher à mieux se protéger pour ne pas mourir pour une cause parfois éloignée des préoccupations de l'opinion publique française et qui pourrait être source de remise en cause de l'institution militaire sur le plan judiciaire, comme lors de la tragédie des 10 morts d'Uzbin (août 2008) en Afghanistan. Il s'agit aussi d'éviter les dommages collatéraux aux populations civiles à la fois pour des raisons éthiques évidentes et pour ne pas donner à l'ennemi qui s'y cache l'occasion de retourner l'opinion publique internationale en sa faveur.

Cette tendance s'accroît avec la guerre contre le terrorisme en Afghanistan, au Sahel ou en Irak puis en Syrie. S'inspirant des pratiques américaines, le militaire français se protège mieux, adoptant le port systématique de protections balistiques individuelles, adapte ses transports de troupes blindés à la menace des Engins explosifs improvisés (IED) et construit des Bases opérationnelles avancées (FOB) « bunkérisées », mettant ainsi fin à une tradition coloniale de proximité avec les populations. En parallèle, il met au point un ensemble sophistiqué de règles d'ouverture du feu assorti de niveaux de délégations idoines qui permettent à la fois une maîtrise beaucoup plus fine de l'emploi de la force par toute la chaîne de commandement et la limitation des pertes civiles imputables aux actions militaires.

Cette tendance ne faiblit pas avec le recours croissant à l'emploi de drones ou de robots de combat, qui sont la transposition naturelle de la volonté de notre société de minimiser l'exposition de ses soldats au risque, tout en maximisant la précision des effets d'emploi de la force. Le cœur de métier du militaire a ainsi évolué de manière durable, de la conduite d'une confrontation de masses humaines à celle de la réalisation d'actes technologiques individuels et quasi chirurgicaux. Il se dépossède peu à peu de sa parure de guerrier, avec ce que cela représente de noblesse liée au risque consenti, pour le transformer en opérateur de système d'armes agissant à distance, à l'abri du risque physique.

L'exigence de disponibilité à l'épreuve des réalités sociétales

Par ailleurs, le militaire n'échappe pas non plus à d'autres mutations sociétales profondes qui remettent en cause son principe de disponibilité : la généralisation du travail des femmes, la diversification des modèles familiaux et l'aspiration à une vie plus équilibrée des jeunes générations.

Sa famille ne parvient en effet plus à s'adapter à cette obligation de disponibilité. La banalisation du travail des conjoints, devenue indispensable, ne serait-ce que

sur le plan financier, lui impose une organisation et une répartition des tâches qui nécessitent sa pleine implication dans la gestion de son foyer, le rendant dès lors beaucoup moins disponible aux dépassements d'horaires ou aux déclenchements intempestifs de mission.

De même, la famille ne parvient plus à s'adapter à sa contrainte de mobilité. Le déplacement du conjoint se heurte à son aspiration à mener sa propre carrière professionnelle. Celui des enfants est rendu plus délicat parce que les établissements scolaires ont acquis une certaine autonomie dans le développement des filières qu'ils proposent. Les prestations de santé nécessaires à l'accompagnement dans la durée de certains membres de la famille peuvent interdire l'option du déménagement. Enfin, les gardes partagées d'enfants constituent une contrainte de plus en plus fréquente dans une société largement marquée par les familles « recomposées ».

Les générations actuelles aspirent de plus à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Plus individualistes, elles sont moins enclines à consacrer le temps nécessaire à la préservation de l'esprit de corps qui avait pour vocation de permettre au soldat de s'épanouir au sein d'une communauté militaire à laquelle il consacrait toute sa vie. Il est en cela notable de voir combien l'apparition des tablettes et des *smartphones* a modifié le comportement des jeunes militaires. Chacun se replie sur son univers propre dès le retour de mission, rendant difficile l'entretien d'une cohésion qui exige la disponibilité de chacun pour la faire vivre.

L'érosion de la communauté militaire

Au fur et à mesure de leur professionnalisation, les armées ont mené une politique de rationalisation de leurs effectifs et de leurs moyens en s'inspirant de modèles organisationnels et de pratiques issues du monde de l'entreprise privée. Cette logique, qui a privilégié le recours à une externalisation croissante, les a conduits à accepter une certaine anonymisation de leur environnement au détriment des codes et des pratiques qui fondent l'existence d'une communauté militaire.

L'évolution du champ lexical en est un des révélateurs. Les « mess » sont ainsi devenus des « restaurants », les « militaires » des « administrés », « clients », « spécialistes », « techniciens » ou « opérateurs » et les « chefs » des « *managers* », « *leaders* » ou « administrateurs ». L'application omniprésente des normes a importé sa cohorte de terminologies associées : qualité, navigabilité, certification, etc. Les termes technocratiques – indicateurs, conventions, marchés, cahiers des charges – ont envahi l'environnement du militaire, dénaturant son répertoire originel.

L'environnement physique du militaire s'est lui-même lentement anonymisé. Les mess catégoriels, reflétant les traditions et aspirations de chaque corps, ont ainsi laissé place à des restaurants uniques, comparables à n'importe quel restaurant d'entreprise. Les véhicules militaires ont perdu leurs marques distinctives pour être remplacés par des véhicules de location de gamme civile. Les cartes Total permettant de faire le plein des véhicules dans les stations essence civiles ont remplacé les stations essences militaires. Le recours à de l'hébergement en chambres d'hôtel compense les

insuffisances en matière d'hébergement militaire. Des vigiles civils contrôlent désormais l'entrée de nombreux sites militaires. Les entreprises de travaux publics sont omniprésentes sur les sites militaires et se sont substituées aux régies d'infrastructure militaires. Les consultations médicales sont de plus en plus réalisées dans le secteur civil. Les installations sportives ou culturelles sont moins nombreuses, incitant les militaires et leurs familles à pratiquer ces activités en dehors des enceintes militaires. Le « Balargone », cœur de l'activité militaire parisienne, ne porte lui-même pas de marque particulière à l'institution militaire, hormis le port de l'uniforme par une partie des militaires qui y travaillent.

Cette tendance n'a pas échappé non plus au champ des opérations. Des avions de type Antonov assurent le transport stratégique, des Beechcraft transportent des passagers dans le désert sahélien, des camions-citernes et des porte-conteneurs civils ravitaillent différents sites militaires en Afrique, des 4x4 de locations permettent d'assurer les liaisons, des restaurants aux allures de ceux de la société Sodexo mis en œuvre par l'Économat des armées alimentent les soldats.

En somme, la marque militaire a subi un effacement insidieux qui modifie la perception qu'ont les militaires d'eux-mêmes. De plus en plus orientée vers la « civilianisation » de son environnement, de ses processus et de ses moyens d'action, et de moins en moins disponible pour cultiver l'esprit de cohésion qui la soude, la communauté militaire se délite ainsi progressivement. Les armées s'en trouvent ainsi moins résilientes car elles rencontrent plus de difficulté à s'occuper des familles – c'est aujourd'hui la ministre des Armées qui porte le Plan famille – et à fidéliser certains militaires qui ne retrouvent plus « l'esprit de famille » qui les a conduits à s'engager.

La fragilisation du commandement

L'autre impact de la démarche de recherche continue de rationalisation est la fragilisation du commandement, dont l'exercice vertical traditionnel qui se traduisait par l'adage « un chef, une mission, des moyens » s'est vu remplacé par une approche plus horizontale issue des méthodes de *management* d'entreprise. L'organisation pyramidale traditionnelle intégrant ses soutiens s'est en effet métamorphosée en une organisation en silos où chaque branche dispose de son autonomie hiérarchique. Le commandant d'une formation militaire se retrouve ainsi à exercer une fonction de coordinateur et non plus de chef plénipotentiaire. Son rôle consiste désormais à s'assurer que les différents acteurs sont au rendez-vous des objectifs qui leur sont fixés pour l'exécution d'une mission donnée.

Si un tel mode de fonctionnement a la vertu de permettre à chacune des chaînes de soutien de développer sa propre logique d'efficience – c'est-à-dire optimiser dans la durée l'emploi des ressources dont elle dispose – il a l'inconvénient majeur de porter préjudice à l'efficacité du commandement. Le chef de corps se voit en effet bridé dans sa capacité à conduire sa manœuvre, réactive par nature, par des acteurs plus orientés par la logique de temps long. Ne disposant plus de tous les leviers nécessaires au traitement des problématiques de son niveau, et devant systématiquement renégocier les priorités établies avec les autres services, il n'est plus en mesure de traiter

efficacement toutes les problématiques qui lui incombent. Ce qui entame d'autant sa crédibilité vis-à-vis de ses subordonnés, dans la mesure où celle-ci repose sur sa capacité à répondre à leurs attentes.

Par ailleurs, le commandement à la voix qui caractérisait l'époque du Service national et qui reposait sur la confiance mutuelle entre chef et subordonné, s'est transformé progressivement en une « obéissance à la lettre », traduisant une quête de traçabilité imposée à la fois par la modification du paysage socioprofessionnel des armées⁽¹²⁾ et par la pression latente de la judiciarisation des activités militaires. Les ordres sont ainsi devenus orientations, directives, plans d'action ou contrats de services et leur exécution soumise à des indicateurs de performance ou à des rapports d'audit.

Cette tendance croissante à l'application stricte des procédures et règlements sans autre valeur ajoutée individuelle qu'un conformisme normatif s'avère peu propice à libérer les énergies. Cela laisse *in fine* peu de place à la capacité du chef à développer sa propre vision et à en inspirer ses subordonnés et peu de place à ces derniers pour faire preuve d'initiative : deux conditions qui sont pourtant essentielles pour garantir l'émergence d'une transcendance au combat.

Un édifice à consolider

Au vu de ces fragilités, faut-il tenter de préserver à tout prix l'édifice de la singularité militaire dans sa forme actuelle, c'est-à-dire celle héritée des guerres à haute intensité, napoléoniennes d'abord puis mondiales au XX^e siècle, et consolidée par le général de Gaulle par le fonctionnement constitutionnel de la V^e République ? Cela a-t-il encore du sens de cultiver ce socle de valeurs que sont l'esprit de sacrifice, le courage, l'honneur, l'esprit de corps et la discipline – qui découlent de l'affrontement physique de cohortes de soldats contre un ennemi de même nature – alors que la tendance qui se dessine est celle d'une guerre technologique, « invisible et permanente »⁽¹³⁾ ? Est-il utile de continuer à apprendre à toutes les jeunes recrues à marcher au pas alors que les combats futurs laisseront probablement peu de place à l'humain dans l'espace et le cyberspace et qu'ils se feront à grand renfort de technologies par drones ou robots interposés sur terre, mer ou dans l'air ?

Peut-on par ailleurs espérer continuer à recruter des jeunes Français à la recherche d'un meilleur équilibre socioprofessionnel et en quête de sens sans réétudier les principes de disponibilité et de mobilité, sans chercher à redonner de la vigueur aux principes qui fondent le commandement, ou sans essayer de préserver le cocon qu'est la communauté militaire et qui sert de catalyseur à ses membres pour se transcender ?

C'est dans la réponse à ces deux séries de questions que résident les deux défis majeurs auxquels les armées sont confrontées : préserver un socle de valeurs et de

(12) Employés civils, augmentation du taux de féminisation, professionnalisation des militaires du rang, recours à l'externalisation, etc.

(13) PARLY Florence, « En 2049, la guerre sera permanente et invisible » (conférence), *L'Obs*, 26 avril 2019 (www.nouvelobs.com/).

pratiques pour garantir l'aptitude du militaire français à faire la guerre malgré des divergences manifestes avec les aspirations sociétales occidentales, tout en acceptant de modifier certains piliers de cet édifice qu'est la singularité militaire pour mieux l'adapter aux contraintes du XXI^e siècle.

Conserver intact le socle de la singularité militaire

Malgré la tendance à des guerres plus sélectives, en dehors de nos frontières, qui s'est dessinée depuis l'effondrement de l'Union soviétique, il serait inconscient d'imaginer que l'Armée française ne se retrouvera plus impliquée dans un conflit de haute intensité, ne serait-ce que par le jeu des alliances. L'imprévisibilité du contexte sécuritaire international soulevée par la dernière *Revue stratégique* ⁽¹⁴⁾ donne à nouveau corps à cette hypothèse. Par ailleurs, le propre des armées est de se préparer à leur rôle d'*ultima ratio*, c'est-à-dire d'être prêtes en permanence au pire. Ce qui exige une capacité à transcender individuellement et collectivement leurs hommes et leurs femmes ; transcendance qu'elles ne savent obtenir à ce stade qu'à partir du socle actuel éprouvé de valeurs et pratiques.

Il ne s'agit donc pas tant de remettre en cause le socle sur lequel repose actuellement la singularité militaire française que de mieux le faire connaître de la population française et ses dirigeants, pour qu'elle en comprenne mieux les ressorts et en accepte mieux les contraintes. Les jeunes recrues seraient ainsi moins surprises par leurs premiers contacts avec l'institution militaire, les futurs conjoints seraient mieux informés des conditions de vie des familles de militaires, et les décideurs plus à même de mesurer les conséquences de leurs actions. Et, dans la perspective d'une hybridation plus systématique des guerres, il s'agira même d'inculquer ces valeurs fondamentales au plus grand nombre, de manière à ce que la société française devienne plus résiliente face à des attaques cybernétiques et informationnelles « invisibles » qui la touchent déjà au quotidien.

Pour que les valeurs portées par les militaires et que leurs métiers soient mieux connus de l'ensemble des Français, il semble pertinent que le ministère des Armées développe largement les initiatives déjà menées conjointement avec l'Éducation nationale de manière à créer un lien naturel avec l'institution militaire dès leur plus jeune âge. Le Brevet d'initiation à l'aéronautique (BIA), les Classes de défense et de sécurité globale (CDSG), les initiatives des trinômes académiques ou les visites scolaires restent en effet insuffisants au regard des moyens, du temps et des faibles volumes consacrés et s'adressent essentiellement à des élèves déjà intéressés par la « chose » militaire.

Il s'agirait dès lors de saisir l'opportunité de la bonne image qu'ont les armées au sein de l'opinion publique et de l'intérêt croissant que le corps enseignant porte actuellement à la capacité des armées à entretenir les valeurs clés du « vivre ensemble » que sont le respect, la discipline, le sens du collectif, le goût de l'effort, la capacité à donner du sens à l'action et le *leadership*. Il pourrait ainsi être proposé à l'Éducation nationale d'inscrire un module défense dans la formation de son corps professoral et

(14) *Revue stratégique de Défense et de Sécurité nationale* 2017, décembre 2017, 109 pages (www.defense.gouv.fr/).

de son corps encadrant et d'inciter à participer à des cycles de séminaires (conférences, dîners-débats, formations de terrain, ateliers de *leadership*, temps de cohésion, etc.) organisés au sein d'unités militaires.

Cette première brique pourrait conduire à l'inclusion d'un cursus « défense et sécurité » intégré tout au long de la scolarité et destiné à développer le sens de la vie en collectivité des futurs citoyens et à éveiller leur attention aux problématiques de défense et de sécurité, tout en leur permettant de découvrir les métiers qui y sont liés. Cette démarche pourrait être naturellement prolongée par la contribution des armées au Service national universel (SNU), voire s'y substituer. Elle pourrait être complétée par la mise en position de détachement de militaires au sein de l'Éducation nationale pour enseigner ces cursus de défense à des périodes de leur carrière où la mobilité deviendrait trop contraignante, et par l'augmentation du nombre d'apprentis au sein des unités militaires qui s'y prêtent.

En parallèle, il s'agirait d'encourager toute initiative susceptible de conduire à une meilleure connaissance mutuelle entre les futures élites de la nation et l'institution militaire, prérequis indispensable pour faire tomber les archétypes sources de défiance, et informer les décisions de ceux qui auront à conduire les affaires du pays.

La remise en question actuelle par le président de la République de la formation des énarques pourrait être l'occasion d'y inclure là aussi un module « défense » consistant, complété d'une immersion de quelques semaines au sein des armées sur le modèle de ce que font les Polytechniciens. Cette formation initiale pourrait être consolidée pour ceux qui se destinent à occuper de hautes responsabilités au sein du monde de la sécurité ou de la défense, soit par un cursus adapté au sein de la réserve opérationnelle des Armées, de la Gendarmerie ou de la Police, soit par un parcours professionnel minimal au sein du ministère des Armées ou du ministère de l'Intérieur. Une intégration de hauts fonctionnaires, ayant vocation à progresser au sein du ministère des Armées, au sein du CHEM pourrait aussi être étudiée, sur le modèle britannique et dans une logique d'approche globale de la gestion des crises.

Un nombre non négligeable de hauts potentiels des armées pourrait également suivre un cursus adapté au sein de l'École nationale d'administration (ENA), de manière à ce qu'ils acquièrent le langage juridico-administratif et partagent le tissu relationnel qui constitue la base des échanges entre les différentes administrations de l'État. Un double cursus École de Guerre-ENA pourrait ainsi être envisagé, sur lequel les militaires pourraient ensuite capitaliser en occupant des postes de hauts fonctionnaires au sein des différents appareils de l'État, dans une logique de mobilité largement pratiquée par d'autres corps d'État ou en seconde partie de carrière, et pour y diffuser une culture de défense et de sécurité.

Modifier partiellement la structure de l'édifice

Si préserver le socle de la singularité militaire semble s'imposer au nom du rôle de dernier recours de la Nation qui revient aux armées, il n'en reste pas moins nécessaire de repenser une partie de l'édifice qu'il supporte pour en compenser les fragilités

et s'assurer que les armées restent capables d'attirer les jeunes générations et de fidéliser les cadres dont elles ont besoin.

Il convient tout d'abord de repenser la mise en œuvre du principe de disponibilité dans les armées, de manière à mieux le lier aux impératifs opérationnels. Chaque échelon de commandement devra ainsi s'attacher à éviter les débordements d'horaires récurrents de ses subordonnés, s'assurer qu'ils bénéficient de l'ensemble de leurs jours de permissions, étudier l'allègement des services de permanence qui s'adressent à un nombre limité de personnels ou œuvrer à bannir les déclenchements de mission en dehors des heures ouvrables. Une plus grande souplesse sur l'organisation du travail individuel devra être étudiée, incluant le recours au télétravail. Le statut du militaire pourrait être modifié pour accepter le travail en temps partiel, actant ainsi une pratique déjà bien réelle avec le recours devenu systématique aux réservistes opérationnels.

Le principe de mobilité devra aussi être repensé, dans la continuité des efforts déjà mis en œuvre par les armées ⁽¹⁵⁾, pour en alléger l'impact sur les familles. L'instauration d'un système de droits sociaux compensatoires plus en phase avec la diversité des modèles familiaux et s'attachant à préserver le niveau global des ressources d'un foyer, la carrière des conjoints ou l'environnement scolaire des enfants mérite d'être étudié. L'accompagnement des conjoints pour retrouver un travail suite à une mutation, évoqué dans le Plan famille, doit ainsi faire l'objet d'un effort prioritaire de la part de l'institution, comme doivent l'être les problématiques de scolarité rendues complexes par le lien à celle du logement qu'impose la carte scolaire. L'allongement des temps de mutation est aussi un levier qu'il conviendrait d'activer.

Il s'agit aussi de redonner des moyens d'action au commandement sur le terrain pour crédibiliser son action. Sans faire preuve de nostalgie excessive, il convient de poursuivre les transformations qui ont été engagées par les armées, directions et services sur le plan organisationnel pour tenter de rééquilibrer le balancier efficacité des directions et services/efficacité du commandement au profit de cette dernière, et qui visent à donner plus d'autonomie aux chefs d'antennes vis-à-vis de leurs chaînes hiérarchiques respectives. Cela permettra de remettre de la cohérence entre les conditions d'exercice du métier de militaire en opérations, où tout converge sous la coupe d'un Commandant de force (Comanfor), et l'activité métropolitaine où l'exercice des responsabilités sur un site est trop diffus. Cela permettra de rétablir la confiance que le militaire peut avoir en sa hiérarchie pour l'aider à exercer son métier dans les meilleures conditions et à mieux prendre en compte ses problématiques personnelles.

Cette recherche de plus d'autonomie des échelons subordonnés – la subsidiarité – doit par ailleurs être recherchée à tous les niveaux, pour sortir de la tendance à l'hypercentralisation qui découle de la conjonction de trois facteurs : un régime présidentiel fort, un temps médiatique devenu très court avec l'avènement des réseaux sociaux, et des moyens technologiques qui permettent de tout superviser et qui

(15) Les armées ont délocalisé nombre de leurs états-majors en province pour diminuer la pression des mutations parisiennes et offrir plus d'opportunités de mobilité fonctionnelle au sein d'un même secteur géographique. Elles cherchent à offrir plus de visibilité en matière de plages et de délais de mutation, ainsi qu'en termes de parcours de carrière.

incitent au *micromanagement*. Laisser chaque échelon hiérarchique prendre les décisions de son niveau contribuera à accroître largement le niveau de confiance réciproque qu'il y a entre chef et subordonné, en permettant à chacun de s'exprimer pleinement dans son domaine de responsabilité, en favorisant le travail d'équipe et en améliorant le sentiment de reconnaissance individuelle par la valorisation du travail de chacun.

Enfin, pour limiter l'érosion de la communauté militaire, il convient de s'assurer que ses spécificités seront à la fois connues et acceptées de ses concitoyens tout en ne subissant pas de déphasage trop important avec les évolutions de la société qu'elle sert. Malgré le travail remarquable réalisé par le Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) depuis 12 ans et la prise en compte de nombre de ses recommandations, et malgré l'inflexion positive récente en matière d'effort budgétaire pour la Défense, force est de constater que le modèle de gouvernance politico-militaire en vigueur n'a pas su la protéger des tentations récurrentes d'en faire la variable d'ajustement budgétaire muette de l'État. Force est aussi de constater que les sujets de défense avivent rarement l'intérêt des débats électoraux. Il conviendrait dès lors de repenser le positionnement de cette communauté militaire dans le jeu des rapports de force politique pour que ses aspirations et ses particularités soient portées par un plus grand nombre d'acteurs politiques, gouvernementaux, voire par l'opinion publique, et ainsi éviter les coups de pistons transformationnels trop brutaux qui la déstabilisent.

L'élection, par la communauté des militaires, de représentants au Sénat et à l'Assemblée nationale pour représenter leurs intérêts, sur le modèle de ce qui se fait pour les Français de l'étranger, pourrait être étudiée, dans le cadre d'une refonte statutaire. En faisant ainsi porter sa voix en toute transparence sur la place publique par des représentants élus de la branche législative, les militaires verraient les particularités de leur statut – droits, devoirs, sujétions – plus largement connues et bénéficieraient de l'équilibre traditionnel qui anime le dialogue entre les pouvoirs exécutif et législatif pour mieux les mettre en valeur, mieux les défendre voire les faire évoluer.

*

**

Faut-il céder au *credo* de la tendance qui se dessine depuis la fin de la guerre froide en matière d'art de la guerre ? Les guerres se sont en effet transformées en conflits hybrides de basse intensité couvrant tous les champs de conflictualités possibles – air, terre, mer, espace, cyberspace, champ informationnel – face à un ennemi de plus en plus diffus. La technologie prend progressivement le pas sur l'homme, alors que les drones armés, les robots tueurs, les satellites antisatellites et autres cyberattaques investissent déjà le champ des opérations, avec des perspectives de développement exponentiel associées à l'émergence de l'intelligence artificielle. Si de telles évolutions se concrétisent et donnent effectivement corps au concept chinois de « guerre hors limites », les conflits seront alors multidimensionnels, toucheront tous les aspects de la vie d'une société, et les cibles comme les combattants ne seront plus exclusivement militaires.

Dans un tel contexte est-il donc encore légitime de tenter de préserver une singularité militaire qui puise toujours l'essentiel de ses fondations dans des guerres d'un autre temps ? Ne faudrait-il pas au contraire modifier en profondeur cet édifice, jusqu'à poursuivre la transformation de l'institution militaire française en une grande entreprise plus agile car plus orientée vers la productivité, la technologie et l'innovation, et mieux à même de compenser financièrement les contraintes et les expertises des combattants augmentés de demain ?

Un tel pari, séduisant quand il s'agit à la fois de mieux justifier de l'emploi des deniers publics et de recourir à des compétences de plus en plus recherchées par l'ensemble des acteurs de la sécurité, paraît suicidaire pour tout pays qui le prendra. Surtout dans le contexte actuel de course aux armements qui signe le retour des États-puissances sur le devant de la scène des menaces et qui laisse présager que les chars, bateaux et avions qui sont en cours d'acquisition par de nombreux pays ont encore plusieurs dizaines d'années d'emploi devant eux. Qui, hier encore, aurait en effet pu imaginer, que 12 avions de chasse pakistanais se confronteraient à 8 de leurs homologues indiens, dans un scénario de combat aérien que l'on avait plus vu depuis la guerre de Corée, le 27 février 2019 ?

Assurance de la nation, l'armée française se doit d'embrasser l'ensemble du spectre des possibles, et ne peut prendre le risque d'écarter un retour à un conflit d'ampleur qui verrait à nouveau des unités militaires s'affronter. Elle doit donc s'attacher à préserver les valeurs et les pratiques qui fondent sa capacité de combat et qui constituent le socle de son *fighting spirit* (« esprit de combat »), notamment l'art du commandement. Elle ne pourra pas cependant faire l'économie de l'adaptation de certaines de ses spécificités – la disponibilité et la mobilité en particulier – si elle veut maintenir sa capacité à recruter et à fidéliser, cœur de sa résilience.

Elle ne pourra parvenir à relever ce double défi qu'au prix d'une interaction plus approfondie et plus large avec ses concitoyens, de manière à ce qu'ils soient initiés aux vertus de cette singularité et qu'ils en acceptent plus aisément le sens et les contraintes. Pour réussir, il lui faudra développer un partenariat consistant et durable avec le monde de l'éducation, faire évoluer son approche de la disponibilité et de la subsidiarité, et poursuivre une réforme organisationnelle qui ne donne pas entièrement satisfaction sur le plan de l'efficacité.

Éléments de bibliographie

LECOINTRE François (général), *Vision stratégique « pour une singularité positive »*, EMA, septembre 2018, 12 pages (www.defense.gouv.fr/).

LETONTURIER Éric, « Reconnaissance, institution et identités militaires », *L'Année sociologique*, vol. 61, Presses universitaires de France, 2011/2, p. 323-350.

LIANG Qiao et XIANGSUI Wang, *La Guerre hors limites*, Payot et Rivages, 2003, 310 pages.

Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires (www.legifrance.gouv.fr/).

PARLY Florence, « En 2049, la guerre sera permanente et invisible » (conférence), *L'Obs*, 26 avril 2019 (www.nouvelobs.com/).

Revue stratégique de Défense et de Sécurité nationale, décembre 2017, 109 pages (www.defense.gouv.fr/).

TEBOUL Jeanne, *Corps combattant – La production du soldat*, Maison des sciences de l'Homme, 2017, 260 pages.

THIÉBLEMONT André, *Cultures et logiques militaires*, Presses universitaires de France, 1999, 350 pages.

« Faire face » (1)

Le *leadership* sous tension

Alexis ROUGIER

Colonel de l'Armée de l'air, auditeur de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« La force de la Cité ne réside, ni dans ses remparts, ni dans ses vaisseaux, mais dans le caractère de ses citoyens. »
(THUCYDIDE, *Histoire de la guerre du Péloponnèse*)

Le contexte géopolitique, économique et social devient de plus en plus tendu. L'État comme les entreprises, dans un destin commun, n'ont d'autre choix que de s'y adapter. Confrontés à une concurrence mondiale exacerbée exigeant toujours plus d'efficience (2), ils doivent faire davantage, avec moins de ressources. Or, en même temps, ces acteurs sont freinés dans leur élan par la pression grandissante des normes et des lois qui s'accumulent au gré des affaires et des procès, en réponse à une logique de précaution toujours plus prégnante.

Ces deux injonctions contradictoires ont des impacts significatifs sur les dirigeants et l'encadrement, tiraillés dans un équilibre instable entre, d'un côté une obligation accrue de performance, et de l'autre des contraintes juridiques toujours plus lourdes, au risque de paralyser l'initiative et l'action. Parmi les nombreux symptômes de ce malaise, on est interpellé par la forte augmentation du nombre de *burn-out* tant dans l'entreprise que dans l'administration, ou encore par le « blues des maires de France » largement relayé par les médias ces derniers mois : à l'approche des élections municipales, nombre d'entre eux hésitent, en effet, à briguer un nouveau mandat (voir *infra*).

Tout se passe comme si les capitaines de navires étaient aujourd'hui condamnés, soit à quitter le bord malgré eux, soit à affronter l'inconfort du mauvais temps. Naviguer dans ces conditions est effectivement difficile et ne s'improvise pas. Ce monde en turbulence, toujours plus complexe à appréhender, nécessite d'acquérir des outils d'aide à la décision et de résilience (3). Cet article poursuit l'ambition de fournir quelques-uns de ces outils pour permettre aux responsables de s'adapter à l'adversité avec discernement : affronter le risque avec courage et méthode, questionner son éthique et développer sa résilience personnelle. Cette dernière exige de découvrir les

(1) En hommage à Georges Guynemer, as et héros de la Première Guerre mondiale, qui en fit sa devise.

(2) Rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre. Caractère de ce qui est efficace (qui atteint un objectif) et qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens. (Source : Wiktionnaire).

(3) Capacité d'une personne ou d'une société à résister à une épreuve brutale et à en tirer parti pour se renforcer. (Source : Wiktionnaire).

vertus de l'échec, d'économiser son énergie, de travailler son hygiène de vie, d'appri-voiser ses émotions et d'assouplir son ego.

Le militaire est particulièrement concerné par cette problématique du *leadership* sous tension. À la fois, comme tous les acteurs, il subit la pression de l'époque, mais aussi et surtout, son métier lui confère un rôle particulier : il se doit de s'armer pour affronter le gros temps. Car c'est bien lui qui, lorsque le temps forcé jusqu'à la tempête, se tient debout quand plus rien ne résiste, celui vers qui, dans le chaos de la guerre, « tout un peuple tourne [...] son angoisse » ⁽⁴⁾, comme l'écrit Charles de Gaulle dans *Le fil de l'épée*. C'est cette force morale, cette capacité à « faire face » du militaire, que la nation attend de lui et qui fait toute sa singularité.

Un monde en tension

« Nous sommes entrés dans une ère de grande turbulence »
(Emmanuel MACRON, « Préface » de la *Revue stratégique*, 2017)

Le monde se tend. Cette réalité s'impose à nous de manière claire et brutale. Après la chute du mur de Berlin, le modèle démocratique semblait s'imposer à tous et laissait entrevoir l'espoir d'une « fin de l'histoire » ⁽⁵⁾. Aujourd'hui pourtant, force est de constater que nous assistons à une nouvelle montée des tensions sécuritaires. Le monde ancien multipolaire, qui pendant près de quatre siècles a incarné « l'esprit des traités » ⁽⁶⁾, semble céder la place à un monde apolaire. Le multilatéralisme, patiemment construit pour favoriser la coopération entre les États, s'effrite irrémédiablement sous les coups de boutoirs répétés, d'une part de la Russie qui s'emploie à retrouver sa grandeur en dehors des traités internationaux, et d'autre part des États-Unis dont le Président, imprévisible, transforme la géopolitique en *business*.

Ce nouveau monde en déconstruction laisse émerger de nombreuses menaces sécuritaires. D'abord on assiste au retour des « États puissance » : Chine, Russie, Iran et Turquie qui, dans une dynamique militaire décomplexée, défendent leurs intérêts sans hésiter à sortir du cadre juridique international. Des conflits d'un genre nouveau émergent. D'une nature hybride, ils entremêlent propagande, cybercriminalité, désinformation, guerre économique et déstabilisation ⁽⁷⁾. De nouveaux milieux de conflictualité apparaissent : d'un côté, l'espace exo-atmosphérique qui s'arsenalise ⁽⁸⁾ ; de l'autre, le monde cybernétique dont certains estiment que la guerre y est déjà permanente. Parallèlement germe un terrorisme mondialisé, imprédictible et barbare qui, une fois éradiqué d'une partie du globe, semble renaître en métastases sur de nouveaux théâtres. Il a pour conséquence d'aggraver des crises migratoires touchant directement

(4) *Le fil de l'épée*, Édition Perrin, 1932, p. 129.

(5) Concept remis au goût du jour en 1992 par Francis Fukuyama.

(6) En Europe, au XVII^e siècle, la fréquence des guerres donne lieu à une forme de « concert des Nations » dont la paix de Westphalie de 1648 constitue un aspect essentiel de ce qui est appelé « l'esprit des traités ».

(7) Illustré par la crise ukrainienne de 2013.

(8) La Chine a détruit un satellite en 2007, l'Inde en mars 2019. Fin 2018, la Russie espionne un satellite militaire français à partir de l'Espace, par exemple.

une Europe en quête de repères. Enfin se rajoute à ce tableau déjà sombre la perspective des conséquences des changements climatiques ⁽⁹⁾.

Symptôme de ces temps agités : les budgets de défense augmentent dans de nombreuses parties du monde. Celui de la Chine a été multiplié par trois en dix ans. Les États-Unis ont augmenté le leur de 30 milliards d'euros en deux ans (+ 5 % environ). En France, en pourcentage du PIB, il remonte depuis 2017, après trente ans de baisse ⁽¹⁰⁾.

Quant à la situation économique, elle ne fait que confirmer la tension mise en évidence par l'approche géopolitique. Par exemple, la situation en France est révélatrice : la dette publique y est passée de 30 % du PIB pendant la période de prospérité des Trente Glorieuses, à 65 % en 2008, et près de 100 % aujourd'hui ⁽¹¹⁾. Le taux de chômage de longue durée (> un an) est passé en 10 ans de 2,4 % à 3,4 % de la population active ⁽¹²⁾. Côté européen, la dette publique italienne a atteint un niveau record ⁽¹³⁾ qui laisse planer le doute sur la capacité qu'aurait l'Europe à affronter une nouvelle crise après celle de la Grèce en 2008. Le *Brexit*, enfin, apporte son lot d'incertitudes à un contexte déjà très tendu.

Tensions géopolitiques et économiques sont deux facettes d'une même réalité, chacune se nourrissant de l'autre. Pour y faire face et éviter d'être déclassés, États comme entreprises se cabrent et résistent dans une recherche permanente d'augmentation de leur performance, chacun semblant condamné à s'adapter, au risque de générer de fortes tensions sociales. **Gagner en efficience** devient pour autant une nécessité pour survivre dans un contexte de concurrence mondialisée.

Si cette tension touche en premier lieu l'entreprise, elle concerne également l'État. Lui aussi est pris dans cette équation globale. D'une part, il cherche à alléger les charges portées par les acteurs économiques, pour leur permettre de gagner en performance, de lutter face à la concurrence à armes égales et de produire ainsi les emplois indispensables à la soutenabilité financière du pays dans son ensemble. D'autre part, l'État assume également ses choix régaliens qui, évidemment, pèsent sur les comptes publics. En particulier, la France défend ses intérêts géopolitiques en s'appuyant, entre autres, sur le troisième réseau diplomatique au monde, sur une armée parmi celles qui comptent aujourd'hui et sur la dissuasion nucléaire, assurance vie de la Nation. Enfin, attachée à son modèle social, la France œuvre pour le transformer afin d'en préserver l'essentiel. Ainsi l'État, comme l'entreprise, dans un destin commun, sont tous deux tendus vers une même obligation d'efficience.

Or parallèlement, alors que d'aucuns souhaiteraient un environnement où puissent être libérées les énergies, ces acteurs sont parfois, au contraire, freinés dans leur

(9) Le scénario le plus probable aujourd'hui est supérieur à 3° C avec pour conséquence : multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes, stress hydriques et alimentaires favorisant l'émergence de crises.

(10) Globalement de 3 % dans les années 1980 à 1,82 % en 2018 : Loi de finances initiale, pensions comprises (Source EMA).

(11) Source INSEE (www.insee.fr/fr/statistiques/2830301).

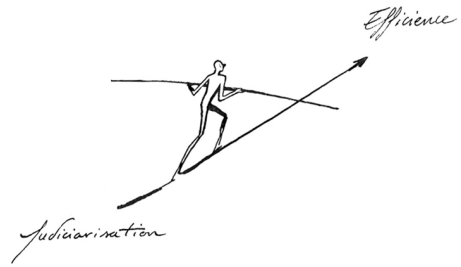
(12) Source INSEE (www.insee.fr/fr/statistiques/3713743).

(13) 132 % du PIB en 2017. Source Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/>).

élan par **des carcans normatifs** toujours plus importants. Si la norme est indispensable à l'exercice de toute activité, elle peut s'avérer abondante et inadaptée ; constat que décrit bien Christian MOREL dans sa trilogie : *Les décisions absurdes* ⁽¹⁴⁾. Par un principe inéluctable de précaution, chaque affaire, chaque procès, ajoute mécaniquement, dans une fuite en avant, son lot de règles et de normes à un mille-feuille législatif et réglementaire déjà pléthorique.

Au final, tout se passe comme si la société dans son ensemble était tiraillée entre ces deux tensions, dans un équilibre instable : d'une part la nécessité d'une plus grande efficacité, de l'autre l'écrasant poids des normes qui empêche d'avancer.

Les cadres, dirigeants ou responsables, sont au cœur de cette pression et ressentent avec force le tiraillement entre leurs obligations de résultat et cette insécurité juridique. Parmi eux : les maires de France, dont le *blues* incarne aujourd'hui le symptôme de cette réalité grandissante. À un an des législatives, plus de la moitié des 36 000 maires ont exprimé leur volonté de ne pas renouveler leur mandat, faute de pouvoir l'assumer correctement. Le sénateur Éric KERROUCHE décrit ce douloureux constat dans un livre publié fin 2018 ⁽¹⁵⁾. Il développe très largement la situation inconfortable des responsables opérationnels poussés à faire toujours plus, malgré la rareté de l'argent public, dans un contexte de judiciarisation marqué, rappelons-nous la condamnation en 2000 de ce maire de Charente-Maritime pour avoir négligé l'entretien des cages de football du stade de sa commune ⁽¹⁶⁾.



Alors faut-il **renoncer aux responsabilités** ? « Poser la casquette » ? Considérer que les conditions ne sont pas remplies pour l'exercice approprié du commandement ? Qu'il n'est pas juste de faire peser sur les épaules du responsable tout le poids juridique du hiatus, du tiraillement, entre obligations d'efficacité et judiciarisation ?

En 1932, dans des temps également troublés, le commandant de Gaulle livrait une première réponse à la frilosité ambiante : « Dans ces jours de doute, il ne faut pas [...] que fléchissent la valeur et l'ardeur de ceux qui doivent commander » ⁽¹⁷⁾. Si la situation est effectivement aujourd'hui très inconfortable, elle n'en reste pas moins gérable. Toute la question consiste à trouver les moyens de cette gestion.

Cet article poursuit l'ambition d'offrir au cadre dirigeant une panoplie d'outils, à la fois d'aide à la décision, mais aussi de résilience, afin de l'aider à « **faire face** » avec méthode à l'inconfort « d'un monde chaotique, d'une mer agitée à très

(14) *Les décisions absurdes*, Gallimard, 2002, 2012, 2018.

(15) *Le blues des maires*, Éditions Jean Jaurès, 2018, 86 pages.

(16) « Huit mois de prison avec sursis requis contre un maire charentais », *La Dépêche*, 5 août 2000 (www.ladepeche.fr/article/2000/08/05/107288-huit-mois-prison-sursis-requis-contre-maire-charentais.html).

(17) *Le fil de l'épée*, op. cit., p. 54.

agitée » ⁽¹⁸⁾. Naviguer par gros temps demeure possible, mais exige du capitaine de navire qu'il développe trois piliers :

- affronter le risque avec discernement ;
- questionner son éthique ;
- travailler sa résilience personnelle.

La métaphore du navigateur pris dans la tourmente, comme le responsable subit la tension du moment, illustre parfaitement le contexte des différentes époques : du beau temps des Trente Glorieuses, nous sommes aujourd'hui passés à l'inconfort d'une navigation par gros temps. Les cycles de l'Histoire, enfin, montrent combien il est opportun, pour une Nation, de cultiver sa résilience si demain nous étions amenés à rencontrer la tempête du chaos et de la guerre.

Affronter le risque avec discernement

« Commander, c'est prendre des risques, commander c'est agir »
(Général Philippe Lavigne, Chef d'état-major de l'Armée de l'air,
discours de prise de fonction, 31 août 2018)

Pourquoi ?

Plus le contexte se tend, plus l'écart se creuse mécaniquement entre missions et moyens, au risque de sortir parfois du cadre normatif. Le responsable se trouve ainsi plus fréquemment confronté aux « zones grises » : situations délicates où il est susceptible d'agir en marge des règles. Cette réalité, bien que difficile à admettre, doit être appréhendée avec discernement dans toute sa difficulté et sa complexité.

À ce titre, le Procureur de la République adjoint, chargé des affaires pénales militaires au tribunal de Marseille, interrogé sur ces questions, eut cette réponse éclairante : « Les juges ont conscience que l'administration n'a pas toujours les moyens de ses ambitions. Le jour où vous passerez devant eux parce que l'un de vos ouvriers sera tombé d'un toit ou que votre avion se sera crashé, alors que les règles n'auront pas pu toujours être respectées à la lettre, faute de moyens, les juges vous poseront un certain nombre de questions visant à s'assurer que vous avez procédé à une analyse de risque et fait de votre mieux. Si tel est le cas, et que vous êtes capable de le démontrer, vous saurez vous défendre ! » ⁽¹⁹⁾. Par ces mots, le Procureur invite le cadre dirigeant à agir et ne pas fuir ses responsabilités. Il lui fait prendre conscience de la marge de manœuvre encore offerte au chef opérationnel, malgré la contrainte et l'inconfort. Bien que le responsable soit enfermé dans une équation supposée impossible à résoudre entre missions exorbitantes, moyens toujours plus comptés et normes pléthoriques, des opportunités se présentent à lui pour poursuivre son action, pour « faire face ».

Deux exemples vécus en tant que commandant de la Base aérienne d'Istres, entre 2016 et 2018, illustrent cette réalité.

(18) Extrait d'une conférence d'Hubert VÉDRINE à l'École navale, le 22 janvier 2018.

(19) Entretien avec M. André RIBES.

En janvier 2017, le Chili est ravagé par les pires feux de forêt de son histoire. 300 000 hectares sont détruits en un peu plus d'une semaine. La presse décrit à l'époque une réalité apocalyptique. Alors que l'aide internationale commence à se mobiliser, le Président français, François Hollande, propose à son homologue, Michelle Bachelet, d'apporter une contribution à l'effort humanitaire. Décision est prise d'affréter dans l'urgence un Boeing 767 pour convoyer rapidement jusqu'au Chili hommes et matériels de lutte contre les incendies. Il est demandé le matin même de la mission la possibilité de poser cet avion dans la nuit sur la BA d'Istres, pour redécoller rapidement une fois chargé. Or, les moyens étant comptés, la piste à l'époque, aussi grande et opérationnelle soit-elle, n'est pas homologuée pour accueillir, de nuit, ce type d'aéronefs. Le problème est connu. Des travaux sont en cours pour corriger les quelques défauts qui subsistent : des obstacles en l'occurrence. En effet, en cas de sortie de piste à l'atterrissage, les abords doivent être totalement dégagés, ce qui n'est pas encore le cas. Sur une piste longue de cinq mille mètres, c'est un défi.

L'aérodrome n'étant pas, pour ce type d'avion, en totale conformité avec les textes civils, le commandant de base demande à pouvoir décaler la mission de quelques heures. Car les normes, pour le coup, permettent de poser l'avion de jour. Mais il est répondu que la mission est trop urgente, ce qui peut se comprendre. Il est demandé la possibilité de dérouter l'avion à Marseille. Mais la BA offre, dans ce cas précis, une souplesse de chargement, et donc une rapidité précieuse, vu la quantité de matériel à charger. Le commandant de base est directeur d'aérodrome. À ce titre, il est responsable de la sécurité aérienne. En cas d'accident, il porte une grande partie de la responsabilité si des dysfonctionnements sont mis en évidence lors d'un éventuel procès. Il doit donc décider, dans cette incertitude, s'il accepte d'autoriser l'atterrissage de l'avion, ou pas...

Autre exemple vécu, relatif à la sécurité du travail cette fois-ci. Istres accueille, entre autres, les C-135 ravitailleurs de l'Armée de l'air qui sont de grande taille. Ainsi, lors des entretiens réguliers sur ce type de machine, les mécaniciens doivent s'attacher à une ligne de vie. Placée le long de la carlingue pendant les travaux, cette sangle permet d'éviter la chute, potentiellement mortelle. Un cas s'était produit sur la base d'Orléans en 2008. Son commandant de l'époque avait été condamné pour homicide involontaire à 10 mois de prison avec sursis et cinq mille euros d'amende.

Un matin, le commandant de l'escadron de soutien technique spécialisé, qui est à la tête des quatre cents mécaniciens chargés de ces entretiens, rend compte du fait qu'un audit de ses lignes de vie vient d'être réalisé. Elles sont en bon état. Les différents entretiens ont toujours été effectués et tracés. Mais, les lignes étant anciennes, le hasard des déménagements fait qu'il manque l'un des documents permettant de prouver leur certification initiale. De fait, un élément du puzzle, prouvant leur bonne conformité, fait défaut. Leur homologation a donc été suspendue. La question se pose dès lors d'utiliser ces lignes, sachant que la pression opérationnelle est forte. La dissuasion nucléaire aéroportée, mais aussi les opérations aériennes en cours, reposent sur le bon fonctionnement de ces ravitailleurs. Or, de nouvelles lignes de vies, une fois commandées, ne peuvent arriver à Istres qu'au bout d'un mois et demi.

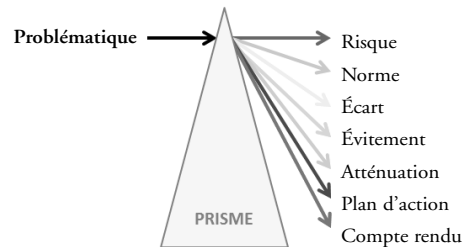
Ce ne sont que deux exemples parmi d'autres. Plusieurs témoignages issus de l'industrie ou des armées, des forces spéciales en particulier, ont été recueillis et illustrent cette difficulté que de décider, d'agir, d'avancer, malgré ces hiatus. S'il est légitime que le cadre soit responsabilisé, la situation devient en revanche délicate quand, du fait de la double tension évoquée précédemment (efficacité *versus* judiciarisation), les situations où l'activité se réalise en dehors du strict cadre normatif deviennent plus fréquentes. Est-ce « inacceptable », pour reprendre le terme consacré par la doctrine relative au contrôle interne ?

La réponse n'est pas évidente. Reprenons le premier exemple du Boeing 767. Est-il inacceptable de poser cet avion, alors que la norme n'est pas totalement respectée ? Face à ce dilemme, et à la difficulté de prendre la décision, le responsable doit éviter deux écueils. D'un côté, celui du chef « timoré » qui considère qu'il vaut mieux le bruit sec du parapluie qui s'ouvre, plutôt que le bruit sourd d'une carrière qui s'effondre. À la question posée, le « timoré » aurait certainement répondu par la négative, fort des règlements qui l'en empêchent. Étant donné le contexte de turbulence décrit plus haut, ce type de *leadership* aboutit inexorablement à ce que plus rien n'avance. Or, « commander, c'est agir ! ». À l'opposé, se trouve le chef « téméraire » qui pense, quant à lui, que les normes sont des freins à l'action, que diriger exige d'avoir de la chance, que le risque de crash est faible et que donc il convient d'accepter, sans approfondir la réflexion. Le personnage est inquiétant, car il ne procède à aucune analyse. Or, il faut aussi savoir dire non ; refuser la prise de risque d'une sortie du cadre, quand rien ne le justifie.

Comment ? La méthode « Prisme »

« Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action »
(Henri BERGSON)

Il existe une troisième voie, une forme de point d'équilibre entre ces deux écueils. Au-delà de toute la littérature abondante sur le sujet de la maîtrise des risques ⁽²⁰⁾, cet article propose un premier outil d'aide à la décision. J'ai choisi de l'appeler Prisme, pour « Prise de RISque Mesurée » ⁽²¹⁾. Ce procédé offre une solution rapide et efficace pour mesurer le caractère raisonnable de cette décision quand l'urgence ne permet pas de réaliser une étude de risque nécessitant, bien souvent, plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Cette méthode est inspirée du concept de « culture juste » ⁽²²⁾, largement répandu dans le domaine aéronautique militaire,



(20) L'Armée de l'air notamment, par l'intermédiaire de sa GRO (Gestion du risque opérationnel) qui permet de réaliser des analyses de risque exhaustives.

(21) Une phrase mnémotechnique permet de retenir les 7 points de la méthode dans l'ordre : « Rassemblons Nos Énergies. En Avant Pour Construire ».

(22) Les textes relatifs à la « culture juste » précisent, par exemple, qu'un pilote, en situation d'urgence nécessitant une décision et action immédiate, peut prendre toute décision/action qu'il considère nécessaire à la sécurité, même si elle s'écarte des règles ou procédures prévues.

comme civil. Elle permet, dans l'incertitude de l'urgence, de décortiquer rapidement la problématique comme un prisme sépare la lumière en ses différentes fréquences. Le principe est d'analyser le problème posé au travers de sept questions fondamentales. Appliquons-le au cas du 767 :

1. Risque : quels sont précisément les risques, lors du posé de l'aéronef ?

En cas de sortie de piste à l'atterrissage, l'avion pourrait percuter l'un des obstacles encore présent. De jour, la probabilité de sortie de piste étant plus faible, la norme civile considère ce risque acceptable, mais pas de nuit. La probabilité d'une sortie de piste, multipliée par celle de percuter un obstacle encore présent, fait que l'occurrence du risque devient très faible. Pour autant, dans notre cas précis, la norme n'autorise pas le posé de l'avion.

2. Norme : quelle est la règle, la loi, la norme applicable au cas envisagé ? Qui la fixe ?

La Direction générale de l'aviation civile (DGAC) demande qu'il n'y ait pas d'obstacle sur une bande de 150 mètres de part et d'autre de la piste pour l'atterrissage et le décollage. Cette règle garantit un très haut niveau de sécurité des biens et des personnes mais n'est pas applicable à toutes les situations réellement rencontrées.

3. Écart : quel est l'écart entre la norme et le cas envisagé ? Est-il important, relatif, faible ?

Il ne reste que quelques obstacles, en cours de destruction. L'écart est estimé comme étant très faible.

4. Évitement : des alternatives sont-elles possibles ? La mission est-elle impérative ?

Deux options ont été proposées : attendre cinq heures pour poser l'avion de jour ou le dérouter sur l'aéroport de Marseille qui lui, est homologué. Étant donné l'urgence de la mission, les deux alternatives ont été refusées.

5. Atténuation : quelles mesures d'atténuation du risque peuvent être envisagées ?

Pour limiter le risque de sortie de piste à l'atterrissage, trois possibilités différentes : la première consiste à bien expliquer la problématique aux pilotes, avant le vol et pendant la procédure d'atterrissage, afin d'augmenter leur vigilance dans la période considérée. La deuxième revient à limiter la capacité à se poser par vent de travers. En effet, celui-ci est un facteur favorisant la sortie de piste. Enfin, les services de secours peuvent être mis en alerte.

6. Plan d'action : un plan d'action à moyen terme est-il prévu pour résoudre l'écart ?

La question d'un plan d'action visant à supprimer l'écart par rapport à la norme sera évidemment posée par le juge en cas d'accident : le dirigeant tolérerait-il des entorses récurrentes par rapport à une norme sans s'en soucier, ou avait-il diagnostiqué le problème et entrepris d'y remédier en se fixant des objectifs précis et un échéancier

réaliste ? En l'occurrence, dans le cas qui nous concerne, les travaux de suppression des obstacles sont en cours et doivent prendre encore six mois. Un plan d'action est bien prévu.

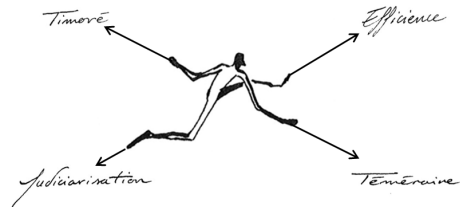
7. **Compte rendu** : comment, et à qui, rendre compte de la décision ?

En la matière : à nouveau deux écueils à éviter. Le « timoré », bien que responsable d'une décision qui lui incombe, rendra compte immédiatement à son supérieur hiérarchique qu'il se retrouve face à un dilemme qu'il ne peut résoudre et demandera la conduite à tenir. Cela revient à repousser la responsabilité au niveau supérieur. Le « téméraire », quant à lui, considérera qu'il vaut mieux garder le problème à son niveau. Que le faire remonter comporte le risque de tout bloquer. Il existe, de nouveau, une troisième voie intermédiaire entre ces deux écueils. Elle consiste, pour le responsable, à rendre compte de la décision prise, sur la base de l'analyse de risque effectuée, en laissant un laps de temps nécessaire à l'éventuelle réaction de désapprobation du supérieur. Cette démarche prudente, mais résolue, permet de privilégier l'action à l'immobilisme.

Les 7 points de la méthode ont pour objectif de mesurer dans l'urgence, par une analyse efficace et rapide du risque, la « **proportionnalité** » de la décision, à savoir : le rapport entre le caractère impérieux de la mission et l'écart constaté par rapport à la norme, autrement dit, le jeu en vaut-il la chandelle ? En admettant qu'il y ait un lien de causalité entre l'accident et l'écart, une décision proportionnée, basée sur une analyse tracée, offre une circonstance fortement atténuante lors du jugement. En effet, elle permet de prouver au juge qu'il n'est pas face à une « faute caractérisée », par « manquement délibéré » ⁽²³⁾.

À la lumière de cette analyse rapide (le responsable ne disposait que de quelques heures pour décider), réalisée collectivement avec ses adjoints et spécialistes, le directeur d'aérodrome a fait *in fine* le choix de poser l'avion à Istres pour venir en aide aux Chiliens.

Dans le cadre de ses responsabilités actuelles et à venir, plus le contexte sera tendu entre efficacité et judiciarisation (auquel il convient d'ajouter la tension médiatique), plus le responsable devra trouver ce point d'équilibre courageux entre une frilosité qui condamne à l'inaction et un esprit téméraire qui, s'il peut séduire parce que tourné vers l'action, est en réalité inconscient et contre-productif. Non seulement la témérité peut faire courir des risques excessifs, par un manque d'analyse, mais encore elle est de nature à inquiéter les équipiers. Or, en matière de commandement, en particulier dans la crise, le fait de rassurer ses équipes, d'emporter leur



(23) Combinaison des 3 articles du Code pénal : 121-3, alinéa 3 (sur la responsabilité), 221-6 (sur l'homicide involontaire) et 222-19 (sur les blessures involontaires).

adhésion, devient essentiel. À ce titre, la méthode Prisme fournit un premier outil d'aide à la décision permettant d'objectiver la prise de risque.

Questionner son éthique

« C'est au moment du "je ne sais pas quelle est la bonne règle" que la question éthique se pose »
(Jacques DERRIDA, Entretien pour le journal *L'Humanité*, janvier 2004)

En réalité, la prise de décision d'agir en marge du cadre, plus prégnante en période de tension, va bien au-delà d'un simple sujet sur la maîtrise des risques. Elle fait émerger un dilemme plus profond entre éthiques : d'un côté celle des règles (respecter la norme, la loi) et de l'autre celle de l'action ⁽²⁴⁾ (le caractère impérieux de la mission) ⁽²⁵⁾.

Dans notre réflexion, les mots « éthique » et « morale » seront clairement séparés, alors qu'ils peuvent être parfois confondus. L'éthique sera comprise dans son sens le plus restrictif, afin de la distinguer de la morale, plus englobante ⁽²⁶⁾. Cette dernière véhicule des valeurs transcendantes, héritage d'une tradition et d'une culture. Le bien et le mal sont identifiés et connus de tous. Dans la notion d'éthique, au contraire, bien et mal sont positionnés dans un référentiel circonscrit dans le temps et dans l'espace. C'est bien un dilemme entre deux paradigmes éthiques que doit résoudre le commandant de base aérienne lorsqu'il se pose les questions d'autoriser l'atterrissage du Boeing 767 ou encore d'utiliser les lignes de vie : la mission est-elle suffisamment importante (éthique de l'action) pour qu'il accepte d'agir en marge de la norme (éthique des règles) ?

Par ailleurs, au-delà de ces deux éthiques, le décideur doit aussi composer avec celle de ses **valeurs** personnelles ⁽²⁷⁾. Ces trois éthiques (règles, action et valeurs) sont en général convergentes et cohérentes : en effet, la règle et la norme sont le reflet de valeurs communément partagées et l'action s'inscrit naturellement dans le cadre de la norme. Mais, dans les moments de forte turbulence, ces trois référentiels peuvent diverger, voire se trouver en orthogonalité. Le décideur peut alors se trouver écartelé entre ces trois éthiques : doit-il respecter les règles au risque d'être paralysé ? Agir au nom de l'utilité mais au risque de se mettre en dehors de la norme ? Et *quid* de ses valeurs personnelles ?



(24) Ou « éthique conséquentialiste » qui estime que les actions sont à juger uniquement en fonction de leurs conséquences, potentiellement bonnes.

(25) Max Weber, quant à lui, oppose éthique de la conviction à celle de la responsabilité.

(26) La morale judéo-chrétienne, par exemple.

(27) Éthique déontologique (dérivé du mot grec signifiant « obligation » ou « devoir »).

C'est une question centrale irriguant l'homme de responsabilité qui, dans l'action, doit faire preuve de discernement face à ces dilemmes : donner la mort pour un militaire, par exemple ; effectuer des missions clandestines pour un agent ; autoriser la vente d'un armement ; diminuer les coûts de fonctionnement d'un hôpital pour un médecin chez qui la vie n'a pas de prix ; pour un officier supérieur, gérer sa triple loyauté vis-à-vis de son armée, du ministère et de l'interarmées, notamment lorsque les enjeux budgétaires sont clivants.

Autre exemple particulièrement éclairant : celui de l'agent chargé d'assurer l'ordre public. Face à une manifestation qui dégénère, il est amené à employer la force contre un manifestant. L'exercice est complexe et exige une réflexion éthique profonde, au risque de passer à côté du sujet. Dans la longue histoire insurrectionnelle de la France, les potentiels excès dans l'emploi de la force, dans le maintien de l'ordre, ne sont pas un phénomène nouveau. Fin mai 1968, au cœur de la crise, alors que les policiers, harcelés par les protestataires, sont dans le doute, de plus en plus décriés pour la violence de leur réponse, le préfet de police de Paris, Maurice Grimaud, prend l'initiative d'écrire une lettre ⁽²⁸⁾, devenue célèbre, à ses 25 000 hommes à ce sujet. Il reconnaît les difficultés auxquelles sont confrontés les policiers lors de leur mission quotidienne. Il leur explique néanmoins que, s'ils ont le monopole de la violence légitime, c'est dans le but d'empêcher l'escalade de la violence sur le territoire, tout en préservant leur réputation. Il les exhorte à garder leur calme, malgré les outrages et les coups des manifestants pouvant aller jusqu'au jet de produits chimiques. « Frapper un manifestant tombé à terre, c'est se frapper soi-même », écrira-t-il.

Tout responsable, dont la mission peut être d'employer la force, est amené un jour à affronter ces dilemmes. C'est ce qui fait sa singularité. Dans le calme, la question éthique se pose rarement. Mais lorsque le contexte se tend, elle émerge. Sous la tempête, au cœur des conflits, elle est permanente. Dans son livre *Manager avec les philosophes*, Flora Bernard pousse plus loin cette question en développant les réflexions d'Hannah Arendt qui en 1961 suit le procès Eichmann ⁽²⁹⁾ à Jérusalem. Cette dernière en tire sa théorie controversée de « la banalité du mal » ⁽³⁰⁾. Elle découvre, lors du procès, que l'accusé n'est pas le monstre cynique que d'aucuns imaginent. Sa monstruosité vient plutôt du fait qu'il est un personnage des plus communs, sans réflexion. Eichmann jugeait qu'obéir était une vertu suprême et c'est l'argument qu'il répète inlassablement au cours de son procès : respecter la règle et obéir aux ordres, à tout prix. Dans le triptyque éthique évoqué plus haut, Eichmann a totalement étouffé le pilier des valeurs, malgré le caractère extrême de la situation.

Face à ces dilemmes éthiques, la réponse d'Hannah Arendt n'est certainement pas de donner des solutions toutes faites, de préciser comment agir dans telle ou telle situation. Elle exhorte en revanche le décideur à être un homme de réflexion, un homme de discernement. C'est dans la pensée, dans le doute, dans l'hésitation que se

(28) « La lettre de Maurice Grimaud aux policiers », *Le Monde*, 16 mai 2008 (www.lemonde.fr/).

(29) Fonctionnaire du III^e Reich, criminel de guerre nazi, responsable de la logistique de « la solution finale ».

(30) ARENDT Hannah, *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Gallimard, 1966, 512 pages.

joue la décision. C'est par une réflexion profonde et ancienne sur ces trois piliers de l'éthique que se forge « l'homme de caractère », comme le décrit Charles de Gaulle : « Face à l'événement, c'est à soi-même que recourt l'homme de caractère. [...] Et loin de s'abriter sous la hiérarchie, de se cacher dans les textes, de se couvrir de comptes rendus, le voilà qui se dresse, se campe et fait front. [...] Non qu'il soit inconscient du risque ou dédaigneux des conséquences, mais il les mesure de bonne foi et les accepte sans ruse » ⁽³¹⁾. Ce n'est pas un hasard si la question éthique est largement travaillée dans les écoles de formation des officiers. On y développe une réflexion active sur sa propre fonction, sans jugement. On y apprend à être au clair avec les conflits éthiques. La question posée est souvent celle du respect des règles au cœur de la mission, quand les injonctions opérationnelles semblent devoir primer.

Le sujet ne doit pas être tabou et pourtant il l'est le plus souvent, dans l'entreprise en particulier. On attend de cette dernière qu'elle soit systématiquement *compliant* – conforme. Et pourtant, tiraillée entre la réglementation toujours plus contraignante et ses obligations de performance, elle ne l'est pas toujours, bien que le sujet soit à la mode. La non-conformité n'est abordée que dans de très petits comités, alors qu'elle devrait l'être à tous les niveaux, avec courage et clairvoyance, quand ponctuellement les nécessités opérationnelles la remettent en question.

Ne pas interroger son éthique, c'est prendre le risque de tomber dans les écueils décrits plus haut face au risque : d'un côté ne pas savoir résoudre les dilemmes et donc renoncer face à la difficulté ; de l'autre ne poursuivre qu'une seule éthique au détriment des autres, dans une perte de discernement qui mène, à plus ou moins long terme, à l'échec. Faire preuve de discernement dans la décision, c'est affronter la réalité telle qu'elle est, dans toute sa complexité et sa difficulté, avec ses risques et ses dilemmes, et non pas telle qu'on la rêve : simple et facile.

Au-delà des dilemmes éthiques, le sujet pose également la **question du courage**. Celui décrit par Aristote dans *L'éthique à Nicomaque* ⁽³²⁾, où le philosophe brosse d'un côté le caractère du « téméraire » qui « appelle [inutilement] de ses vœux les dangers », de l'autre celui du « lâche » dont Aristote dit qu'il est « un homme sans espoir ». Le courageux, quant à lui, « agit par amour du bien. [...] Sa bravoure est la marque d'une disposition tournée vers l'espérance. [...] Les deux premiers pèchent par excès ou par défaut. Le troisième se tient dans un juste milieu ». La question éthique nous place dans une position d'équilibre. Et c'est à cet endroit que se joue le vrai discernement. Il faut effectivement un certain courage pour choisir de risquer une carrière au service d'une mission qui nous dépasse. « Au final, ce qui va permettre de transcender tout cela, c'est le sens de la mission, le collectif et la dimension éthique de l'engagement » nous explique le général Denis Favier ⁽³³⁾ pour qui la gestion du risque a été un sujet permanent tout au long de sa carrière opérationnelle.

(31) *Le fil de l'épée*, op. cit., p. 60.

(32) Livre III, chapitres 10 à 12.

(33) MERCHET Jean-Dominique, « Denis Favier (ex-GIGN) : "Rien de fort n'aurait pu se faire sans prise de risque" », *L'Opinion*, 17 mars 2017 (www.lopinion.fr/).

Comme le précise Aristote, cette question qui nous dépasse, c'est effectivement l'« amour du bien » qui anime le cadre courageux. C'est, d'une certaine manière, le **sens du service** : cette prise de conscience que notre action s'inscrit dans quelque chose de transcendant qui n'est pas le simple assouvissement d'une ambition personnelle : la France, le drapeau, l'entreprise, son camarade ? Comment ne pas penser au sacrifice des soixante légionnaires du capitaine Danjou qui, le 30 avril 1863, résistèrent à Camerone contre deux mille Mexicains ⁽³⁴⁾ ?

Travailler sa résilience personnelle

« Les vents me sont moins qu'à vous redoutables. Je plie, et ne romps pas. »
(Jean DE LA FONTAINE, *Le chêne et le roseau*)

Deuxième facette du *leadership* sous tension, après la prise de décision : la résilience. Dans la tourmente, au-delà de la capacité qu'aura le cadre dirigeant à décider avec discernement au cœur de l'action, la question se posera également pour lui, à plus long terme, de gagner en résilience. Plus le contexte sera tendu, plus le poids des responsabilités pèsera sur ses épaules, lui faisant courir le **risque d'une rupture**. Il n'est plus possible, en effet, d'éluder la question du *burn-out* qui aujourd'hui a pris une tournure nouvelle et pousse à une profonde réflexion, en particulier chez les cadres ⁽³⁵⁾. Il est devenu comme l'un des symptômes de cette tension du monde actuel, même si ses causes demeurent multiples. Une étude Malakoff Médéric de juin 2018 précise que 56 % des salariés se trouvent en situation de « fragilité professionnelle » ⁽³⁶⁾.

Le responsable d'aujourd'hui, condamné à naviguer par gros temps, ne peut pas faire l'économie d'un travail sur sa résistance personnelle au travers des **quatre piliers de la résilience** : mentale et physique, bien sûr, mais aussi émotionnelle et spirituelle.

1. La flexibilité mentale

Au premier titre : sa propre capacité à recevoir ses défaites. Dans son livre *Les vertus de l'échec*, publié en 2016, Charles Pépin nous éclaire sur ce thème essentiel. Il nous indique combien « l'échec est au cœur de nos vies, de nos angoisses et de nos réussites ». Il distingue trois types de revers ayant chacun leurs vertus : les premiers nous rendent plus robustes et combatifs, pour reprendre l'adage de Nietzsche : « ce qui ne tue pas rend plus fort ». Le deuxième type d'échec rend doublement sage. D'une part il rend humble et donc plus juste. À ce sujet, Steve Jobs disait que le fait d'avoir été renvoyé d'Apple était la meilleure chose qui ne lui soit jamais arrivée ⁽³⁷⁾. D'autre

(34) Alors que les trois derniers allaient être massacrés, un officier Mexicain se précipite sur eux et les sauve. Il leur crie : « Rendez-vous ! ». Et eux de répondre : « Nous nous rendrons si vous nous promettez de relever et de soigner nos blessés et si vous nous laissez nos armes ». L'officier mexicain lança alors cette phrase devenue célèbre : « On ne refuse rien à des hommes comme vous ! »

(35) Catégories socio-professionnelles touchées : Ouvriers (7 %), Employés (10 %), Professions intermédiaires (13 %), Cadres (19 %), artisans, commerçants, chefs d'entreprise (20 %), Agriculteurs (24 %). Source : cabinet Technologia, 2014.

(36) Malakoff Médéric présente la 10^e édition de son Baromètre santé et qualité de vie au travail, 20 septembre 2018 (<https://newsroom.malakoffmederic-humanis.com/>).

(37) Discours pour la remise de diplômes de Stanford, 2005 (www.mac4ever.com/).

part l'échec est source d'enseignement. On apprend en effet plus de ses échecs que de ses succès. Nelson Mandela, qui a passé près de 20 ans en prison, le disait à sa manière : « Dans la vie, je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends ». Le troisième type d'échec est de ceux qui sont une porte ouverte vers d'autres opportunités. Nous avons tous en tête un exemple personnel de mésaventure qui a finalement donné lieu à un changement positif. L'immense déception de Serge Gainsbourg en tant que peintre l'a magnifiquement révélé comme compositeur et interprète, par exemple. « L'échec est au fondement de la réussite », écrivait Lao Tseu ⁽³⁸⁾. Pour conclure, l'échec présente trois avantages : il rend plus robuste, plus sage et il est parfois source d'opportunités. Comprendre et vivre en profondeur ces réalités est la meilleure école de la résilience.

Dans un autre registre de la flexibilité mentale, la capacité à **économiser son énergie**, ou l'orienter vers les activités à plus forte plus-value, est également gage de résilience. La loi de Pareto est une découverte empirique constatant que 80 % des effets étaient le produit de 20 % des causes. Ce principe étendu au travail personnel nous pousse à optimiser notre action, lorsque nous sommes submergés. Les stoïciens comme Epictète ou Marc-Aurèle défendent, à leur manière, cette même idée. Ils nous encouragent à tourner notre action vers ce qui a le plus d'impact, en distinguant ce qui dépend de nous, de ce qui n'en dépend pas. Au-delà du fait de gagner du temps et de l'énergie, cela permet également de nous libérer de préoccupations inutiles. C'est une posture ultime de résilience que Marc-Aurèle résume ainsi : « Mon Dieu, donne-moi la force d'accepter ce que je ne peux pas changer, la volonté de changer ce que je peux changer, et la sagesse de savoir distinguer les deux ».

2. Physique

Deuxième pilier : la résilience physique. Il vient compléter le premier, dans une approche globale. Comment imaginer, en effet, que le mental résiste si le physique ne suit plus ? Or, tous deux sont ballottés dans les turbulences, quand le temps forçit. Ils sont à ce point liés que parfois le physique somatise notre état de fragilité mentale et psychique : ulcère à l'estomac, troubles du rythme cardiaque, mal de dos, pertes de cheveux, maladies de peau, hypertension, maux de ventre, peuvent être autant d'expressions d'une souffrance intérieure.

Voilà pourquoi se développent de plus en plus les activités comme le yoga, qui présentent l'intérêt de combiner à la fois musculation du corps, assouplissement et méditation. L'Armée de l'air, par exemple, prône le TOP – Technique d'optimisation du potentiel – qui mélange sport et sophrologie. Il s'agit d'un ensemble de pratiques faisant appel à la respiration, à la relaxation et à l'imagerie mentale. Ces techniques permettent d'améliorer la mémorisation, la concentration et la confiance en soi. Elles sont utilisées, à la fois pour optimiser les ressources du militaire, mais aussi pour évacuer le stress pendant les périodes de décompression, après les engagements opérationnels.

Au-delà de toutes ces méthodes, la résilience physique passe par le respect d'une bonne hygiène de vie : un régime nutritionnel adapté en premier lieu ; un

(38) *Tao Tè Ching*, texte sacré du Taoïsme.

sommeil de qualité ensuite ; et enfin la pratique régulière du sport qui, d'une part rend le corps plus robuste, d'autre part constitue une excellente manière d'évacuer les tensions résiduelles.

3. Émotionnelle

Le travail sur sa propre résilience n'est véritablement complet et cohérent que s'il intègre également deux autres piliers structurants que sont l'émotion et la spiritualité, le stress devenant aujourd'hui un sujet central pour les cadres.

Le *MBTI* ⁽³⁹⁾ est un outil classique d'évaluation psychologique des cadres à potentiel. Le test a pour objectif de déterminer les préférences dominantes chez quelqu'un *via* 4 axes permettant ainsi d'identifier 16 grands types de personnalités. Or, au début des années 2000, un cinquième axe a été ajouté au test, celui de la résistance au stress, comme si au début du XXI^e siècle celle-ci devenait un facteur supplémentaire de la réussite professionnelle. Qui n'a jamais ressenti ses émotions le submerger à l'heure de faire une présentation délicate, de passer un examen oral ou un entretien difficile ? Nous avons tous éprouvé le besoin de maîtriser ce sentiment, conscient du frein qu'il représentait pour notre performance.

Si ce besoin de maîtrise est légitime, une vision uniquement négative du stress, en revanche, n'aide pas à le contrôler. Dans un monde de réussite à tout prix, il est vu, tout comme la peur, et à tort, comme une faiblesse. Alors qu'en réalité, stress et peur sont des réactions naturelles du corps qui se protège, tendu vers l'action. Dans le milieu de l'aviation par exemple, il est dit d'un pilote qui n'a pas peur qu'il est dangereux. Le stress est, en réalité, une saine tension qui accroît vigilance et performance.

Pour autant, son excès est contre-productif. Mais le voir uniquement sous un angle négatif est la pire des manières si on prétend vouloir le maîtriser. À ce titre, Spinoza nous offre une interprétation plus positive et par là plus performante. Il explique qu'il vaut mieux chercher à comprendre et formuler les causes de ses émotions que de vouloir les contrôler. Nos émotions sont un sixième sens. Elles nous renseignent avec une acuité parfois supérieure aux cinq sens qui, en matière de psychologie, ne sont pas les plus affûtés. Considérer l'émotion comme un partenaire est la manière juste de la considérer. C'est également la meilleure façon de l'appivoiser, donc de la maîtriser.

4. La question spirituelle

Dernier pilier de la résilience personnelle et peut-être le plus important : le fait de s'interroger, de méditer en pleine conscience (*mindfulness*) sur les sujets essentiels de l'existence : qui sommes-nous ? Quelle est notre finalité ? Sommes-nous le centre du monde ou y a-t-il une réalité qui nous transcende ? Notre réussite personnelle est-elle une chimère ou doit-elle être au cœur de nos préoccupations ? « *Memento mori* » – « souviens-toi que tu mourras » – est une formule de la Rome antique ⁽⁴⁰⁾ et du christianisme médiéval exprimant la vanité de la vie terrestre qui sonne comme une

(39) *Myers Briggs Type Indicator*, 1962, réalisé à partir des théories de Carl Gustav Jung.

(40) Cette phrase était prononcée par un esclave dans le sillage des généraux revenant victorieux dans la capitale de l'Empire pour leur rappeler que, quels que soient leurs exploits, ils ne devaient pas leur monter à la tête.

réponse à ces questions. Les religions, comme les philosophies, se sont profondément interrogées sur cette question fondamentale qui induit une éthique du détachement et de l'ascèse visant à replacer l'ego à sa juste place.

Or, l'ego joue un rôle important dans le processus de résilience. Au départ, il peut être un puissant moteur de l'action. L'ambition, bien souvent, comporte en son sein une part d'ego non négligeable. Elle pousse à choisir les postes les plus exposés, à se lancer dans un entrepreneuriat qui comporte des risques importants. De ce fait, elle contient intrinsèquement une part positive. Mais il y a un revers de médaille. Quand les vents soufflent forts, dans la difficulté, en particulier face à l'échec, tout à coup cet ego, qui avant était une force, peut devenir une faiblesse, un talon d'Achille.

C'est toute la profondeur de l'enseignement donné par Jean de La Fontaine dans sa fable lorsque le roseau dit au chêne : « les vents me sont moins qu'à vous redoutables. Je plie, et ne romps pas. » Le chêne, fort de son arrogance, découvrira, à ses dépens, la différence fondamentale entre résistance et résilience.

*
**

« Si tu sais rencontrer triomphe après défaite et recevoir ces deux menteurs d'un même front,
Si tu sais conserver ton courage et ta tête quand tous les autres les perdront,
Alors les rois, les dieux, la chance et la victoire seront à tout jamais tes esclaves soumis.
Et ce qui vaut mieux que les rois et la gloire, tu seras un homme mon fils »

(Rudyard KIPLING, extrait de *If*).

Dans les turbulences, quand la pression monte, subsistent des façons d'affronter avec discernement un mauvais temps qui demain pourra s'assombrir encore davantage. Cet article nous a permis de découvrir quelques-uns des outils du *leadership* sous tension : d'abord affronter le risque avec courage et méthode afin de poursuivre l'action lorsqu'elle est impérieuse, tout en répondant au mieux à la contrainte juridique. Ensuite, questionner les éthiques pour être en capacité de résoudre les dilemmes quand ils se posent. Et enfin, travailler sa propre résilience dans une approche holistique autour des quatre piliers : mental, physique, émotionnel et spirituel. Cette résilience exige une certaine flexibilité permettant de découvrir les vertus de l'échec et d'économiser son énergie, de travailler son hygiène de vie, d'appivoiser ses émotions et d'assouplir son ego.

C'est en s'exerçant régulièrement dans toutes ces dimensions que le capitaine de navire saura développer l'acuité de son discernement et trouver les bons équilibres lui permettant de tenir face à l'adversité. Le cadre, dirigeant ou responsable, s'il ambitionne d'acquérir le caractère, la trempe, d'un *leader* en temps de crise, a donc tout intérêt à se préparer, à questionner ces sujets en profondeur et à forger son expérience.

Il est important et légitime que les militaires se penchent sur ces problématiques et tentent humblement d'y apporter des réponses. Car c'est bien eux qui, le jour où souffle la tempête, se tiennent debout quand plus rien ne résiste, ceux vers qui, dans le chaos de la guerre, « tout un peuple tourne son angoisse ». C'est bien cette force morale, cette capacité à « faire face » de nos soldats, qui font toute leur singularité.

« Faire face »
Le leadership sous tension

Éléments de bibliographie

- ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Éditions Les Échos du Maquis, 2014, 237 pages.
- ARMÉE DE L'AIR, *Manuel de gestion du risque opérationnel - PAA03-331*, 2010, 32 pages.
- BARNIER Sébastien, « L'initiative du chef au combat : exploitation d'une opportunité tactique ou acte de désobéissance ? », *Pensée militaire* (Centre de doctrine et d'enseignement du commandement), 29 juillet 2018 (www.penseemiliterre.fr/plugins/cdec/pdf/to_pdf.php?entry=424).
- BERNARD Flora, *Manager avec les philosophes*, Édition Dunod, 2016, 157 pages.
- DESPORTES Vincent, *Décider dans l'incertitude* (2^e édition), Économica, 2015, 219 pages.
- GAULLE (DE) Charles, *Le fil de l'épée*, Édition Perrin, 1932, 146 pages.
- KHEROUCHE Éric, *Le blues des maires*, Éditions Jean Jaurès, 2018, 86 pages.
- LECOINTRE François (Chef d'état-major des armées), *Vision stratégique, « pour une singularité positive »*, EMA, 2018, 12 pages.
- LYAUTEY Hubert, *Le rôle social de l'officier*, Édition Broché, 1891, 124 pages.
- MERCHET Jean-Dominique, « Denis Favier (ex-GIGN) : "Rien de fort n'aurait pu se faire sans prise de risque" », *Secret défense*, (blog de *L'Opinion*), 17 mars 2017 (www.lopinion.fr/).
- MOREL Christian, *Les décisions absurdes I. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002, 320 pages.
- MOREL Christian, *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*, Gallimard, 2012, 288 pages.
- MOREL Christian, *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles - Les pièges relationnels*, Gallimard, 2018, 272 pages.
- PEPIN Charles, *Les vertus de l'échec*, Édition Pocket, 2018, 190 pages.
- Revue stratégique de Défense et de Sécurité nationale*, 2017, 108 pages.
- SEILER Valentin. « La prise de décision dans l'incertitude » (conférence), Légion étrangère, 21 février 2017 (www.legion-etrangere.com/mdl/page.php?id=546&titre=Conference-La-prise-de-decision-dans-l-incertitude).

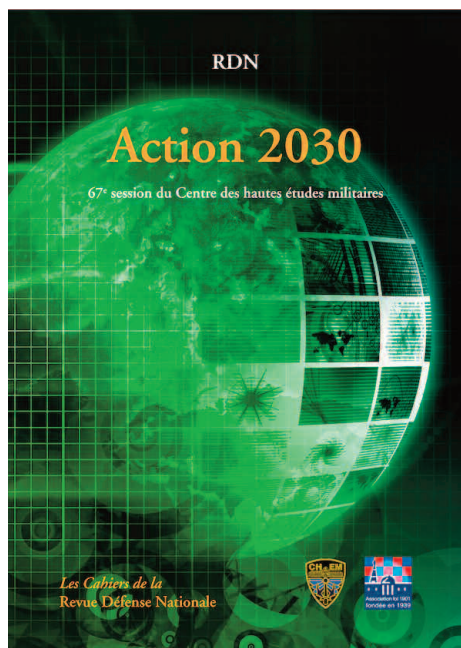
Entretiens

- Général Denis FAVIER, ancien directeur de la Gendarmerie nationale.
- M. le Procureur André RIBES, Procureur de la République adjoint en charge des affaires pénales militaires au TGI de Marseille.
- M^{me} Frédérique DUBOST, Avocate générale près la Cour d'appel de Douai, ministère de la Justice.
- M^{me} Flora BERNARD, Cofondatrice de Thaé, philosophie en entreprise.
- M^{me} Marie-Christine DUPUIS DANON, *coach*, consultante et auteure, auditrice de la 69^e session de l'IHEDN.

Illustrations

- M. Jules BOURGES.

Découvrez les travaux des précédentes sessions du CHEM



Action 2030 - 67^e session du CHEM

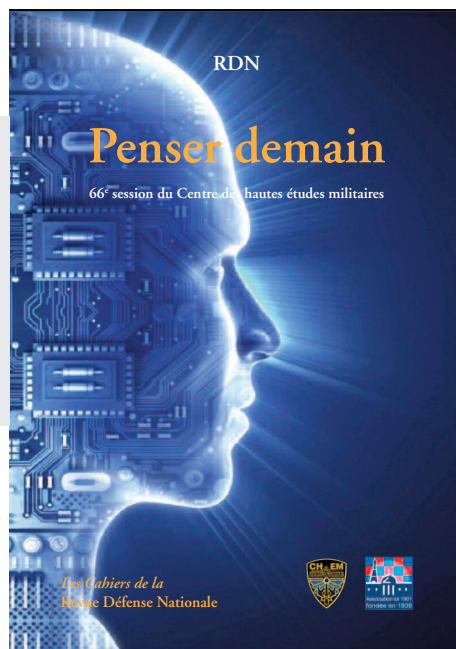
Ce Cahier rassemble 18 articles originaux
autour de trois thématiques :

- Un contexte géopolitique chargé de tensions.
- Des enjeux stratégiques et technologiques cruciaux émergents.
- Résilience des sociétés et place des militaires.

Penser demain - 66^e session du CHEM

Ce Cahier rassemble 17 articles originaux
autour de quatre thématiques :

- Penser la défense de l'Europe.
- Penser les opérations.
- Penser les évolutions technologiques.
- Penser le soutien.



En téléchargement libre sur www.defnat.com

Un monde en turbulence

Regards du CHEM - 68^e session

Ce *Cahier de la Revue Défense Nationale* ouvre ses colonnes aux auditeurs de la 68^e session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

À l'issue d'une année riche, dense et pluridisciplinaire qui les a exposés au plus haut niveau de l'État et de nos armées, et leur a permis de percevoir les nouveaux équilibres et incertitudes du monde, ils proposent au lecteur leurs réflexions sur des questions stratégiques, organiques ou éthiques, sur les défis qu'elles posent à nos armées et à la gendarmerie, et sur les voies pour y faire face.

Il rassemble 22 articles regroupés autour de trois thématiques :

- Un contexte géopolitique instable.
- Des défis stratégiques renouvelés.
- L'humain au cœur de la transformation.



Lancée en 1939 par le Comité d'études de défense nationale (Association loi 1901), la *Revue Défense Nationale* assure depuis lors la diffusion d'idées nouvelles sur les grandes questions nationales et internationales qu'elle aborde sous l'angle de la sécurité et de la défense. Son indépendance éditoriale l'autorise à participer activement au renouvellement du débat stratégique. La *Revue Défense Nationale* permet de garder le contact avec le monde de la défense et apporte, grâce à ses analyses, la réflexion à l'homme d'action.