

ECOLE DE GUERRE



PROMOTION *VERDUN*

2015 -2016

L'évolution de la formation militaire française depuis 2008

Chef de bataillon Pierre-Erwan GIENDAJ

Sous la direction de

Monsieur Guillaume LASCONJARIAS, docteur en histoire

Résumé en français

L'année 2008 marque une rupture dans la vie des armées françaises. En effet, l'évolution des contextes économique, budgétaire et sécuritaire a entraîné une forme de révolution au sein de l'institution militaire. Assurément, la richesse humaine et la résilience des armées ont permis de répondre aux différents défis imposés à celles-ci. Ainsi la mutualisation d'un certain nombre de compétences et de moyens ont assuré l'optimisation des ressources allouées et la mise en œuvre de la réduction imposée du format. L'adaptation doctrinale et la réactivité des acteurs de la formation ont accru la capacité des soldats à relever le défi du durcissement des opérations extérieures. Les armées se doivent donc désormais de maintenir le capital acquis malgré les contraintes opérationnelles actuelles.

Résumé en anglais

The year 2008 saw a paradigm shift for the French Armed Forces. The swirling contexts of the economy, budgetary crash and security concerns caused a form of revolution at the heart of our military institution. Evidently the depth of human resourcefulness and resilience of the services enabled them to meet the challenges. Through capability sharing they delivered the required reduction in head count and the optimization of allocated resources. Changing doctrine and an agile training staff enabled the success of our soldiers on the ground in ever more challenging operation overseas. The services owe it to themselves to preserve this human capital at the peak of its condition despite the challenging operational constraints of the future.

1. 2008 : année de rupture pour les armées françaises	7
1.1. Les armées au cœur de la RGPP.....	7
1.1.1. Un nouveau contexte budgétaire	7
1.1.2. Une armée recentrée sur ses missions : une réduction drastique du format.....	7
1.1.3. L'embasement : la mise en œuvre du soutien interarmées dès 2011	8
1.2. Un nouveau LBDSN et une nécessaire adaptation aux menaces et aux contraintes	8
1.2.1. Le renseignement au cœur des préoccupations	8
1.3. Le retour dans le commandement intégré de l'OTAN : impératif d'exigences	9
1.3.1. L'alignement sur les procédures standardisées	9
1.3.2. La France s'engage aux côtés de ses partenaires de l'Alliance atlantique.....	9
2. Relever le défi des quatre « D »	11
2.1. L'embuscade d'Uzbeen, tournant dramatique : la fin des illusions	11
2.1.1. L'enterrement définitif du « zéro mort ».....	11
2.1.2. Le retour des combats.....	11
2.2. S'adapter à la multiplication et à la variété des opérations de guerre	12
2.2.1. Une armée sur tous les fronts : Afghanistan, RCI, Libye Mali, RCA.....	12
2.2.2. Les forces morales et l'esprit de corps créent les conditions du succès.....	13
2.3. CDEF et CICDE : préparer l'avenir et conduire le présent en s'inspirant du passé	14
2.3.1. Le RETEX : mise à jour et adaptation de la doctrine.....	14
3. Une formation au plus près des réalités	16
3.1. Une armée d'emploi, professionnelle et professionnalisée : réactivité et efficacité	16
3.1.1. La rénovation et la modernisation de l'outil de défense militaire.....	16
3.1.2. Des efforts sans précédent pour équiper le soldat	17
3.1.3. Une nouvelle politique de tir, plus proche de la réalité des combats	18
3.2. Préparer l'avenir : faire fructifier l'expérience acquise.....	19
3.2.1. Les CFIM de l'armée de Terre : entre contrainte, nécessité et évidence	19
3.2.2. Une formation plus pragmatique et centrée sur l'engagement opérationnel.....	20
3.2.3. Le rôle des chefs : donner du sens à l'action, le corpus éthique et déontologique	21
3.3. Une instruction et un entraînement en adaptation permanente : la révolution tactique	23
3.3.1. Réduire les pertes au combat par la médicalisation de l'avant et la responsabilisation des combattants	23
3.3.2. L'importance et la pertinence des centres de préparations.....	24
3.3.3. La PEGP : une nécessité au service des unités en préparation opérationnelle.....	25
BIBLIOGRAPHIE	29

INTRODUCTION

Afghanistan, 18 août 2008 : une section du 8^{ème} régiment de parachutistes d'infanterie de marine (RPIMa) ainsi que ses renforts du régiment de marche du Tchad (RMT) et du 2^{ème} régiment étranger de parachutistes (REP) est prise dans une embuscade en vallée d'Uzbeen. Le bilan de 10 morts est le plus lourd auquel l'armée française a été confrontée depuis vingt-cinq ans. La France est en émoi. Depuis la fin de la guerre d'Algérie en 1962, la société française avait perdu l'habitude des combats¹. Le constat des chefs militaires et de la classe politique nationale est sans appel : en Afghanistan, la France et son armée vont être de nouveau confrontées à d'âpres combats ; elles vont devoir s'adapter pour y faire face.

La professionnalisation entamée à la fin des années 1990 a engendré la mise sur pied d'une armée d'emploi, aux effectifs resserrés, aux moyens modernisés et adaptés aux missions et aux interventions. Cependant, ces dernières se révèlent être – le plus souvent – des missions d'interposition au profit des populations puis du rétablissement et du maintien de la paix². Malgré une maîtrise certaine de ces savoir-faire, démontrée lors de ces opérations extérieures (OPEX), l'armée française n'avait pas réellement combattu depuis près d'un demi-siècle. L'année 2008 marque donc une rupture. Le contexte de l'époque ne saurait pour autant être réduit au seul engagement en Afghanistan. 2008 est également une année charnière car elle marque la mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) qui répond à la crise des finances publiques ; par ailleurs, 2008 voit la publication d'un nouveau *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* (LBDSN), réfléchi depuis 2007 ; 2008 est en outre l'année durant laquelle est élaborée la réintégration du commandement militaire de l'OTAN³ ; enfin, 2008 est l'année du déclenchement de la mission HARPIE⁴ en Guyane. De cette RGPP et du nouveau LBDSN découle une réduction du format des armées et une évolution de leur fonctionnement. L'armée française s'engage dès lors dans une modernisation complète : doctrine, matériel, formation, instruction, entraînement, procédures... Elle entend ainsi s'adapter à l'évolution des menaces et de ses engagements, toujours plus complexes, tout en prenant en compte les contraintes budgétaires.

Sept ans après, comment l'armée française a-t-elle évolué : a-t-elle su et pu mettre en œuvre ses réformes, imposées par le pouvoir politique et les contraintes budgétaires ? A-t-elle

¹ Bien que « morts pour la France », les 58 soldats français tués à Beyrouth (Liban) lors de l'attentat du Drakkar le 23/10/1983, comme les 9 frappés à Bouaké (République de Côte d'Ivoire) lors du bombardement du 06/11/2004, ne sont pas morts au combat.

² Ex-Yougoslavie, Côte d'Ivoire, Tchad, Liban notamment.

³ Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.

⁴ Lutte contre l'orpaillage illégal.

pu faire efficacement face aux menaces auxquelles elle a été confrontée ? A-t-elle pu remplir les missions qui lui ont été confiées ? Indiscutablement, la réponse à toutes ses questions est affirmative. Les succès opérationnels réels rencontrés en Afghanistan, Côte d'Ivoire, Libye, Mali ou Centrafrique attestent de la mue d'une armée présente sur tous les fronts. Celle-ci n'a pas été sans effort ni sans heurt. Elle a nécessité une évidente remise en question, une réactivité permanente, une exploitation continue des retours d'expériences et une adaptation de la doctrine. De fait, et parce que « *tout se joue dans les commencements*⁵ », les armées françaises ont nécessairement fait évoluer la formation de leurs soldats, toutes catégories confondues. Plus encore, la formation des militaires du rang, des sous-officiers et des officiers répond à une logique de continuité. Ce *continuum* de formation participe d'une logique d'employabilité immédiate.

Cette étude ambitionne de dresser le bilan de l'évolution de l'armée française depuis 2008. Si elle précise effectivement l'évolution de la formation et de la doctrine, elle ne saurait occulter l'évolution des moyens et des structures, ni l'analyse du contexte. En effet, ces éléments sont intimement liés. Ils permettent de comprendre l'évolution concomitante de l'outil militaire et de la société nationale. Ainsi, le travail proposé se veut la synthèse de la documentation doctrinale éditée par les armées pour encadrer l'instruction et l'entraînement de leurs unités. Elle bénéficie également de l'expérience opérationnelle et pédagogique du rédacteur. Après sept années en corps de troupe, le rédacteur a pu mesurer en tant qu'instructeur (2011 – 2015) l'évolution de la formation aux Écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan (ESCC) depuis son passage en qualité d'élève-officier. Fort des responsabilités exercées dans le domaine de la formation, de l'instruction, de l'entraînement, de la gestion et de l'éducation de ses subordonnés, il peut ainsi témoigner de la relation étroite qui unit formation, éducation et engagement.

Si la formation – aussi continue soit-elle – semble principalement relever du court-terme, l'éducation s'inscrit davantage sur le long-terme et fait partie intégrante de la première. La formation comprend l'instruction, l'éducation et l'entraînement. L'instruction est à la fois une explication pour décrire l'action, le comportement, la méthode ou la tâche qui devra être assimilé avant restitution. Étymologiquement, l'éducation est l'action de « guider hors de », c'est-à-dire « développer ». Elle s'impose aujourd'hui comme l'apprentissage et le développement des facultés physiques, psychiques et intellectuelles, les moyens et les résultats de ce développement. L'entraînement désigne la répétition d'un mouvement ou de

⁵ VALÉRY Paul, *La crise de l'esprit*, in *Variété I*, Paris, Gallimard, 1957, collection "La Pléiade" (1924).

connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'acquisition d'une compétence. La formation apparaît ainsi comme la combinaison de savoir-faire et du savoir-être. Elle permet la mise en œuvre de capacités acquises facilitant une meilleure adaptation à son environnement. Ajoutée aux connaissances et compétences, l'expérience crée alors de la puissance de combat. Former est ainsi une priorité et une nécessité pour les armées car ce processus permet de répondre aux défis de l'engagement opérationnel. La formation du militaire vise à forger un triptyque comprenant un combattant professionnel et aguerri, un homme d'action ouvert sur le monde et un citoyen au service de l'État. Les Anglo-saxons synthétisent ce *continuum* par la notion de « ETEE » ou *Education-Training-Exercises-Evaluation*.

Le rédacteur s'attache à démontrer l'existence d'un *continuum* de formation similaire au sein des armées françaises. La cohérence des parcours professionnels proposés participe de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, les forces armées ne se restreignent pas au cycle de l'instruction et entrent dans celui de l'entraînement, exploitent les RETEX et préparent les engagements futurs. Elles conduisent leurs activités et préparent l'avenir en s'inspirant du passé et des engagements actuels. Elles s'appuient sur un solide socle de connaissances et de compétences, tactiques, techniques et humaines, fermement entretenu.

A l'heure où les contraintes budgétaires et les exigences de la mission Sentinelle⁶ obèrent directement l'entraînement des armées – notamment celles de l'AdT –, le défi pour la défense réside donc dans sa capacité à maintenir l'efficacité de ce *continuum*. A ce prix seul, les armées garantiront leur visibilité, leur stabilité, leur efficacité et leur attractivité.

Après une présentation du contexte de l'année 2008, année de rupture, l'étude précisera l'évolution des engagements des armées depuis 2008 et développera la « théorie des quatre D (**D**ureté des engagements, **D**urcissement des opérations, **D**iversifications des missions, **D**ispersion des moyens) », avant de montrer comment les armées ont su mettre en œuvre une formation toujours plus proche des réalités, seul gage d'efficacité en OPEX comme en missions intérieures (MISSINT).

⁶ Déclenchée aux lendemains des attentats de janvier 2015 à Paris, l'opération Sentinelle mobilise entre 7000 et 10000 soldats, essentiellement issus de l'AdT, sur le territoire métropolitain. Le contrat opérationnel des armées n'ayant pas été redéfini, les unités se doivent évidemment de le respecter. De fait, les unités, engagées six à huit semaines consécutives sur cette mission, ne peuvent plus s'entraîner dans de bonnes conditions avant leur projection. Ainsi, le capital expérience acquis lors des opérations extérieures conduites au cours des dix dernières années s'effrite. Aussi la capacité des armées françaises peut-elle être remise en cause à long voire court terme.

1. 2008 : année de rupture pour les armées françaises

1.1. Les armées au cœur de la RGPP

1.1.1. Un nouveau contexte budgétaire

Pour nombre de pays occidentaux, 2008 marque le début de la crise des finances publiques, autrement appelée crise de la dette. Comme d'autres, la France est amenée à optimiser et rationaliser ses dépenses publiques. Le gouvernement décide de s'inspirer des actions conduites au Canada et propose un vaste programme de révision générale des politiques publiques (RGPP). Après la mise en œuvre de réformes structurelles, le but est de réformer l'État, de réduire ses dépenses et d'améliorer les politiques publiques. En outre, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) remplace depuis 2006 l'ordonnance de 1959. Elle organise la répartition des crédits par postes d'affectation précis, dénommés programmes. Si elle interdit toute flexibilité, elle offre une meilleure visibilité et une meilleure gestion. Elle impose une logique de performances qui induit optimisation et rationalisation.

Le budget de la défense est globalement préservé par la RGPP⁷ ; il est en effet moins réduit que d'autres. Nécessaire aux entreprises et industries, il est un budget d'investissement. Ainsi le gouvernement de François Fillon s'engage-t-il à ce que la France consacre « 377 milliards d'euros (€) d'ici 2020 à (ses) armées dont 200 milliards d'euros pour les équipements »⁸. Cette décision donne une perspective d'ensemble appréciable et sanctuarise les crédits d'investissement. La loi de programmation militaire 2008 – 2014 est donc bâtie en ce sens.

1.1.2. Une armée recentrée sur ses missions : une réduction drastique du format

Bien que le budget de la défense soit préservé, il est imposé aux armées une réduction de leur format. En effet, de manière concomitante, un effort humain conséquent est demandé aux armées. La suppression de 54 000 emplois sur la période 2008-2014 et de 34 000 autres sur la période 2014-2019 doit permettre d'atteindre la cible de 260 000 postes au sein du ministère de la Défense au terme de la réforme. L'objectif de cette réduction de format est double : tout en menant à son terme la revalorisation de la grille indiciaire, il s'agit de réduire la masse salariale du ministère et d'améliorer la qualité du matériel, par son renouvellement ou un meilleur maintien en condition opérationnelle (MCO). Une armée quantitativement réduite et qualitativement renforcée ; une armée recentrée sur ses missions opérationnelles. Il s'agit ici

⁷ La révision générale des politiques publiques, *Revue française d'administration publique*, N°136 – 2011.

⁸ Rapport de la commission de la défense nationale et des forces armées du 8 avril 2009 portant sur l'exécution de la loi de programmation militaire 2009 – 2014 pour l'année 2009, p.29.

d'aligner les réductions au sein du ministère de la Défense sur celles de la fonction publique. En proportion, la Défense supporte cependant les plus importantes pertes en effectifs. En 2019, l'AdT ne comptera plus que 80 régiments ; ses effectifs pourraient prendre place dans le stade de France...

1.1.3. L'embasement : la mise en œuvre du soutien interarmées dès 2011

Cette réduction de format et ce recentrage sur l'opérationnel s'accompagnent d'une révolution intellectuelle pour les armées françaises. En effet, alors que le triptyque « un chef, une mission, des moyens » prévaut depuis la mise en place des armées étatiques, la RGPP conduit à la mutualisation de la composante « soutien » des armées, à en charge d'une mise en place à partir de 2011. Jusqu'alors, le soutien est dit « intégré » : le chef de corps d'un régiment ou d'une base aérienne dispose par exemple d'un directeur des ressources humaines affecté. A partir de 2011⁹, le soutien devient totalement « embasé », c'est-à-dire qu'il est regroupé au sein de soixante bases de défense (51 en métropole, 9 à l'étranger et en Outre-mer). 46 d'entre-elles soutiennent plus de 3000 personnes¹⁰. Un soutien centralisé, « interarmisé », dématérialisé et rationalisé peut induire une déshumanisation des rapports. Cette réforme crée involontairement mais logiquement une forme de décalage entre les « soutenus » et les « soutenant ». Pour les soldats des « forces vives », les soutenant sont rapidement perçus comme ignorant les réalités, les impératifs et contraintes de leur quotidien. Pour autant, les armées françaises n'avaient pas le choix. En effet, les contraintes budgétaires imposaient au pouvoir politique une réduction du format des armées. Les armées ont donc choisi de mutualiser, rationaliser et regrouper les organismes de soutien en en réduisant *de facto* le volume et le nombre pour préserver la composante opérationnelle des armées.

1.2. Un nouveau LBDSN et une nécessaire adaptation aux menaces et aux contraintes

1.2.1. Le renseignement au cœur des préoccupations

Élu président de la République, Nicolas Sarkozy commande un nouveau Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale (LBDSN). Celui-ci doit actualiser la politique de défense du pays, toujours guidée par le précédent *opus* datant de 1994 et faisant suite à l'effondrement du pacte de Varsovie. Il doit adapter l'outil de défense aux nouvelles menaces et, *de facto*, conduire l'ambitieuse réforme du format abordée *supra*. La principale nouveauté de ce

⁹ Arrêté du 29 novembre 2010 portant organisation des bases de défense et fixant les attributions des commandants des bases de défense, articles 1, 2, 3, 6 et annexe 1.

¹⁰ Circulaire N°597/DEF/DCSCA/SD_REJ/BREG relative à l'organisation et au fonctionnement des groupements de soutien des bases de défense du 08/10/2014.

LBDSN présenté en juillet 2008 est l'introduction d'une 5^{ème} fonction stratégique. En effet, aux fonctions de dissuasion, protection, prévention et intervention s'ajoute la fonction « connaissance et anticipation ». Le renseignement est désormais au cœur des préoccupations. Afin de développer les synergies, de faciliter le recueil, l'analyse et le partage de l'information, le conseil national du renseignement (CNR) est créé le 23 juillet 2008. Son ambition est de coordonner l'action des différents services de renseignement français, intérieurs et extérieurs, civils et militaires.

1.3. Le retour dans le commandement intégré de l'OTAN : impératif d'exigences

1.3.1. L'alignement sur les procédures standardisées

A peine élu, Nicolas Sarkozy, se rend en visite aux États-Unis. Le 7 novembre 2007, il s'adresse au Congrès et annonce son projet de voir la France réintégrer le commandement militaire de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). 2008 voit se multiplier les débats au sein de la classe politique quant à cette réintégration. Le parti socialiste dépose même une motion de censure à l'Assemblée nationale le 8 avril 2008. Le 17 mars 2009, à l'issue d'un vote de confiance, la chambre basse du parlement entérine le projet évoqué deux ans durant. Ce retour devient effectif lors du sommet de l'OTAN de Strasbourg-Kehl des 3 et 4 avril 2009. Le quotidien des armées françaises sur le terrain n'est pas pour autant révolutionné. En effet, afin de développer l'interopérabilité avec ses partenaires à l'entraînement et en opérations, la France avait adapté ses procédures et fait siennes celles de l'OTAN depuis le début des années 2000. Les demandes d'évacuation médicale – message communément appelé *9 lines* en référence à ses neuf rubriques –, d'appui aérien – *close air support (CAS)* – ou encore la planification et la conduite des opérations aériennes, étaient déjà celles mises en œuvre au sein de l'OTAN. La formation et l'entraînement des pilotes satisfaisaient depuis longtemps à ces standards. L'armée de l'air avait en effet fait ce choix pragmatique après la première guerre du Golfe en 1991. L'intervention au Kosovo en 1999 en révéla toute la pertinence. Les armées françaises étaient rapidement devenues totalement aptes à l'engagement en milieu multinational.

1.3.2. La France s'engage aux côtés de ses partenaires de l'Alliance atlantique

Le retour dans le commandement intégré de l'OTAN confirme l'affirmation de la posture résolument atlantiste de la France. En novembre 2006, le président Jacques Chirac affiche la volonté de la France de participer davantage aux opérations militaires de l'OTAN en Afghanistan. Il décide d'accroître les effectifs du contingent français agissant au sein de la

Force Internationale d'assistance et de sécurité (FIAS ou ISAF en anglais). Une nouvelle étape est franchie en 2008. Contenu initialement dans la région de Kaboul et celle de Surobi (30 kilomètres à l'Est de la capitale) au sein du *Regional Command Capital (RC-C)*, le contingent français va s'engager directement aux côtés et sous les ordres des Américains au sein du *RC-East*. Le 8^{ème} RPIMa s'installe dans la province de Kapisa, considérée comme une zone dangereuse, verrou entre l'Afghanistan et le Pakistan au Nord-est de Kaboul. Une compagnie du même régiment est placée sous les ordres du régiment de marche du Tchad (RMT) et opérera à Kaboul et en Surobi. La décision du président Sarkozy est forte de sens. Elle marque véritablement le retour de la France dans l'OTAN ; elle participe de la crédibilisation de ses ambitions et de ses revendications au sein de l'Alliance. La France durcit son engagement et prend le risque de payer le prix du sang.

L'année 2008 marque donc une rupture pour les armées françaises : RGPP, nouveau LBDSN, réduction drastique de format, retour dans le commandement militaire intégré de l'OTAN, affirmation de la posture en Afghanistan... Les armées françaises s'appêtent à connaître une période d'engagements denses, nécessitant l'adaptation réactive de chacun.

2. Relever le défi des quatre « D »¹¹

2.1. L'embuscade d'Uzbeen, tournant dramatique : la fin des illusions

2.1.1. L'enterrement définitif du « zéro mort »

Le 18 août 2008, la section Carmin 2 du 8^{ème} RPIMa, détachée au sein du Bataillon Français (BATFRA) dont le commandement est assuré par le RMT et qui opère au Nord et à l'Est de Kaboul, est prise dans une embuscade en vallée d'Uzbeen, dans le district de Surobi. Secouée au cœur de l'été par cet engagement lointain dont elle ne sait rien et qui ne l'intéresse guère, la France pleure dix de ses soldats. Elle avait oublié la guerre et ses morts. En effet, avec la fin de la Guerre Froide, les sociétés occidentales s'étaient laissées convaincre que la guerre avait cédé la place aux opérations de maintien de la paix, notamment en Afrique et dans les Balkans. En ex-Yougoslavie, 110 français sont morts « au service de la Paix », pour la plupart sans combattre. De plus, les progrès technologiques laissaient également penser que le soldat, surprotégé et bientôt remplacé par des robots, n'allait bientôt plus avoir besoin de combattre¹². Plus encore, les équipements, la supériorité technologique et la précision des armes devaient aseptiser la guerre et rassurer les opinions : seul l'ennemi devait succomber ; il ne devait plus y avoir de mort « ami » ni de dommage collatéral. Cette idée est propagée à l'issue de la première guerre d'Irak en 1991. La haute technicité des armées occidentales a engendré la multiplication des conflits asymétriques dans lesquels le faible privilégie les actions insurrectionnelles dans ses rapports au fort. Hélas, la guerre tue encore et la réalité est glaciale pour les opinions. Comme le rappelle Gauthier Dupire, les efforts entrepris ont été contre-productifs car « *à vouloir rendre la guerre acceptable, on a rendu son prix inacceptable*¹³ ».

2.1.2. Le retour des combats

Les trente soldats cernés à Uzbeen se sont battus avec courage et détermination. S'ils ont pu faire face aussi longtemps à la centaine d'insurgés qui les harcelait, c'est parce qu'ils avaient été préparés à un engagement difficile. En effet, l'habituelle phase de préparation aux OPEX, dite « mise en condition avant projection » (MCP) avait été densifiée et allongée de quatre à six mois pour ce nouveau déploiement en Kapisa. Rien n'avait été laissé au hasard. L'accent avait été mis sur le secourisme d'urgence et la coordination avec les appuis : l'appui à la mobilité fournit par le génie, notamment pour l'ouverture ou le rétablissement d'itinéraires

¹¹ *Leçons d'une décennie d'opérations*, Institut français des relations internationales (IFRI), 22 septembre 2011.

¹² HENROTIN Joseph, *La technologie militaire en question*, Paris, Économica, 2008, p. 162.

¹³ DUPIRE Gauthier, *Il faut achever le "zéro mort" ! Le Monde* du 13 avril 2012.

obstrués par des engins explosifs improvisés (EEI), l'appui feu de l'artillerie au plus près de la ligne des contacts et, enfin, l'appui feu venant de la troisième dimension, des hélicoptères et de l'aviation. L'embuscade d'Uzbeen agit alors comme un électrochoc au sein des armées et plus particulièrement de l'AdT. Une commission *ad hoc*, placée sous les ordres directs du CEMAT, doit faire la lumière sur les manquements éventuels et les mesures – d'urgence ou non – à adopter pour éviter qu'une telle situation se reproduise. Pourtant, et sans que les formations initiales ou élémentaires de l'AdT soient remises en cause, la MCP donna lieu à une reprise complète de la formation des éléments projetés en Afghanistan. Il ne s'agissait ni plus ni moins que de les préparer aux combats qui les attendaient. Les unités basculaient véritablement de la sphère de l'instruction à celle de l'entraînement en mettant plus particulièrement en œuvre le « *drill* », répétition des actes élémentaires et réflexes ainsi que des procédures jusqu'à créer des automatismes. Le *drill* consiste à faire parfaitement des choses simples. Les unités préparant leur projection en Afghanistan bénéficiaient logiquement de la priorité des moyens : centres de préparation, véhicules blindés, hélicoptères, attribution de nouvelles armes individuelles et collectives, missiles antichars ou encore munitions...

2.2. S'adapter à la multiplication et à la variété des opérations de guerre

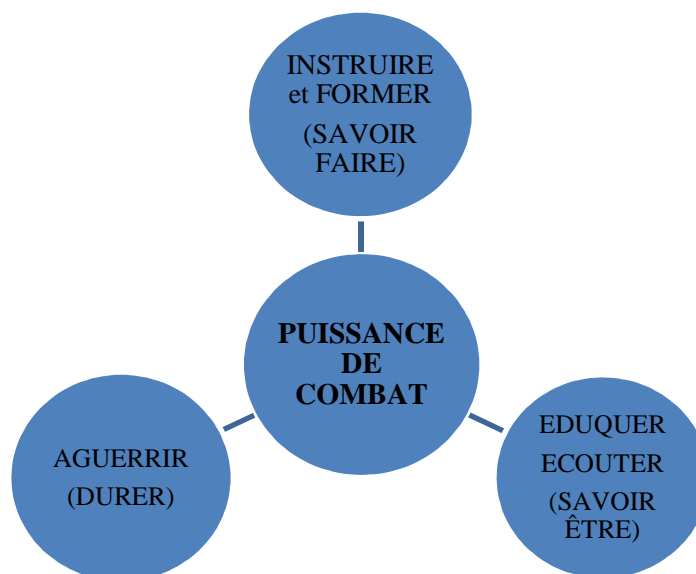
2.2.1. Une armée sur tous les fronts : Afghanistan, RCI, Libye Mali, RCA

Prenant ses fonctions de chef d'état-major de l'AdT (CEMAT) en 2002, le général Bernard Thorette ambitionnait de voir l'armée professionnalisée devenir professionnelle. L'expérience du feu, la multiplicité et la diversité des engagements vont exaucer son vœu. Pendant une demi-douzaine d'années, les armées françaises capitalisent une expérience reconnue en faisant face aux quatre « D » : **D**urée des engagements, **D**urcissement des opérations, **D**iversifications des missions, **D**ispersion des moyens. A l'Afghanistan s'ajoute en effet l'intervention en Côte d'Ivoire en 2011 marquée par une nouvelle évacuation (après celle de 2004) de 5000 ressortissants et des engagements en zone urbaine à Abidjan. 2011 est aussi l'année de l'intervention aéroterrestre en Libye où la France engage les hélicoptères de l'aviation légère de l'armée de Terre (ALAT) comme peu d'armées en auraient eu l'idée et le courage : chasser les unités conventionnelles libyennes sur leur propre terrain en volant de nuit à basse altitude depuis des bâtiments croisant dans les eaux internationales. En outre, après 2012 et son retrait d'Afghanistan, 2013 permet à l'armée française de confirmer tous ses savoir-faire lors de l'opération SERVAL au Mali. Seule ou presque, elle déclenche en moins d'une semaine une vaste offensive pour repousser la menace djihadiste dans des conditions climatiques dantesques. Réalisée majoritairement en zones lacunaires, l'opération SERVAL s'impose

également comme une vraie prouesse logistique. Enfin, en 2014, la France déploie l'opération SANGARIS en Centrafrique pour empêcher un désastre humanitaire. Cinq opérations majeures, cinq théâtres différents, cinq succès qui font de l'armée française l'une des meilleures du monde, aux compétences et à la maturité reconnues. Si la « débrouille » du soldat français est parfois moquée – et admirée –, sa formation inspire ses partenaires.

2.2.2. Les forces morales et l'esprit de corps créent les conditions du succès.

L'armée française a été sur tous les fronts, ou presque, depuis 2008. Cette « petite armée », en comparaison avec celle des États-Unis, met en œuvre un modèle capacitaire complet où l'homme – le soldat – tient la place centrale. « *Le combat est le but final des armées et l'homme est l'instrument premier du combat* » écrivait Charles Ardant du Picq en précisant bien qu' « *il ne peut y avoir rien de sagement ordonné dans une armée (...) sans la connaissance exacte de (...) l'homme et de son état moral* »¹⁴. Cette assertion se révèle encore aujourd'hui de la plus grande pertinence. La force des armées françaises réside en effet dans cette connaissance de l'homme, des subordonnés par les chefs, la confiance mutuelle entre les hommes, les chefs et les subordonnés. Cette confiance se développe et s'entretient au quotidien. Au quartier, c'est la mise en avant de l'esprit de corps au travers des traditions toujours vivaces ; à l'extérieur du quartier, en exercice, en mission ou en opérations, c'est l'esprit de camaraderie, la solidarité, qui unit les membres d'une même famille. Cette cohésion permet de développer la résilience de chacun et donc, de tous. Elle se développe dès l'incorporation, quelle que soit la catégorie d'appartenance. C'est elle qui, au combat, dans et face à l'adversité, permet de surmonter les difficultés, la peur ou la douleur.



¹⁴ ARDANT DU PICQ Charles, avant-propos de *Études sur le combat*, p.3, Paris, Champ libre, 1978 (1880).

Cette cohésion ayant été développée au quartier et à l'entraînement lors de *drills*, elle est efficace et salvatrice au combat. La cohésion et la valorisation de l'individu servent à créer de la puissance de combat. En effet, en étant mis en situation, en étant confronté au plus tôt et le plus souvent possible à des difficultés, le soldat accroît sa rusticité, prend confiance et développe un sentiment d'appartenance au groupe, renforçant ainsi l'efficacité de ce dernier. Michel Goya explique comment l'expérience du feu transforme l'homme au combat. Il considère que « *le combat n'est pas un phénomène normal, c'est un événement extraordinaire et les individus qui y participent ne le font pas de manière moyenne. La proximité de la mort et la peur qu'elle induit déforment les individus et leur comportement. La répartition des rôles y obéit à une loi de puissance où, entre l'écrasement et la sublimation, beaucoup font peu et peu font beaucoup* ». ¹⁵

2.3. CDEF et CICDE : préparer l'avenir et conduire le présent en s'inspirant du passé

2.3.1. Le RETEX : mise à jour et adaptation de la doctrine

Le cycle doctrinal est une boucle perpétuelle. Celle-ci voit la théorisation en doctrine d'une pensée ou d'un concept opérationnel. La mise en œuvre de ces concepts, en manœuvre sur le terrain ou en condition réelles, donne lieu à un retour d'expérience (RETEX). L'étude et l'analyse de celui-ci entraîne le plus souvent une nécessaire adaptation des concepts et à une évolution de la doctrine, ou transformation d'idées en habitudes. Ce cycle est donc continu. Il nécessite et permet une adaptation et une réactivité tout aussi continues¹⁶. Se composant de cinq grandes phases, le processus itératif du RETEX est somme toute très logique :

- l'orientation ;
- le retour d'information ;
- l'identification des enseignements ;
- la décision ;
- la mise en œuvre (notamment dans les centres d'entraînement lors de la phase de préparation à la projection).

En effet, la réflexion doctrinale participe directement de l'efficacité et des succès opérationnels. Pour l'AdT, le centre de doctrine et d'emploi des forces (CDEF) ainsi que le centre interarmées de concepts et d'expérimentations (CICDE) pour l'état-major des armées (EMA) permettent d'assurer la continuité des opérations. Le RETEX est un système qui

¹⁵ GOYA Michel, *Sous le feu : la mort comme hypothèse de travail*, Paris, Tallandier, 2014.

¹⁶ Le CDEF a choisi de mettre à la disposition du public une partie de la doctrine officielle de l'AdT. Il s'agit de mieux faire connaître cette doctrine, et ceci autrement que par les publications assurant sa vulgarisation, les revues *Doctrine Tactique* et *Héraclès*. On peut aussi consulter *les cahiers du RETEX* et *les lettres du RETEX*.

contribue à l'amélioration de l'outil de défense en participant à son évaluation au contact des réalités et en proposant des solutions aux déficiences constatées. Le RETEX a pour fonction de rechercher des informations émanant des opérations ou des exercices, de les exploiter pour les traduire en enseignements qui conduiront à des adaptations et des améliorations. Ces améliorations sont le plus souvent testées par les unités en phase de préparation opérationnelle à la demande des centres d'entraînement, participant ainsi de l'efficacité opérationnelle. En complément des grandes batailles de l'Histoire, les organismes de doctrine étudient également les doctrines étrangères et les RETEX des interventions étrangères pour élaborer la doctrine nationale : campagnes de la Grande Armée de Napoléon, défaites de Sedan, Première et Seconde Guerre mondiale, Indochine, Algérie mais aussi Tchétchénie et Irak. Ils peuvent ainsi mettre à disposition des guides références reposant sur l'expérience acquise et les idées développées, testées, approuvées. Ces documents références s'imposent comme de véritables garde-fous. Ils sont comme les principes de la guerre pour le stratège ou le tacticien : ce sont des aides à la réflexion qui ne doivent cependant pas restreindre la liberté d'appréciation. Ainsi, l'armée française bénéficie-t-elle d'une bibliothèque tactique et doctrinale de premier ordre permettant d'assurer la cohérence et l'efficacité des opérations mais aussi, et surtout, des procédures et des processus de réflexion. La standardisation de ceux-ci n'est pas un handicap. Elle est au contraire une aide : comment s'inspirer du passé pour conduire le présent et préparer l'avenir, la guerre de demain¹⁷. Prenant conscience de l'importance de modifier le champ des perceptions durant l'engagement en posture contre-insurrectionnelle en Afghanistan, le CDEF a très rapidement publié une étude permettant de mieux appréhender l'influence française sur la doctrine du combat asymétrique¹⁸. Aussi dans le cadre du *continuum* de formation, la lecture des différents opus du CDEF est soit suggérée, soit imposée aux cadres des armées.

Depuis 2008, les OPEX de l'armée française ont mis à l'épreuve la résilience du soldat et s'inscrivent dans la logique des « 4D ». L'expérience du feu et le rapport à la mort ont favorisé la maturation des soldats. La doctrine a également évolué. La formation des unités engagées a été adaptée pour coller le plus possible à la réalité. Professionnalisées entre 1996 et 2002, les armées françaises sont devenues professionnelles.

¹⁷ *L'armée de terre française : 1978-2015, bilan de 37 années d'opérations ininterrompues*, cahier du RETEX, Paris, CDEF, mai 2015.

¹⁸ *De Galula à Petraeus - L'héritage français dans la pensée américaine de la contre-insurrection*, cahier de la recherche doctrinale, Paris, CDEF, juin 2009.
Gagner les cœurs et les esprits : origine historique du concept. Application actuelle en Afghanistan, cahier de la recherche doctrinale, Paris, CDEF, juin 2010.

3. Une formation au plus près des réalités

3.1. Une armée d'emploi, professionnelle et professionnalisée : réactivité et efficacité

3.1.1. La rénovation et la modernisation de l'outil de défense militaire

Une armée professionnelle et d'emploi doit disposer de matériels adaptés à ses engagements. L'armée française a donc renouvelé ou lancé nombre de programmes : celui de l'avion de transport A400M en 2003, celui du programme FELIN (Fantassin à Équipements et Liaisons INTégrés) en 2004, celui des frégates multi-missions (FREMM) en 2005 et celui des sous-marins nucléaires d'attaque de classe *Barracuda* en 2006. L'armée de l'air avait acquis des drones israéliens au début des années 2000 et des modèles américains en 2010. Enfin, l'AdT lance en 2014 le programme SCORPION (Synergie du COntact Renforcée par la Polyvalence et l'InfovalorisatiON), programme complet et structurant. Le but est « de renouveler, à compter de 2018, les capacités médianes du combat de contact autour de deux plateformes : celle du VBMR (Véhicule Blindé Multi Rôle) *GRIFFON* et de l'EBRC (Engin Blindé de Reconnaissance et de Combat) *JAGUAR*. Ce projet cible également l'unique système d'information du combat SCORPION (SICS) pour la mise en réseau de tous les systèmes. SCORPION intègre également la rénovation du char LECLERC et prend en compte d'emblée (facteur innovant) le système de préparation opérationnelle (simulation) et le soutien »¹⁹. Ces nouveaux programmes ont le plus souvent généré une évolution voire une révolution technologique liée à l'entrée en service ou la mise en dotation de ces équipements. De fait, les armées ont adapté la formation voire le recrutement des servants ou utilisateurs pour optimiser la prise en compte et l'utilisation de ces matériels. La jeune génération – dite « connectée » – s'est cependant assez vite adaptée à l'intuitivité des logiciels fournis. Cette évolution technologique a en effet été accompagnée d'une optimisation – semblant parfois outrancière – du volume de personnel. Par exemple, l'entrée en service des FREMM au sein de la marine nationale a vu la réduction de l'équipage à une centaine d'hommes contre près de 250 sur les unités d'ancienne génération. Les automatismes maximisés des FREMM ont permis d'optimiser leur dimensionnement tandis qu'une plus grande polyvalence de l'équipage est attendue. De fait, pour seconder cet équipage réduit au minimum, une structure d'une trentaine de personnes, le « *reachback* », a été créée à terre. Elle opère comme une extension de l'équipage. Cette structure permet de soutenir le bord, notamment pour l'entretien du bâtiment. Elle permet également de remplacer rapidement un marin en cas de besoin. La

¹⁹ Description du programme SCORPION, site Internet du ministère de la Défense (<http://www.defense.gouv.fr/terre/equipements/scorpion/le-programme-scorpion>, mis à jour le 16/03/2015).

notion de matelot de « base » n'existe plus ; seuls sont désormais présents des membres d'équipage très qualifiés, aux compétences multiples. La formation n'intervient désormais plus qu'à terre ; les marins sont rompus aux nouvelles procédures dès leur arrivée à bord²⁰.

3.1.2. Des efforts sans précédent pour équiper le soldat

Longtemps, les soldats français ont été amené à améliorer leur paquetage voire leurs équipements sur leurs propres deniers. En cela également, 2008 marque une rupture. En effet, avec le déploiement en Afghanistan et surtout les polémiques qui suivirent l'embuscade d'Uzbeen, le commissariat de l'AdT entreprend de rééquiper totalement le combattant : treillis amples adaptés au combat, nouvelles chaussures, nouveau gilet de protection balistique, nouveau sac à dos et musette de combat, fourniture d'équipements individuels (sous-vêtements chauds, poches à eau, GPS de poignet, lunettes de protection balistique, aide à la vision de nuit et de jour pour améliorer la précision des tirs...). Dans l'urgence, nombre de ces achats sont fait « sur étagère ». D'autres programmes ont été intégrés au projet FELIN. Chacun appréciera la qualité de ces équipements en fonction de ses besoins, de ses attentes ou de ses habitudes. Il n'empêche que l'amélioration du paquetage du soldat est une réalité qui participe également directement de l'efficacité du combattant. Le coût de ces améliorations est difficile à évaluer. En effet, le financement des équipements dépend du programme 146 (P146) « équipement des forces » et s'inscrit dans le long terme. Pour l'ensemble des armées, il prévoyait environ dix milliards d'euros de crédits de paiement en 2008. Cependant, le chef d'état-major des Armées (CEMA) peut valider un financement d'équipements dans le cadre d'une « urgence opérationnelle » (UO) afin de fluidifier une opération d'acquisition d'armement parfois empreinte de « *lourdeur et de rigidité* »²¹. L'UO est une procédure particulière permettant de répondre à un besoin impérieux en opérations dans des délais très courts. Elle peut résulter du constat d'une lacune capacitaire devenue critique. Comme leur nom l'indique, ces acquisitions doivent demeurer exceptionnelles. C'est pourquoi leur montant est limité à 100 millions d'euros annuels, soit 5% du budget alloué aux équipements. Toutefois, l'achat d'équipements « sur étagère » ou dans l'urgence peut relever du programme 178 (P178) « préparation des forces ». En effet, le général Irastorza, chef d'état-major de l'AdT (CEMAT) en 2008 a mis en œuvre le concept d'« adaptation réactive²² », permettant de

²⁰ Sur la mise en service des FREMM : <http://www.meretmarine.com/fr/content/aquitaine-une-petite-revolution-pour-lequipage>.

²¹ CLOUET Louis-Marie, *Achats en urgence (AUO) contre programmation : l'efficacité des opérations d'armement en temps de guerre*, Focus stratégique n°15, IFRI, mars 2009, p. 25 – 33.

²² BRULEZ Jean-Marc et de LANGLOIS Maurice, *La réalisation du besoin opérationnel*, Défense nationale et sécurité collective, hors-série, octobre 2008, p. 42 – 50.

mettre très rapidement en œuvre des solutions optimisées, aptes à rétablir la supériorité opérationnelle d'une force déployée en utilisant une partie des crédits qui lui sont alloués par le CEMA. Les achats réalisés dans le cadre de l'« adaptation réactive » sont donc généralement financée par le P178. Si les ressources allouées au CEMAT ne permettent pas le financement du besoin urgent, une demande de financement en UO est faite au CEMA. Entre 2008 et 2012, la moitié des 200 procédures « d'adaptation réactive » initiées a été réalisée en UO pour 340 millions d'euros. Leur montant n'a cessé de croître les années précédentes.

Engagements de crédits consacrés aux UO de 2005 à 2009 (en millions d'€) ²³				
2005	2006	2007	2008	2009 (prév.)
2	80,8	5,5	104,4	100 à 200

3.1.3. Une nouvelle politique de tir, plus proche de la réalité des combats

2008²⁴ marque également la mise en place de l'instruction sur le tir de combat (ISTC), au nom symbolique. Inspirée des procédures en place dans l'armée suisse depuis plusieurs années, l'ISTC révolutionne la pratique du tir. Elle responsabilise le soldat doté d'une arme à feu pour que celle-ci ne devienne dangereuse ni pour lui ni pour ses camarades. Elle est symptomatique du retour du combat : positions de tir, posture, port de l'arme, gestuelle, rapidité du tir, consommation des munitions, prise en compte des éléments balistiques... L'arme et le tireur ne font plus qu'un : la force doit être maîtrisée. Les « quatre règles » de sécurité sont alors apprises de tous : « *toute arme doit toujours être considérée comme chargée* », « *ne jamais pointer ou laisser pointer le canon d'une arme sur quelque chose que l'on ne veuille pas détruire* », « *garder l'index hors de la détente tant que les organes de visée ne sont pas alignés sur l'objectif* » et « *être sûr de son objectif* ». L'AdT engage dès 2004 une vaste opération de formation : les spécialistes du tir suivent le stage « instructeur », les cadres celui de « moniteur » et les gradés d'expérience celui d'« initiateur »²⁵. Depuis 2008, tous les soldats incorporés sont formés selon les règles de l'ISTC et non plus de l'ancienne méthode dite « Montauban ». Incontestablement, les armées sont entrées dans une nouvelle ère du tir. Il aura fallu en moyenne quatre à six mois pour qu'une compagnie d'infanterie comprenant 175 personnes environ soit totalement qualifiée. En effet, la formation des moniteurs (chefs de section et leurs sous-officiers adjoints en général) a été prise en compte par les maîtres de tir

²³ Délégation générale pour l'armement (DGA) : bilan d'activité 2008, ministère de la Défense, Paris, 2008.

²⁴ Instruction interarmées sur les mesures de sécurité à appliquer à l'instruction et à l'entraînement lors de l'exécution des tirs techniques et tactiques Publication interarmées (PIA) 207_MESSEC N° D-13-004390/DEF/EMA/EMP.1/NP du 30 avril 2013.

²⁵ Lettre n° 1449/DEF/EMAT/BPO/ICE/32 du 06/09/2004.

du régiment, qualifiés instructeurs par l'école de l'infanterie²⁶. La qualification ISTC étant devenue une des conditions *sine qua non* à la projection, la mise à niveau des unités a été mise en œuvre de manière pragmatique, ordonnée et coordonnée.

3.2. Préparer l'avenir : faire fructifier l'expérience acquise

3.2.1. Les CFIM de l'armée de Terre : entre contrainte, nécessité et évidence

La politique des ressources humaines (RH) des armées françaises impose une logique de flux et un impératif de jeunesse. L'AdT se doit donc de recruter et de fidéliser ses engagés. Pour cela, elle offre des parcours attractifs et des perspectives. Cependant, si elle parvenait à recruter entre 10 et 15 000 militaires du rang par an, elle rencontrerait des difficultés à les fidéliser sur la durée de huit ans définie comme viable. Cette durée de huit ans est en effet celle à partir de laquelle les efforts financiers et matériels consentis lors de la formation initiale (générale et de spécialité) et les formations élémentaires (générale et de spécialité) sont considérés comme « amortis » et que la jeunesse des engagés a été optimisée, notamment en OPEX. En effet, le rythme opérationnel dense sollicite les organismes et l'affect. Il est donc considéré que le soldat perd peu à peu en dynamisme opérationnel au-delà de cette durée de huit ans de service et de l'âge de trente ans. Au-delà de celles-ci, il est davantage affecté à des postes de techniciens, moins nombreux. Plus encore, le taux d'attrition (dénonciation de contrat durant la période probatoire) fragilisait le système mis en place. En effet, les unités devaient incorporer, former et instruire en permanence sans pouvoir donc s'entraîner de manière optimale. La création en 2010 des centres de formation initiale des militaires du rang (CFIM) permet de centraliser la formation des jeunes recrues de chacune des brigades, interarmes ou spécialisées. Ces écoles pour « engagés volontaires » ont permis de réduire de moitié les dénonciations de contrat durant les six premiers mois. La recette est simple : la cohésion créée lors de cette phase, la progressivité de l'instruction dispensée par un encadrement spécifiquement formé, avec des moyens adéquats, prend en compte les aspirations des jeunes engagés. L'intégration dans le milieu militaire est ainsi facilitée.

²⁶ 39 instructeurs formés à la date du 21 mars 2005.

3.2.2. Une formation plus pragmatique et centrée sur l'engagement opérationnel

Des soldats efficaces sont des soldats bien commandés. Les cadres de contact sont donc formés pour être les préparateurs de l'engagement de leur unité. Le chef de groupe, le chef de section ou le commandant d'unité sont responsables de la formation, de l'instruction, de l'entraînement et de la gestion de leurs subordonnés. Leur formation doit donc être pluridisciplinaire et complète. S'agissant des officiers, la formation comprend un volet militaire, physique et sportif permettant l'affirmation de soi, l'apprentissage du métier des armes et du rôle de chef ; un volet académique mettant l'accent sur la culture générale permet de mieux appréhender l'environnement du soldat, du citoyen et des opérations ; un volet humain, mêlant cas concrets, mises en situation et responsabilisation favorise le discernement. La formation des chefs militaires n'est pas une scolarité *lambda* car elle permet une employabilité d'emblée. L'écueil à éviter est celui de l'occultation de la spécificité de la formation du futur chef militaire. A Coëtquidan, l'élève officier ne doit pas être considéré comme un étudiant prenant des cours sur un campus. Ayant paraphé un contrat d'engagement, rémunéré, exerçant des responsabilités au quotidien, il fait déjà partie de la population « active ». Il ne peut donc être en « scolarité ». Il est en formation. La finalité de celle-ci n'est pas l'obtention d'un diplôme. Elle est, plus que dans toute autre grande école, la préparation à occuper d'emblée l'emploi futur. Comme l'officier élève en école d'arme, l'officier stagiaire du cours des futurs commandants d'unité (CFCU), du cours d'état-major ou de l'école de guerre (EdG), il suit donc une formation tournée vers l'engagement. Cependant, le niveau de formation évolue durant la carrière. En effet, en école d'arme, l'officier élève acquiert les compétences de sa fonction opérationnelle. Au CFCU, il acquiert des connaissances interarmes du niveau de l'unité élémentaire. Il développe ces compétences durant le cours d'état-major pour apprendre à conduire les opérations du régiment et de la brigade. A l'EdG, l'environnement interarmées et interalliés lui permet de mieux appréhender sa seconde partie de carrière, celle de décideur en milieu complexe. Enfin, durant l'année de formation au centre des hautes études militaires (CHEM), les officiers supérieurs sélectionnés côtoient des cadres dirigeants civils dans un milieu le plus souvent interministériel. En outre, au sein du collège de défense de l'OTAN (*NATO Defence College*), d'autres officiers supérieurs également sélectionnés suivent une formation de six mois au sein de groupes multinationaux rassemblant les membres de l'organisation mais aussi du « Partenariat pour la paix », du « Dialogue méditerranéen », de « l'Initiative de coopération d'Istanbul », et de pays extérieurs à la zone euro-atlantique partenaires. Le but de toutes ces formations est de favoriser les

échanges et de faire autant que possible tomber les barrières de l'incompréhension voire de la méfiance. Ainsi, tout concourt aux succès opérationnels. Il s'agit d'une forme de boîtes qui se superposent pour accroître les compétences individuelles et à terme, collectives. Ainsi, éducation et formation s'inscrivent dans une logique de complémentarité. L'éducation participe directement de la formation en ce sens qu'elle permet à l'officier de se situer, de s'affirmer et de développer sa capacité à exercer des responsabilités. Dès 2008, le dialogue de commandement est introduit dans le cursus de formation. Le cadre de la mission y est présenté par le chef à ses subordonnés lors d'un *mission brief*. Le subordonné étudie les éléments reçus puis vient présenter à son chef lors du *back brief* ce qu'il a compris, la manière dont il entend exécuter sa mission et ses éventuelles requêtes ou réserves. Une fois les doutes levés, il déroule le même processus avec ses subordonnés. Avant la réalisation de la mission, un re-jeu, ou *rehearsal*, devant une maquette permettra à chacun de comprendre le déroulement de la manœuvre et de situer son action personnelle dans la réalisation collective de celle-ci. Le chef contrôle ainsi la bonne compréhension de ses subordonnés. Ce contrôle participe indirectement de la formation de ses subordonnés par le chef. En effet, en permettant aux plus bas échelons d'assister à ce type de re-jeu, le chef développe la curiosité et la réflexion de chacun. Gardant en mémoire que des caporaux ont commandé des compagnies d'infanterie sous le feu durant la bataille de Verdun en 1916, il apparaît nécessaire de développer ce sens de l'intérêt supérieur chez le subordonné. Cela permet de mettre efficacement en œuvre le principe de subsidiarité le moment venu ; de remplacer un cadre « indispensable » par un gradé autonome et responsable en cas de besoin ; cela permet de faire progresser individuellement et donc collectivement. Le chef est ainsi confronté à un regard extérieur, exigeant de simplicité, souvent à même de faire partager un avis pragmatique. Cet avis est salutaire pour le succès de la mission. Il permet de révéler des carences ou incohérences occultées durant l'élaboration de la manœuvre.

3.2.3. Le rôle des chefs : donner du sens à l'action, le corpus éthique et déontologique

« Vous lui obéirez en tout ce qu'il vous commandera, pour le bien du service, l'exécution des règlements militaires, l'observation des lois et le succès des armes de la France ». La formule prononcée lors de l'investiture d'un chef militaire montre bien l'importance du cadre légal de l'action du soldat. Il doit donc prendre en compte de nombreuses contraintes et impératifs. Pour commander et *manager* le chef doit ainsi savoir gérer la complexité²⁷. Sa formation

²⁷ KOTTER Philipp, *What leaders really do*, Harvard business review, décembre 2001. L'auteur y définit également le *leadership* comme étant la capacité à gérer le changement.

repose sur cette capacité d'analyse, la compréhension de ce dont il a besoin pour décider, faire des choix dans l'adversité et l'urgence, les assumer et les expliquer. Le chef doit pouvoir appréhender les enjeux d'une situation pour assurer la justesse de ses actes, maîtriser sa force et celle de ses subordonnés. Il est ainsi garant de leur moralité. L'éthique et la déontologie différencient le mercenaire du soldat. Les chefs militaires étudient donc le droit des conflits armés, les langues étrangères, les relations internationales, la sociologie ou encore l'histoire militaire. Ils confirment ainsi l'adage de Charles De Gaulle pour qui « *la véritable école du commandement est (...) la culture générale. Par elle, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire. (...) Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote* »²⁸. En outre, pour être la plus proche des réalités opérationnelles, la formation des chefs repose sur des mises en situation et études de cas concrets. Dans le cadre de la « formation au comportement militaire » (FCM) ou « formation à l'exercice de l'autorité » (FEXA), l'élève-officier apprend ainsi à appréhender le temps, l'espace, les hommes et le matériel lors d'exercices comme l'évacuation d'un blessé d'une zone minée. Il apprend à concevoir des emplois du temps équilibrés dans lesquels il programme les activités d'instruction et d'entraînement de ses subordonnés. En rédigeant des extraits de cahier d'ordres, il définit leurs objectifs individuels et collectifs à court, moyen et long termes, répartissant les responsabilités tout en tenant compte de leurs contraintes et impératifs. Dans le cadre d'un exercice de gestion de crise, il conçoit un camp de réfugiés, correspond avec les services de l'État, gère des moyens humains et matériels pour satisfaire besoins et demandes. Au terme de sa formation, il pourra ainsi mieux « *discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir dans l'adversité* »²⁹. Enfin, pour créer les conditions du succès, le chef doit instruire efficacement et maîtriser la pédagogie. Celle-ci s'impose comme l'art d'enseigner, d'éduquer, de transmettre des connaissances ou des valeurs. Il doit « apprendre à apprendre ». De la qualité de l'enseignement, du comportement et du commandement dépend celle de la troupe et, *in fine*, le succès de la mission : ses savoir-faire, son savoir-être et son bien-être. En effet, une troupe instruite, entraînée, éduquée et commandée est une troupe capable d'accomplir n'importe quelle mission. Le chef apprend très tôt à déléguer et à responsabiliser pour s'effacer au profit de ses subordonnés. Par la subsidiarité, il exploite leur potentiel, les valorise et... les fidélise. Il sollicite leur capacité à se dépasser, leur souci de l'intérêt général et du bien commun. Il crée un collectif.

²⁸ DE GAULLE Charles, *Vers l'armée de métier*, p.322, Paris, Plon, 1934.

²⁹ Projet éducatif des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, avril 2009, page 15.

3.3. Une instruction et un entraînement en adaptation permanente : la révolution tactique

3.3.1. Réduire les pertes au combat par la médicalisation de l'avant et la responsabilisation des combattants

Dans ses « études sur les forces morales au combat en Afghanistan » menées de juillet 2008 à décembre 2009 auprès des soldats déployés sur ce théâtre, la direction des ressources humaines de l'AdT (DRH-AT) a mis en exergue leur souhait de voir prioritairement améliorée la formation au secourisme de combat³⁰. En effet, le retour des combats et la dureté des engagements nécessitent une remise à niveau globale de la connaissance et de la pratique des procédures sanitaires. S'inspirant des méthodes mises en œuvre par les Russes à Grozny en 1994 et par les Américains à Falloujah en 2004, le service de santé des Armées (SSA) a restructuré la chaîne de médicalisation du champ de bataille et s'est attaché à soutenir le combattant au plus près. En effet, l'heure qui suit la blessure est déterminante. Cette *Golden hour* ou « heure d'or » permet d'assurer la survie du blessé (dans 95% des cas) ou la bonne guérison de ses blessures. Si le déploiement des équipes médicales de l'avant facilite la prise en charge précoce, les combattants sont eux-mêmes formés au « secourisme au combat de premier niveau » (SC1). Ils peuvent ainsi intervenir au plus tôt et sur plusieurs blessés. De plus, la trousse individuelle de secours est étoffée, notamment d'un « tourniquet » pour la pose autonome d'un garrot, d'un pansement compressif individuel et d'une seringue de morphine adaptée à une auto-injection. Les combattants deviennent ainsi plus performants dans la mise en œuvre des gestes de premiers secours³¹. Des exercices de prise en charge de blessés sous le feu sont réalisés au sein des unités et lors des MCP. Cette médicalisation de l'avant a permis de sauver de nombreuses vies. En effet, la densification des connaissances et la responsabilisation individuelles, le renouvellement et l'amélioration des matériels de dotation ainsi que le *drill* ont facilité la prise en charge des blessés. Un soldat blessé au feu peut ainsi être immédiatement secouru par ses camarades. L'infirmier ou le médecin présent se prononçant rapidement sur son état, il peut être évacué vers le poste de secours le plus proche grâce au véhicule sanitaire blindé dont chaque unité élémentaire est renforcée³². Selon la gravité de ses blessures, il peut bénéficier d'une évacuation stratégique et rejoindre un bloc opératoire parisien en moins de 24 heures. Rassuré par cette efficacité, le combattant s'engage sereinement dans ses missions.

³⁰ *Études sur les forces morales au combat en Afghanistan*, note n°79/DEF/RH-AT/CP-EH/SOCIO/41/DR du 30/09/2010, p.7.

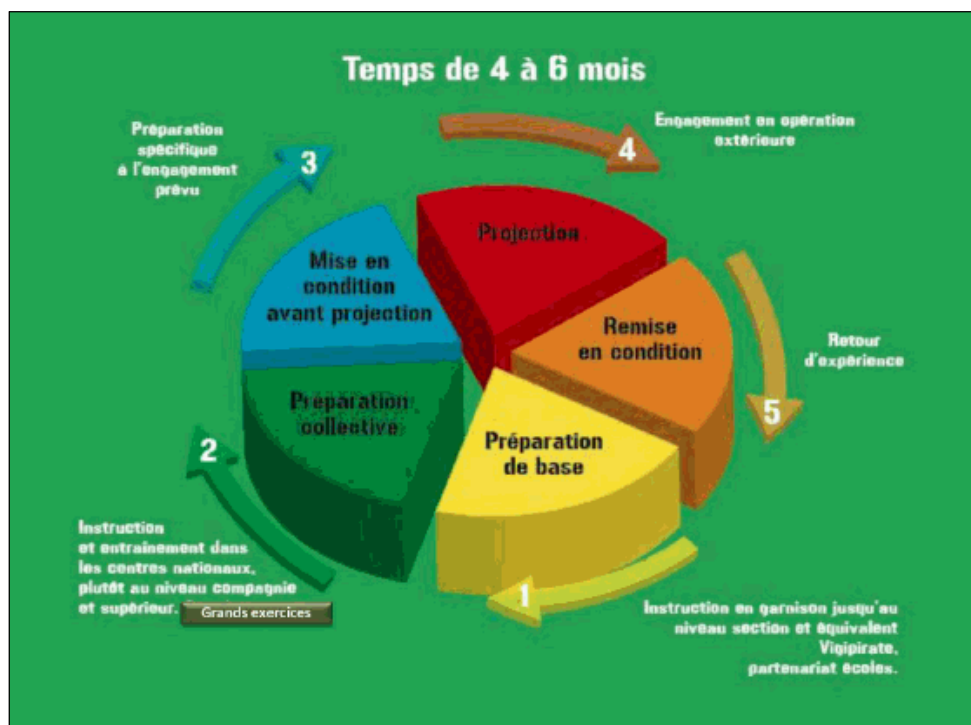
³¹ GÉRAUT L., PHILIPPON É., BOUTIN H.-P., Réflexion sur la médicalisation de l'avant pour les combats en zone urbaine de haute intensité, article de la brochure du service de santé des armées du 09 décembre 2009.

³² Manuel de secourisme militaire, n°500189/DEF/EMAT/E-S/BSOUT/COSAN/NP du 08/03/2010.

3.3.2. L'importance et la pertinence des centres de préparations

La formation comprend l'instruction, l'éducation et l'entraînement. Si l'éducation intervient principalement durant la phase d'incorporation, elle n'en reste pas moins un travail quotidien à tous les niveaux. L'instruction est également permanente : aux éléments de base transmis en CFIM durant la formation générale initiale (FGI), s'ajoutent ceux dispensés en corps de troupe durant la formation de spécialité initiale (FSI) puis les formations de spécialité ou générale élémentaire (FSE et FGE) qui permettent aux militaires du rang d'accéder à des responsabilités. La préparation opérationnelle (PO) s'inscrit dans cette logique. Cadencée à cinq temps, chacun d'une durée de quatre à six mois, elle redonne du temps aux unités pour conduire cette PO générique de manière équilibrée et réaliser de solides MCP. L'espacement des projections d'au moins dix-huit mois permet la cohérence de l'entraînement :

- Préparation de base, en garnison (acquisition et entretien des fondamentaux du combattant ainsi que des savoir-faire tactiques jusqu'au niveau de la section ; réalisation de partenariats au profit des écoles ou de missions du type Vigipirate),
- Préparation collective, dans les centres de préparation, pour l'instruction spécifique et l'entraînement d'unités élémentaires et de corps de troupe, voire brigades. Point d'orgue de la PO générique, cette phase permet l'entraînement interarmes,
- MCP, pour une préparation spécifique à l'engagement prévu ; réalisée en interarmes,
- Projection,
- Remise en condition (REMEC) et RETEX,



L'importance des centres est ici primordiale. En effet, les années 1980 ont célébré les centres d'aguerrissement, permettant aux jeunes appelés du contingent d'affirmer leur cohésion et leur rusticité. De ces centres, seul perdure le centre national d'entraînement commando (CNEC) de Mont-Louis/Collioure, principalement dédié à l'organisation de stages qualifiants.

En parallèle, la France réfléchit comme ses partenaires occidentaux à la manière de se préparer de la meilleure façon à une offensive soviétique. Le centre d'entraînement au combat (CENTAC) est ainsi créé en 1990 à Mailly-le-camp. Aujourd'hui encore, les unités s'y succèdent pour parfaire leurs procédures, leur rusticité, leur sens du terrain et la coordination interarmes face à une force adverse (FORAD) dédiée. Rapidement, les armées perçoivent un déplacement des zones de combat des terrains ouverts vers les zones urbaines. En complément des centres existants est créé le centre d'entraînement aux actions en zone urbaine (CENZUB) à Sissonne en 2004. Une ville d'entraînement est alors créée *ex-nihilo*, avec des zones bien différenciées et l'ouverture, en 2015 d'un champ de tir en zone urbaine à balles réelles. Enfin, pour répondre à la nécessité d'exploiter les RETEX générés par l'Afghanistan, le détachement d'assistance opérationnelle (DAO) est créé à Canjuers en 2009 afin de préparer les unités projetées sur ce théâtre. Les unités précédemment projetées assistent celles qui se préparent. Une *Forward Operational Base* (FOB ou base opérationnelle avancée) est même érigée, permettant de conduire toutes les missions, y compris les ravitaillements logistiques de grande envergure.

3.3.3. La PEGP : une nécessité au service des unités en préparation opérationnelle.

La RGPP a conduit les armées à rationaliser et à mutualiser leur soutien. Elles ont également créé des pôles de matériels. Pour l'AdT, la politique d'emploi et de gestion des parcs (PEGP) est mise en place dès 2008. Son but est d'optimiser l'emploi des matériels roulants, la maintenance et la gestion des parcs techniques, pour permettre aux unités de disposer de ces équipements en nombre suffisant, au bon moment, et au bon endroit. Quatre parcs ont ainsi été mis en place : le parc d'entraînement (mise à disposition de véhicules directement dans les centres d'entraînement), le parc d'alerte (pré-positionnement de véhicules près des infrastructures portuaires ou aéroportuaires, prêts à être déployés en opération), le parc de gestion (mise en réparation et entretien des véhicules destinés aux autres parcs) et le parc de service permanent (celui des véhicules conservés par les régiments et destinés à la préparation centralisée des unités). Ces quatre parcs s'inscrivent dans la logique de la préparation opérationnelle. En effet, le parc de service permanent permet aux unités d'assurer leur préparation décentralisée au sein des corps de troupe ; pré-positionné dans les espaces

d'entraînement de Champagne et de Provence, le parc d'entraînement permet aux unités en phase de préparation collective et de MCP d'assurer sereinement leur rotation dans les centres. La logique financière de réduction des coûts de fonctionnement imposée par la RGPP participe aussi d'une logique pragmatique. Les véhicules sont moins sollicités, les équipages manœuvrent plus reposés et la logistique de mouvement est plus aisée. Enfin, le parc d'alerte permet de projeter les véhicules nécessaires à un déploiement inopiné, comme ce fût le cas en janvier 2013 lors du déclenchement de l'opération SERVAL. La problématique actuelle tourne essentiellement autour du parc de service permanent. En effet, bien que les unités soient actuellement fortement sollicitées dans le cadre de la mission *Sentinelle*, elles ne disposent pas de suffisamment de véhicules pour le quotidien. Ce constat ne se limite pas qu'aux véhicules blindés mais s'étend évidemment aux véhicules de transport tactique et de liaison. Il est donc extrêmement délicat de remplir les tâches quotidiennes ou l'entraînement au quartier sans faire preuve d'imagination, de souplesse, de réactivité et de coordination entre bonnes volontés.

La formation des armées françaises se veut l'agrégat de l'éducation, de l'instruction et de l'entraînement des cadres et soldats qui les composent. Ce tryptique participe sans nul doute de l'efficacité et des succès des armes de la France. La formation à la française se veut pragmatique, réaliste et réactive ; elle prend en compte les contraintes budgétaires sans occulter la nécessité de satisfaire les impératifs opérationnels. Elle repose – peut-être parfois trop – sur les qualités humaines des cadres et soldats qui servent les armées. Par une formation adaptée et stimulante, elle les responsabilise, les valorise et leur permet de se réaliser, assurant le succès des opérations.

CONCLUSION

Depuis 2008, la France a engagé ses armées avec succès sur de nombreux théâtres d'opérations : Afghanistan, Côte d'Ivoire, Libye, Mali, Centrafrique et désormais Irak et Syrie. Ces succès opérationnels sont le fruit d'une formation humaine de première qualité, résultant de l'implication de cadres de contact expérimentés et d'une cohérence d'ensemble du *continuum* de formation comprenant l'instruction, l'entraînement et l'éducation.

Au gré des contraintes budgétaires et des réformes, les armées ont su s'adapter matériellement et intellectuellement pour maintenir le niveau d'emploi de l'outil de défense au plus haut. L'embasement et l'interarméisation du soutien n'ont pas obéré la dynamique opérationnelle des armées comme en atteste la réussite de l'opération SERVAL au Mali en 2013, prouesse logistique et démonstration du courage ainsi que de la résilience du soldat français. La qualité de la formation à la française, souvent associée à la *french touch*, est unanimement reconnue. Principale concernée par les engagements mentionnés *supra*, l'armée de Terre a su immédiatement tirer profit des premiers retours expérience d'Afghanistan et adapter la formation, l'instruction et l'entraînement, de ses soldats projetés sur ce même théâtre ou ailleurs. L'expérience capitalisée en moins de dix ans est une richesse dont peu d'armées peuvent se targuer. Une adaptation doctrinale et organique est ainsi en cours pour préserver ce capital. En effet, dans le cadre du programme « *Au contact* », l'AdT va créer une école du combat interarmes (ECIA) dont le commandement sera placé sous l'autorité du commandant de la force terrestre (CFT) dès le second semestre 2016. Regroupant l'école d'état-major ainsi que les écoles d'armes de la mêlée et des appuis, elle engendrera la mise en œuvre d'un *continuum* rassemblant formation, entraînement et préparation renouvée de l'engagement, permettant d'optimiser ces périodes clefs. Ce rapprochement sera désormais organiquement liée à la doctrine. En effet, le fusionnement du CDEF et du Collège de l'Enseignement Supérieur de l'AdT (CESAT) le 1^{er} juillet 2016 verra la création du « Centre de doctrine et d'enseignement du commandement » (CDEC). Celui-ci sera notamment en charge de la doctrine, de l'enseignement militaire supérieur du 2^{ème} degré (EMS 2) et du rayonnement de l'AdT³³. Il permettra une meilleure synergie entre les différents acteurs et facilitera la mise en œuvre d'un *continuum* de formation des plus efficaces et pertinent.

En parallèle de la révolution intellectuelle et doctrinale conduite pour et depuis l'Afghanistan, les armées avaient engagé un renouvellement et une modernisation conséquents de l'appareil de défense. Nombre de programmes ont été initiés durant cette

³³ Ordre général à l'AdT, 2016 – 2019.

période. Paradoxalement, lorsque ces programmes aboutiront et qu'interviendront les premières livraisons de matériels, il se pourrait que le capital humain ait diminué. En effet, les armées, fortement sollicitées par la mission *Sentinelles*, voient leurs périodes d'entraînement se restreindre dangereusement. La principale conséquence est la perte probable de l'expérience acquise et, *in fine*, une perte de compétences³⁴. De fait, les armées s'attachent actuellement tant bien que mal à entretenir leurs savoir-faire. Cela s'avère indispensable sous peine de perdre les compétences acquises chèrement. L'attractivité des armées, tant pour le recrutement que pour la fidélisation, est à ce prix. Instruire, qualifier, mettre ses compétences et connaissances au service de la collectivité lors de l'entraînement ou de l'engagement permettent seuls de valoriser l'individu, de le convaincre de son utilité et donc, de le fidéliser. Sans cela, les armées ne rentabiliseront pas les efforts consentis, stagneront et resteront confinées à l'instruction à défaut de s'entraîner.

Cet écueil serait d'autant plus dommageable que la société française s'inspire toujours plus de la capacité des armées à transmettre un savoir-être de toute première qualité. En effet, alors que le service militaire adapté (SMA) donne entière satisfaction dans les départements et collectivités d'Outre-mer depuis cinquante ans, trois régiments de service militaire volontaire (SMV) ont ouvert en métropole durant l'été 2015 pour permettre à de jeunes Français en mal de repères et d'autorité de saisir une seconde chance. Les entreprises et les grandes écoles ne s'y trompent pas non plus. A Saint-Cyr-Coëtquidan, c'est auprès des instructeurs de la fondation Saint-Cyr et de son antenne « Saint-Cyr-formation continue » (SCYFCO) qu'elles viennent se former à la gestion de crise et au *management*. La qualité de la formation humaine dispensée au sein des armées françaises démontre, s'il en était encore besoin, qu'« il n'y a richesse ni force, que d'hommes³⁵ ». Elle prouve que, par-delà les contraintes et difficultés, « l'homme est (donc vraiment) l'instrument premier du combat³⁶ ».

³⁴ Compte rendu de l'audition du général Arnaud Sainte-Claire Deville, commandant les forces terrestres (CFT), par la commission de la défense nationale et des forces armées le mardi 17 novembre 2015.

³⁵ BODIN Jean, *Les Six Livres de la République*, livre V, chapitre II, Paris, 1576.

³⁶ ARDANT DU PICQ Charles, *op.cit.*

BIBLIOGRAPHIE

- lectures :
 - o ARDANT DU PICQ Charles, *Études sur le combat*, Paris, Champ libre, 1978 ;
 - o BODIN Jean, *Les six livres de la République*, livre V, Paris, 1576 ;
 - o BRULEZ Jean-Marc et LANGLOIS Maurice (de), *La réalisation du besoin opérationnel*, Défense nationale et sécurité collective, hors-série, octobre 2008 ;
 - o CLOUET Louis-Marie, *Achats en urgence (AUO) contre programmation : l'efficacité des opérations d'armement en temps de guerre*, Focus stratégique n°15, mars 2009 ;
 - o DE GAULLE Charles, *Vers l'armée de métier* p.322, Paris, Plon, 1934 ;
 - o DUPIRE Gauthier, *Il faut achever le "zéro mort !" Le Monde* du 13 avril 2012 ;
 - o GÉRAUT L., PHILIPPON É., BOUTIN H.-P., *Réflexion sur la médicalisation de l'avant pour les combats en zone urbaine de haute intensité*, article de la brochure du service de santé des armées du 09 décembre 2009 ;
 - o GOYA Michel, *Sous le feu : la mort comme hypothèse de travail*, Paris, Tallandier, 2014 ;
 - o GIVRE Pierre-Joseph et LE NEN Nicolas, *Enjeux de guerre*, Paris, Économica, 2012 ;
 - o HENROTIN Joseph, *La technologie militaire en question*, Paris Économica, 2008 ;
 - o KOTTER Philipp, *What leaders really do*, Harvard business review, décembre 2001 ;
 - o NOTIN Jean-Christophe, *Le crocodile et le scorpion*, Paris, éditions du rocher, 2013 ;
 - o NOTIN Jean-Christophe, *La guerre de la France au Mali*, Paris, Tallandier juin 2014 ;
 - o VALERY Paul, *La crise de l'esprit*, in Variété I, Paris, Gallimard 1957, collection "La Pléiade" (1924) ;
 - o *Fondements et principes de l'exercice du métier des armes dans l'AdT*, Paris, 1999 ;
 - o *L'exercice du commandement dans l'AdT : commandement et fraternité*, Paris, 2003 ;
 - o *De Galula à Petraeus - L'héritage français dans la pensée américaine de la contre-insurrection*, cahier de la recherche doctrinale, Paris, CDEF, juin 2009 ;
 - o *Gagner les cœurs et les esprits : origine historique du concept. Application actuelle en Afghanistan*, cahier de la recherche doctrinale, Paris, CDEF, juin 2010 ;
 - o *La RGPP*, Revue française d'administration publique, N°136 – 2011 ;
 - o *L'armée de terre française : 1978-2015, bilan de 37 années d'opérations ininterrompues*, cahier du RETEX, Paris, CDEF, mai 2015 ;
- divers :
 - o Délégation générale pour l'armement (DGA) : bilan d'activité 2008, ministère de la Défense, Paris, 2008 ;
 - o Rapport de la commission de la défense nationale et des forces armées du 08/04/2009 portant sur l'exécution de la LPM 2009 – 2014 pour l'année 2009 ;
 - o Études sur les forces morales au combat en Afghanistan, note n°79/DEF/RH-AT/CP-EH/SOCIO/41/DR du 30/09/2010.

- Notes sur l'exercice du métier des armes (formation initiale et préparation opérationnelle) :
 - o 20061128_NP_ECO_CAB_projet éducatif des ESCC, mise à jour d'avril 2009 ;
 - o 20070720_NP_ECO_BEG_80139_projet stratégique des ESCC ;
 - o 20071105_NP_ECO_CAB_800599_discipline et autonomie : directives pédagogiques ;
 - o 20150219_NP_DRHAT-DIRECTION_LE_200249_directive à la chaîne des écoles ;
 - o EMP 20_511 : autoprotection face à une foule hostile (CDEF - 30/06/2006) ;
 - o La doctrine du GTIA : 20120709_NP_CDEF_EMP_24_201_Doctrine_GTIA ;
 - o Le parcours normé : DCPO 2011-2013 n° 524307/CFT/DIV PO/BCPO ;
 - o Les outils de la préparation opérationnelle : DCPO 2011-2013 n° 524307/CFT/DIV PO/BCPO ;
 - o manuel d'emploi de la brigade interarmes (BIA) : TTA 904/EMP 901 ;
 - o manuel de secourisme militaire du combattant, n°500189/DEF/EMAT/E-S/BSOUT/COSAN/NP du 08/03/2010 ;
 - o circulaire N°597/DEF/DCSCA/SD_REJ/BREG relative à l'organisation et au fonctionnement des groupements de soutien des bases de défense du 08/10/2014 ;
 - o Compte rendu de l'audition du général Arnaud Sainte-Claire Deville, commandant les forces terrestres, par la commission de la défense nationale et des forces armées le mardi 17 novembre 2015 ;
 - o Ordre général à l'armée de Terre, 2016 – 2019.