
Recension du livre :

**« UN SENTIMENT D'INACHEVE »
(Réflexion sur l'efficacité des opérations)**

de Jean Gaël Le Flem et Bertrand Oliva

Editions de l'école de guerre

2018

Par François-Philippe Galvane

16 Mars 2019

I – Ce livre est une étude politico-stratégique et tactique faite par des soldats. C'est un mémoire écrit dans le cadre de l'Ecole de Guerre et publié par elle.

Les cadres militaires, ces cadres de la nation, ont le droit et le devoir de participer à la recherche et aux débats concernant la sécurité et la survie de la nation et de livrer leurs expertises lors de l'élaboration des choix politiques décidés par le pouvoir.

Etant bien entendu que in fine, c'est le Politique qui décide, seul lui ayant la légitimité pour le faire. Cela est consubstantiel à la conception des peuples européens de la conduite de la guerre depuis la République romaine, « l'épée le cède à la toge ». Mao Tsé Toung le disait plus abruptement, « le fusil obéit au parti ». Pour autant le porteur de l'épée a le devoir d'éclairer le porteur de la toge, qui lui-même a le devoir d'intégrer cet apport dans la construction de sa décision.

Même s'ils ne sont pas un modèle, dans les pays anglo-saxons on constate que l'intervention dans le débat de cadres militaires est considérée comme légitime et féconde, sans que cela ne porte atteinte à la prééminence du pouvoir politique intrinsèque aux sociétés démocratiques. Il serait sain, pertinent et fécond que cela soit aussi la règle en France.

Le pays a mûri et les traumatisme de son histoire s'estompent. Nous ne citerons que le plus récent. Le traumatisme de la guerre d'Algérie avec, en 1958 un changement de régime où l'armée a été un des acteurs de celui-ci, et en 1961 un putsch qui ne s'analyse pas comme une tentative de prise de pouvoir, mais comme une intervention dans une guerre de décolonisation qui était aussi une guerre civile et qui comme toute guerre civile a déchiré la nation. On connaît la fin de cette guerre le 5 juillet 1962, dans l'ignominie des massacres d'Oran et le plus grand nettoyage ethnique de populations européennes depuis 1945. En 1961 et 1962, ce fut le temps des purges, qui sera suivi de nombreuses années de glaciation intellectuelle.

Mais le temps a fait son œuvre avec un apaisement des esprits. L'armée est devenue l'institution régaliennne la plus respectée par l'opinion publique. Le lien armée-nation n'a jamais été aussi fort depuis 1918. La population a confiance dans son armée, dont les soldats paient le prix du sang, et dont les cadres s'instruisent, pensent et débattent pour vaincre. Et

leurs réflexions et études sont soumises au pouvoir politique pour que celui-ci puisse élaborer des politiques étrangères voir décider de buts de guerre les plus en adéquation avec le réel. Ce livre s'inscrit dans cette perspective.

Pour cette recension de ce texte dense, nous partirons directement de celui-ci, en référençant les citations par l'indication de la pagination.

II – Après une préface du Général Henri Bentégeat, ancien chef d'état-major des armées, ce texte est construit autour de quatre parties.

- . Sur l'efficacité des interventions extérieures, réalité et perception
- . Sur les limites des stratégies actuelles
- . Sur la recherche d'une nouvelle approche
- . Sur des propositions pour accroître l'efficacité aujourd'hui

1 – Dès l'introduction, les auteurs rappellent cette vérité : l'efficacité d'une opération s'évalue à l'aune des buts de guerre fixés par le politique. (p13). Mais le rôle du militaire ne se limite pas à celui d'outil. Son intelligence est indispensable pour proposer en permanence des stratégies en phase avec les ambitions politiques (p14). C'est moins l'efficacité « dans » la guerre qui est visée que l'efficacité « de » la guerre, c'est-à-dire la capacité des interventions extérieures à atteindre les objectifs politiques en adoptant les bonnes stratégies (p15). Cet essai part du postulat que l'efficacité des interventions repose sur la cohérence entre les ambitions politiques, les objectifs militaires, les modes d'action et les moyens consentis (p22). Cet essai sera concentré sur les opérations de faible et moyenne intensité, telles qu'elles peuvent être rencontrées sur les théâtres d'opération actuels en Afrique et au Moyen-Orient (p23).

2 – La première partie traite de l'efficacité et de l'inefficacité des interventions militaires. Définir l'efficacité est une « mission déjà bien compliquée ». La notion de victoire est variable, selon la situation d'une guerre totale ou d'une guerre limitée (p30). Liddell Hart expliquait qu'une guerre revêt une certaine efficacité si la situation post-intervention est meilleure que la situation ante (p33). Les auteurs rappellent les trois niveaux de décision d'une intervention, politique, stratégique et militaire et les trois niveaux d'efficacité correspondants.

. L'efficacité politique, qui relève de l'appréciation du plus haut niveau de l'Etat et de son évaluation des intérêts nationaux (p35).

. L'efficacité stratégique, qui s'évalue sur le moyen et long terme. Une intervention pourra être considérée comme stratégiquement efficace si elle amène localement une amélioration durable de la situation (p37).

. L'efficacité militaire, qui se constate si les succès tactiques obtenus contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques et politiques. L'efficacité militaire ne peut être évaluée indépendamment de l'objectif qu'elle sert. Un succès militaire qui ne permet pas l'atteinte d'un succès politique est en réalité un échec (p38).

Ces trois niveaux d'efficacité sont liés et hiérarchisés.

Ensuite les auteurs présentent l'inefficacité ressentie par les parties prenantes lors d'une intervention, soit le pouvoir politique (l'exécutif et le monde politique au sens large), la population et les opinions publiques, les militaires et les pays accueillants des interventions (p41-60).

3 – La deuxième partie expose les limites des stratégies actuelles.

Sont passés en revue les impasses de l'approche globale (p65-82), le mythe du ciblage antiterroriste et de l'approche contre-terroriste (p83-90), le casse-tête des coalitions (p91-99) et le dilemme des solutions locales (p101-110).

4 – La troisième partie traite de la recherche d'une nouvelle *approche*.

Il faut travailler à appréhender la complexité, qui est consubstantielle au réel, pour ne pas être condamné à choisir entre l'inhibition ou la brutalité (p117). Il ne faut pas considérer la complexité comme un obstacle mais comme une réalité incontournable qu'il convient d'admettre pour mieux en tirer parti, voir même de faire de cette complexité maîtrisée un atout (p117). Il faut donc se débarrasser du doctrinalement correct qui s'apparente à un déni de la complexité (p119).

« *Ce n'est jamais la lutte entre le bien et le mal, c'est le préférable contre le détestable* » (Raymond Aron) **(1)**.

Et si la complexité peut s'évaluer en termes de risques, elle peut aussi se traduire en termes d'opportunité. Il importe donc d'intégrer que la complexité constitue bien la norme, et non la faillite de la planification (p120). Les auteurs rappellent que ce rajoute aussi une complexité endogène, celle de nos propres organisations et systèmes, la bureaucratie (p121). Et ils rajoutent aussi qu'une réflexion sur la complexité ne peut faire l'impasse sur la perception différente qu'en ont les militaires et les politiques (p122).

Le chapitre « Entre adaptation au réel et vision de long terme » est un des plus dense de cet essai (p125-146). Il faut accepter que la complexité mène à l'incertitude.

« *sitôt initiée dans un milieu donné, toute action entre dans un jeu d'interrétroactions qui en modifient, détournent voir inversent le cours ; Elle échappe à la volonté de son auteur* » (Edgar Morin) **(2)**.

On peut dégager deux grandes attitudes face à la complexité (p145).

. Celle de la tradition occidentale qui consiste à prendre comme unique référence les fins politiques avec une tendance à faire primer le plan sur une utilisation habile du réel.

. Celle de la tradition chinoise qui tend à privilégier l'adaptation réactive au réel.

Pour une approche qui tire parti de la complexité, les auteurs mobilisent avec pertinence le philosophe et sinologue François Jullien **(3)**, pour envisager une pensée stratégique qui ne se focaliserait pas sur un but à atteindre mais plutôt sur la façon de transformer le réel (p129). Pour rechercher l'efficacité, plutôt que de dresser un modèle qui serve de norme à l'action, concentrer son attention sur le cours des choses tel qu'il se trouve engagé pour en dégager la cohérence et profiter de son évolution (p130). Au lieu d'imposer un plan, s'appuyer sur le potentiel de situation. La notion de « potentiel de situation » est importante. Chaque situation est par elle-même source d'effet. Toutes les situations que nous rencontrons possèdent plus ou moins de potentiel, c'est-à-dire une capacité plus ou moins forte à générer des effets, qu'ils soient positifs ou négatifs à nos yeux (p131).

L'analyse par les potentiels de situation pousse donc à aborder les situations à travers le prisme du temps. Plus on est capable d'intervenir tôt sur une tendance dont on perçoit l'opportunité ou le danger, plus on va pouvoir l'influencer durablement et facilement. A l'inverse, cela peut pousser à considérer que passé un certain seuil, on ne disposerait plus des moyens pour influencer efficacement le développement d'une situation. Cette approche pousse donc tout autant à l'audace qu'à la prudence par une juste évaluation des possibilités (p132). Nous rajouterons, comme le souligne aussi les auteurs (p133), que devant cette dernière limite, les autorités chinoises actuelles n'hésitent pas à utiliser si nécessaire des paradigmes stratégiques plus directs d'inspiration occidentale.

C'est le Général Beaufre **(4)** qui nous propose la meilleure synthèse de ces deux approches, que les auteurs font leurs (p134-146). Le Général Beaufre rappelle que cette double contrainte entre atteinte des objectifs et adaptation au réel est consubstantielle à toute pensée stratégique. Elle en représente même le principal défi (p145). Il propose une méthode visant à atteindre le

but de long terme, malgré les difficultés résultant des péripéties du court terme, ces péripéties étant vu moins comme des contraintes que comme des opportunités (p135).

Il faut donner une profondeur temporelle à l'intention politique, le Général Beaufre parle de « ligne politique », et distinguer les objectifs politiques « lointains » des objectifs à court et moyen terme (p136). L'intérêt de cette hiérarchisation est de permettre la mise en place d'une véritable « stratégie totale » (p137). Il faut concilier la méthode, « l'esprit de géométrie » et l'intuition, « l'esprit de finesse » (p142), pour avoir la capacité de s'adapter à la conjoncture sans jamais perdre de vue des objectifs en perpétuelle évolution.

Quand à la mise en œuvre de cette approche, elle passe par l'existence d'une culture stratégique commune entre les grands corps de l'Etat (p146). Et les auteurs de souhaiter à juste titre que les élites civiles, notamment celles issues des grandes écoles, réinvestissent le champs des études de stratégie (p146). Ainsi la scolarité de l'ENA est déficiente sur les problématiques de défense et les études sur la guerre et la stratégie n'ont pas la reconnaissance institutionnelle et scientifique qu'on leur accorde dans d'autres pays. Les auteurs soulignent aussi la pertinence qu'il y aurait à poursuivre et accroître l'acculturation des officiers au monde civil (p146).

5 – La quatrième partie, ce sont des propositions concrètes, résultat des réflexions théoriques et des expériences de terrain des auteurs. Ces propositions se déclinent sur trois axes.

. Concevoir les interventions comme des « médiations armées », avec en illustration l'expérience de « Serval ».

. Proposer le projet d'une incarnation physique de la volonté politique sur le terrain des opérations.

. Faire des propositions concrètes de ce que pourrait être l'outil militaire dans le cadre d'une médiation armée et, à partir de l'expérience de l'opération « Barkhane », comment le dispositif français au Sahel pourrait se réorganiser.

5 – 1 – La médiation armée (p151-166).

Les auteurs partent du bilan de l'opération « Serval » pour mettre en exergue certains travers de la plupart des interventions en Afrique (p151).

Entre décembre 2012 et mai 2013, la France a redressé militairement la situation au Mali, résultat qui fait honneur à l'armée française. Mais quelles critiques peut-on faire de ce bilan ?

D'avoir donné une victoire trop absolue aux autorités maliennes. Et lorsque celles-ci se sont présentées aux négociations, elles n'étaient plus dans de bonnes dispositions pour faire des concessions, car elles avaient déjà tout obtenu (p152).

L'opération « Serval » a obtenu des succès tactiques à contretemps diplomatique. Et la diplomatie s'est retrouvée dépossédée d'un des principaux leviers qu'elle pouvait posséder sur la partie belligérante qui avait sollicité son aide : l'usage de la contrainte (p153).

Cela aurait pu être évité si l'on avait considéré l'intervention comme une médiation. Une médiation, mais avec deux nuances : le médiateur n'est reconnu que par une partie et il n'est pas neutre (p154).

Dans le cas malien, les auteurs expliquent ce que cela aurait pu donner.

. D'abord, en amont de l'intervention une première phase de négociations avec le président malien pour fixer les contreparties de l'intervention envisagée par la France, celles-ci étant actées par un engagement public.

. Ensuite, une deuxième phase qui correspond aux déploiements effectifs des troupes. L'ampleur de celles-ci dépendant des contreparties qui auront été obtenus du pouvoir malien envers les rebelles touaregs, lors de la phase de négociations préliminaires (p156). Pour qu'ainsi l'intervention joue pleinement son rôle de levier diplomatique en contraignant les

deux parties (gouvernement et rebelles), à prendre des dispositions inimaginables sans pression d'un tiers (p157).

. Enfin, une troisième phase qui consiste à exercer une pression diplomatique et militaire différenciée sur les différents acteurs pour faire converger leurs positions initiales vers un compromis acceptable, et qu'ainsi les acteurs (gouvernement ou rebelles) qui « jouent le jeu » soient renforcés et que ceux qui ne jouent pas le jeu soient pénalisés (p157). Il s'agit donc de « procéder par actions successives coupées de négociations » (Beaufre).

Cette méthode pour être efficace, nécessite plusieurs conditions (p158-166).

. La légitimité, auprès des belligérants et sans fausse neutralité revendiquée.

. La mise en avant d'une faible ambition, pour préserver une liberté de manœuvre diplomatique.

. « L'empathie analytique », pour bien cerner les mobiles des différents belligérants dans le cadre de la négociation.

. Un pilotage politique, par une incarnation politique sur place.

. Un pré-positionnement et une réactivité, qui concerne l'emploi des forces armées.

5 – 2 – L'incarnation de la volonté politique (p167-178).

Comme le souligne les auteurs, cette problématique est ancienne. Elle existait avec les missi dominici carolingiens. La période coloniale est riche d'exemples où les responsabilités civiles et militaires sont confiées au même chef. Les temps ont changés mais cela reste un besoin actuel. La présence d'un représentant unique du pouvoir, à l'autorité reconnue, est nécessaire face à la multiplicité d'interlocuteurs qui tend à entraîner une dilution des responsabilités et à entretenir un flou préjudiciable à la cohérence de l'opération (p173). Cela permettrait un pilotage politique quotidien mené localement et de conduire la médiation armée.

Il peut y avoir certes des réticences quand à sa mise en œuvre en raison du bouleversement institutionnel qu'il implique (la liberté d'action de ministres restreinte, rôle du CEMA pouvant être affecté dans ses prérogatives de chef des opérations) et quand au choix de ce chef politique (dû à de fâcheux précédents comme Kouchner au Kosovo de 1999 à 2001).

Pour rendre opératoire cette incarnation de la volonté politique, il faudrait la penser en termes institutionnels. Un décret définissant précisément la nature de cette fonction et sa place dans l'appareil d'Etat serait alors nécessaire. Et ainsi si ce haut-commissaire était nommé en Conseil des ministres, s'il pouvait assister aux conseils de défense, si son lien avec le CEMA était étudié, s'il se voyait confié un budget, il serait plus à même d'exercer son double rôle de coordinateur des acteurs et de mise sous pression des belligérants dans le cadre de la médiation armée (p177)

Après la question du statut, celle du choix de la bonne personne est déterminante. Les auteurs suggèrent, pour générer un pool de candidats opérationnels, de « politiser » certains de nos meilleurs officiers généraux et de « militariser » nos diplomates les plus guerriers. Concrètement ils pensent par exemple à d'anciens chefs de l'état-major particulier du président (CEMP), d'anciens chefs d'état-major des armées (CEMA), d'anciens ambassadeurs ayant une expérience opérationnelle ou d'anciens chefs de service de renseignement, fraîchement retraités. Ces candidats devant bien sûr en plus avoir la confiance du chef de l'Etat.

5 – 3 – Repenser l'emploi des forces (p179-207)

Les auteurs présentent quelques pistes concrètes pour accroître l'efficacité des opérations à partir du bilan de « Barkhane » et proposer un nouveau dispositif au Sahel.

D'abord ils proposent de revenir à une logique de pré-positionnement telle qu'elle existait avant « Serval » (p179-186).

Ensuite de reconcevoir la coopération pour permettre le couplage, c'est-à-dire de savoir jouer sur les différentes formes de Partenariat Militaire Opérationnel (PMO) (p186-207).

. Il y a les actions de PMO structurel dont la forme la plus connue est la coopération qui s'inscrit dans le temps long.

. Et il y a des actions de partenariat conjoncturelles qui relèvent de ce que les auteurs nomment le « combat couplé » ou la « guerre couplée ». Il faut orienter le partenariat avec les forces locales vers la guerre couplée pour améliorer l'efficacité des interventions (p214).

Le combat couplé consiste à ponctuellement rendre efficace une unité en la renforçant (en la « couplant ») d'un détachement capable de mettre en œuvre les quelques capacités et savoir-faire clés qui lui manquent pour triompher d'un ennemi d'un niveau comparable (p188).

L'armée française est devenue numériquement une petite armée et l'avantage du combat couplé est de démultiplier son action à effectif égal.

Pour développer le combat couplé dans les unités de l'armée de terre, il faut transcrire la forte expérience empirique qui existe dans un corpus doctrinal. Il faut penser, disent les auteurs, le PMO en système, et ils proposent quelques pistes de réflexions.

. D'abord il faut penser le rôle politique et stratégique du PMO. Il est différent de faire gagner un partenaire en l'appuyant, plutôt que de faire la guerre et de la remporter à sa place. Dans le premier cas, l'intervention peut-être synonyme de rééquilibrage du paysage politique local si elle est convenablement pensée. Dans le second cas, elle s'apparente davantage à un vaste séisme politique, laissant plus d'interrogations que de réponses (p196).

. Ensuite après cette conceptualisation du PMO, il faut penser sa mise en œuvre. Les auteurs abordent plusieurs problématiques (p196-205). L'articulation des unités, les aspects capacitaires, le problème du couplage et des coalitions internationales, car le principe de la médiation armée présuppose une autonomie décisionnelle française, inenvisageable dans le cadre d'une coalition classique, et enfin le cadre éthique de ces partenariats (pour que la limitation des violences soit exprimée de façon rationnelle sans brandir des arguments moralisateurs peu convaincants au cœur de la mêlée (p205).

. Enfin le plus important dans la guerre, c'est de se battre avec les personnes qui ont le plus de raisons de se battre, pour lesquelles mourir est une option possible (p207).

6 – Pour conclure (p 209-214), les auteurs rappellent que l'emploi de la force n'est jamais anodin mais que l'usage de la force reste un moyen efficace de prévenir et régler les conflits. La France, comme tous les pays, a des intérêts vitaux à défendre. Mais la France, à la différence de beaucoup de pays, a des responsabilités internationales importantes à assumer. Si elle doit intervenir militairement, notamment en Afrique, elle a un intérêt stratégique majeur à réussir ses opérations. Et donc ses interventions doivent viser à la plus grande efficacité pour atteindre au plus vite ses objectifs (p210).

Les auteurs, par cet essai sur l'efficacité des opérations, ont voulu apporter leurs contributions à cette réflexion.

Une utile bibliographie (p215-217) clôt cet essai stimulant, riche et novateur.

NOTES

1) – Raymond Aron « Le spectateur engagé » Julliard 1981
Cité dans le texte p.119-120 et la bibliographie.

2) – Edgard Morin « Introduction à la pensée complexe » Le Seuil 2005
Cité dans le texte p.125 et la bibliographie.

3) – François Jullien « Traité de l'efficacité » 1^o Edition Grasset 1997
Réédition Le Livre de poche coll. Biblio essais n° 4292 . 2006

Cité dans le texte p.129 et suivantes et la bibliographie.

François Jullien, spécialiste de philosophie grecque, est devenu sinologue et spécialiste de philosophie chinoise. Son œuvre met en comparaison, et même en miroir les mondes européen et chinois, dans leurs philosophies, leurs politiques, leurs stratégies. Son traité de l'efficacité compare entre autre l'œuvre de Clausewitz et celle de Sun Tsu.

4) – Général André Beaufre « Introduction à la stratégie » 1° Edition Armand Colin 1963

Réédition Hachette coll. Pluriel n°902 . 1998

Et « Bâtir l'avenir » Calman-Lévy coll. Questions d'actualité. 1967

Cités dans le texte p.134 et suivantes et la bibliographie.

Source : <http://francoisgalvane.lescigales.org>
