

Les Cahiers de la
Revue Défense Nationale



Séminaire interarmées des grandes écoles militaires

S'ouvrir sur le monde,
une nécessité pour l'officier
aujourd'hui





**PLUS DE 3 MILLIONS
DE PERSONNES
ONT FAIT LE CHOIX
DE S'ASSURER
À LA GMF.**

Aujourd'hui, 3,2 millions de personnes qui partagent les valeurs d'engagement et de solidarité du 1^{er} assureur des agents des services publics ont fait le choix de la GMF. 3,2 millions d'assurés qui vivent la même vie que vous et bénéficient de garanties performantes et innovantes pour leur famille, leurs biens et leur épargne. C'est ça, une bonne assurance. Faites la différence, rencontrons-nous.

Renseignez-vous au **0 970 809 809** (numéro non surtaxé)
ou sur **www.gmf.fr**



Assurément Humain

Sigem 2013

S'ouvrir sur le monde,
une nécessité pour l'officier
aujourd'hui

Préparation et mise en page
Jérôme Dollé

Sommaire

7 **La puissance n'est plus ce qu'elle était**

FRANCIS GUTMANN (mai 2012)

C'est en balayant l'ensemble des modes d'exercice de la puissance que l'on prend conscience de la relativité de chacun d'eux et de l'incapacité de leur combinaison à établir un pouvoir incontestable et à garantir une sécurité imparable. L'ère de la puissance relative a commencé.

11 **Ouvertures stratégiques : les 7 portes du futur**

JEAN-DOMINIQUE GIULIANI (janvier 2013)

Pas d'état stable à l'horizon avant longtemps mais des évolutions irréversibles et des portes ouvertes sur des évolutions qui peuvent être favorables à la France, si elle sait les identifier et en tirer parti. L'auteur qui en fait l'inventaire nous indique avec résolution des voies de progrès et d'espoir.

16 **Réflexion stratégique et pensée militaire**

ÉRIC DE LA MAISONNEUVE (Tribune n° 84, mai 2011)

Avec la mise en avant de la dissuasion nucléaire, la France s'est contentée depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale de rester dans une stratégie défensive. Les réalités d'aujourd'hui étant différentes, il semble urgent d'entamer de profondes réflexions sur les nouveaux conflits et types de conflit à venir tant d'un point de vue géostratégique que politique.

25 **Le hérisson et le renard – Connaissance et anticipation : vers une vision globale**

AUDREY HÉRISSON (Tribunes n° 271 et 272, octobre 2012)

Une vision globale de la fonction « connaissance et anticipation » demande de revoir notre mode de pensée. C'est d'abord la crise de notre culture qu'il faut résoudre en apprivoisant la pensée complexe et la dynamique des systèmes ; elles posent la question essentielle du temps : connaître le passé et agir sur le futur ^(1/2). C'est aussi aborder la stratégie de l'aléa ^(2/2).

37 **Nouveaux conflits : quatre dimensions pour une compétition globale**

FRÉDÉRIC CHARILLON (juin 2011)

L'actuel brouillard de la guerre et la difficulté de la paix que nous connaissons au début du XXI^e siècle résultent du chevauchement et de la combinaison de quatre espaces conflictuels, physique, politique, social et symbolique, qui en se superposant fabriquent la complexité des conflits d'aujourd'hui.

44 **Quelle place pour l'anticipation de crise ?**

CÉDRIC LE BIGOT (janvier 2013)

Ce sont l'hybridation des modes d'affrontement, la fugacité des agressions et la fluidité des théâtres de tension qui expliquent cette impression de crise permanente non maîtrisée. Y faire face, c'est bien sûr essayer de comprendre en amont mais surtout se tenir prêt à répondre à l'imprévu.

50 **Le Même et l'Autre : pour un peu plus d'intelligence interculturelle**

CLAUDINE KORALL (Tribune n° 144, novembre 2011)

Dans cette présentation didactique de l'intelligence interculturelle, l'auteur expose les ressources qu'offrent l'anthropologie, la sémiologie et les sciences cognitives. C'est à l'aide d'outils dont disposent ces disciplines qu'on peut conduire des relations avec l'autre et en moduler les tensions.

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

La *Revue Défense Nationale* est éditée par le Comité d'études de défense nationale
(association loi de 1901)

Adresse géographique : École militaire, 1 place Joffre, Paris VII

Adresse postale : BP 8607, 75325 Paris cedex 07

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

Directeur de la publication : Alain Coldefy - Tél. : 01 44 42 31 92

Rédacteur en chef et secrétaire général : Jean Dufourcq - Tél. : 01 44 42 31 90

Rédacteur en chef de l'édition russe : Olivier Védrine - Tél. : 01 44 42 31 90

Secrétaire général adjoint et *webmaster* : Paul Laporte - Tél. : 01 44 42 31 91

Secrétaire général de rédaction : Pascal Lecardonnel - Tél. : 01 44 42 31 90

Assistante de direction : Marie-Hélène Mounet - Tél. : 01 44 42 31 92

Secrétaires de rédaction : Marie-Hélène Mounet, Jérôme Dollé

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

Conseillers de rédaction : Olivier Kempf, Jérôme Pellistrandi

Régie publicitaire (ECPAD) : Christelle Touzet - Tél. : 01 49 60 58 56

1^{er} trimestre 2013 - ISSN : 2105-7508 - CP n° 1014 G 85493 du 9 septembre 2010

Imprimée par Bialec, Nancy, 95 boulevard d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex

S'ouvrir sur le monde, une nécessité pour l'officier aujourd'hui

Aujourd'hui, l'ouverture sur le monde est pour l'officier une nécessité dictée par l'impératif d'efficacité face à la complexité de plus en plus grande des crises et à la multiplication des acteurs qu'elles impliquent.

Être officier

Être officier, c'est s'engager à défendre les valeurs de son pays, c'est accepter d'exercer des responsabilités, c'est savoir prendre des décisions quand elles s'imposent et en assumer les conséquences, c'est donner du sens à une action dans un environnement complexe dont il faut avoir une compréhension aiguë. Cela passe par l'acquisition d'une vision d'ensemble.

Ce sont la qualité et l'ouverture de sa formation, initiale et continue, institutionnelle et personnelle, qui permettent à l'officier d'anticiper et de s'appropriier les événements, de replacer son action dans un contexte global et d'affronter un monde où les repères géostratégiques, le rôle, la place des armées et des technologies, évoluent rapidement.

L'heure est plus que jamais au croisement des savoirs face à la formidable transformation du monde et face aux crises qui se succèdent de façon accélérée.

Que signifie véritablement « s'ouvrir sur le monde » pour un officier ?

S'ouvrir sur le monde, c'est savoir s'extraire de son périmètre direct de compétence, bien évidemment après avoir fait en sorte d'en maîtriser les éléments constitutifs en devenant un expert de son milieu d'action opérationnelle. Puis c'est réfléchir à la cohérence intrinsèque des forces armées et à leur combinaison interarmées. C'est ensuite s'intéresser aux domaines qui éclairent la réflexion sur l'usage de la force armée comme l'histoire, le droit international, la géopolitique, la géostratégie...

C'est aussi se pencher sur les questions qui influencent de plus en plus fortement la politique de défense : l'environnement technologique, l'intelligence économique, l'énergie, l'ingénierie informatique, la productivité industrielle... C'est enfin se soucier de la marche du monde dans toutes ses dimensions, démographique, sociologique, culturelle, économique, technologique...

Plus qu'hier, l'officier doit s'ouvrir sur le monde

L'accélération de la diffusion de l'information est foudroyante. La vitesse des échanges de biens comme de la circulation des personnes transforme notre environnement humain, politique et économique comme les données de la sécurité nationale et internationale. La hiérarchie des puissances se modifie et va encore évoluer. Le monde est devenu instable et moins prévisible. De ce fait, il est nécessaire d'apprécier de façon plus globale les intérêts, les responsabilités et la sécurité du pays sans les limiter exclusivement aux questions de défense.

La défense des intérêts du pays et des valeurs qu'il porte exige de bien connaître les rouages de l'État et les règles qui régissent les relations internationales.

Au plan intérieur, la coopération entre les divers départements de l'État est un impératif et doit se traduire par une parfaite complémentarité d'action des pouvoirs publics. Cette interaction de chacun d'entre eux avec les autres requiert une connaissance réciproque permettant de bien mesurer les compétences et les modes de fonctionnement respectifs.

À l'extérieur, les actions internationales sont marquées par une interdépendance de plus en plus étroite des gouvernements et des organisations supranationales, notamment dans le cadre européen.

L'officier donne le sens et décide, c'est sa vocation

Ainsi, dans sa carrière, tout officier aura à atteindre des objectifs élevés, dans un contexte souvent délicat. Il devra expliquer, convaincre et mobiliser les énergies, les intelligences et les cœurs.

Pour cela, il lui faut s'exercer à évaluer correctement la situation pour maîtriser la complexité de l'environnement dans lequel il évolue.

Il doit donc également sans cesse développer sa culture professionnelle et sa culture générale. Il doit se forger des convictions, développer l'intelligence des situations et cultiver l'esprit d'initiative.

**

Par la densité et la richesse des approches qu'il propose, le présent cahier est une invitation pour l'officier à s'ouvrir l'esprit le plus largement possible sur les sujets qui doivent aujourd'hui nourrir sa réflexion.

Bruno de Saint Salvy

*Général de corps d'armée
Sous-chef d'état-major « Ressources humaines » de l'EMA
Directeur du Sigem*

La puissance n'est plus ce qu'elle était

Francis Gutmann

Ambassadeur de France. Il a été Secrétaire général du ministère des Affaires étrangères, directeur de Pechiney, de la Croix Rouge, PDG de PC Ugine Kuhlmann, de Gaz de France et de l'Institut Français du Pétrole.

Pour *Le Larousse* et *Le Robert*, la puissance est le pouvoir de commander, de dominer, d'imposer son autorité. Ainsi définie, elle est tout ce qui permet d'instaurer avec autrui un rapport de forces déséquilibré, en faveur de ses intérêts, ses valeurs, ses opinions. Mais il existe aussi une acception négative de la puissance, selon laquelle elle est tout ce qui empêche un rapport de forces à son détriment. Au total, comme le disait Raymond Aron, elle est le pouvoir de dissuader quiconque de vous faire disparaître ou celui de donner une certaine capacité de faire prévaloir votre volonté.

Or la puissance, à présent, ne se confond plus, comme elle le fit longtemps, avec la seule force. Ses éléments se diversifient, en même temps ses effets deviennent plus incertains. Au reste, les plus forts ne sont plus toujours les plus puissants. La violence des faibles peut les rendre plus forts que les plus puissants.

Puissance militaire

Longtemps, la puissance s'est entendue essentiellement du point de vue militaire. Mais les menaces se situent désormais dans un espace géographique de plus en plus étendu et leur temporalité devient imprévisible. L'adversaire de surcroît peut être sans visage clairement identifiable.

Le militaire doit continûment s'adapter. En même temps, il tend à n'être plus qu'un élément, certes encore fort important, mais un élément seulement de la puissance. C'est dans le paroxysme des crises qu'il reste le plus déterminant. Il ne suffit plus à restaurer la paix. La situation est en général trop complexe pour qu'il puisse seul permettre de la dénouer.

D'une part, il ne saurait prendre en compte tous les éléments, de plus en plus nombreux et divers, dont dépend la réalité d'un conflit. D'autre part, il n'y a plus guère de cas que l'on puisse, comme en 1945 avec l'Allemagne et le Japon, escompter régler par la défaite, voire la destruction de l'adversaire. Après l'intervention militaire,

il reste le plus souvent à rétablir la paix par la restructuration d'un espace politique stable. Il faut beaucoup de temps pour que soient réunies les conditions d'une paix durable et cela ne dépend pas que du militaire. Au demeurant, il n'est pas d'autre solution qui vaille que celle qui provient finalement des protagonistes eux-mêmes.

Ainsi la puissance militaire apparaît comme ne pouvant plus désormais seule permettre d'imposer une volonté. Elle ne procure pas non plus une assurance entière contre des menaces de plus en plus diverses.

La coexistence entre les bouleversements politiques et les évolutions technologiques majeures font que de plus en plus d'États, y compris parmi les moins développés, sont devenus en mesure de s'attaquer à de plus puissants qu'eux. Qu'il soit le fait d'États ou d'organisations non étatiques, le terrorisme d'autre part permet de gravement atteindre ceux-ci à défaut de les détruire.

Plus un pays est avancé, plus en effet il devient vulnérable, à la fois par les réactions d'une opinion de plus en plus sollicitée, et parce qu'il est possible de désorganiser avec peu de moyens les systèmes complexes qui caractérisent une société évoluée.

Ces moyens sont notamment informatiques. Mais la puissance cybernétique – qui n'est d'ailleurs pas l'apanage du militaire – peut désorganiser l'adversaire, elle ne suffira pas à l'annihiler, et elle est elle-même limitée par le risque de réciprocité.

Ainsi, il n'y a plus de forts absolus, ni de faibles totalement désarmés. La puissance militaire, pour importante qu'elle demeure, est devenue relative.

Puissance économique

Il existe d'autres formes de puissance, en particulier la puissance économique. Elle s'exerce entre des entreprises, l'une d'entre elles pouvant contraindre une autre à l'acceptation de ses conditions, voire la mener à sa satellisation ou même à sa disparition. C'est ici peut-être que la puissance demeure la plus déterminante. Mais les réglementations, nationales ou internationales, tendent à en restreindre la portée.

Entre des États, la puissance économique peut créer des situations de dépendance ou bien être à la base d'une politique de sanctions. Mais ces dernières sont rarement efficaces, en ce qu'elles atteignent davantage les populations que leurs dirigeants.

Avec la mondialisation et les interdépendances qu'elle engendre, tous les pays voient leur puissance limitée et leur vulnérabilité accrue par le fait d'autrui. Aussi la croissance renaissante aux États-Unis peut-elle être compromise par la persistance de la crise en Europe, tandis que la Chine n'échappe pas entièrement à la situation dans le reste du monde.

La puissance économique est elle-même devenue également relative.

Puissance culturelle

Avec la puissance culturelle, on touche à des éléments incorporels de la puissance. D'aucuns en déduiront qu'il s'agit davantage d'influence que de puissance véritable. La culture, selon eux, peut contribuer à créer un contexte favorable à l'exercice de sa volonté mais pas à l'imposer. D'autre part, elle ne permet pas de se protéger d'un monde de plus en plus sans ordre et, d'une manière générale, de la montée des périls.

Mais l'influence, par la culture, est ici entendue comme un simple pouvoir moral. Il est sans doute possible, en termes de puissances, d'entendre la culture comme faisant partie d'un ensemble plus vaste et diversifié.

Une combinaison de puissances

Aucune forme de puissance ne paraît à elle seule susceptible d'imposer une volonté ou de garantir la sécurité. Cela tient à la complexité accrue des affaires dans la multiplication des acteurs et des facteurs, à la pluralité des places et des rôles de chacun dans un nouveau décor international en gestation, au foisonnement des interdépendances.

Mais on peut se demander dans quelle mesure une combinaison de toutes les formes possibles de puissance ne pourrait pas pallier l'insuffisance de chacune d'entre elles. L'idée s'est même faite jour de renforcer une telle combinaison en l'étendant à un ensemble d'autres éléments que ceux de la puissance traditionnelle, afin de mieux correspondre à un monde complexe et multiforme. Cet ensemble constitué de ce qu'on a appelé le *soft power*, pouvoir sans la force, pouvoir d'attraction, pouvoir sur les esprits, comprend notamment, outre la culture, des valeurs, l'image, l'information, la formation, ainsi que la façon de vivre, les performances scientifiques, techniques et économiques, les méthodes d'organisation, de fonctionnement et de gestion, les institutions, etc.

Semblable combinaison, ainsi élargie, est sans doute plus efficace que chacune de ses composantes considérées séparément. Mais son efficacité ne saurait être totale pour autant. Rien ne permet d'y voir une panacée, soit pour imposer sa volonté, soit pour garantir sa sécurité.

Puissance relative

Elle ne pourrait l'être en effet que dans un monde stable, aux acteurs et facteurs, aux modes de fonctionnement bien définis. Or il est changeant, incertain et indéterminé.

La puissance
n'est plus ce qu'elle était

La mondialisation n'est pas un ordre stable. Elle favorise l'échange mais elle est à la source de déséquilibres de plus en plus difficiles à réguler. À l'universalisme, ambitionné longtemps par l'Occident, succède un monde pluriel, divers et fragmenté. On assiste à l'affaiblissement des États, de ce qu'on appelle parfois la puissance publique et de son pouvoir, dans l'exacerbation de l'individualisme et une crise quasi générale des sociétés. Tout se transforme et de plus en plus vite. Les rapports de forces ne peuvent qu'être instables, la puissance sous toutes ses formes ne peut plus être que d'une portée relative.

La notion de domination a pris elle-même – et pas seulement en économie – une signification d'entraînement plus que de commandement. L'autorité – au reste souvent contestée – n'est plus ce qu'elle était. Toutes les sociétés humaines s'en trouvent profondément affectées. L'ensemble du monde également.

Il n'y a plus, il n'y aura plus sans doute à l'avenir de pays, de puissances véritablement dominants. On peut moralement s'en réjouir. Il est permis de se demander si la paix ne viendra pas à en pâtir. Mais il est vrai qu'au temps du régime des blocs, le monde, partagé entre seulement deux grandes puissances, n'était certes pas lui-même sans danger.

La question des effets de la puissance en général appelle donc une réponse relative. Pour qu'elle soit vraiment efficace, il faut ajouter, davantage qu'auparavant, d'autres éléments devenus sans doute aussi importants, comme notamment une intelligence accrue des situations, la connaissance et la compréhension de l'adversaire, de ses motivations et de ses modes de fonctionnement, une capacité d'anticipation.

La puissance n'est plus ce qu'elle était, car aujourd'hui, dès à présent, est un autre monde.

Ouvertures stratégiques : les 7 portes du futur

Jean-Dominique Giuliani

| Président de la Fondation Robert Schuman.

L'idée de transition stratégique porte en elle le concept de passage d'un état à un autre, d'un système de relations internationales à une autre situation stable, dans laquelle chacun retrouve ses marques à partir de règles du jeu connues. Et si cela n'était pas le cas ? Si le mouvement de globalisation menaçait de ne point ralentir avant longtemps ? Ce serait à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle. En effet, dans l'histoire des relations internationales, les périodes de stabilité relative ont toutes succédé à des conflits majeurs et il n'y en a pas, pour l'instant, à l'horizon. Mais, par ailleurs, une telle période de transformations rapides épuise les nations et les peuples, bouleverse les codes établis et recèle de multiples surprises. Elle est un défi permanent à la stabilité internationale. Nul ne peut trancher cette question mais il est néanmoins probable que l'actuelle période de mutation sera longue, qu'elle a déjà produit des effets sur lesquels on ne reviendra pas ; et qu'elle offre des occasions favorables aux acteurs internationaux et à la France en particulier.

Des évolutions semblent irréversibles

La planète a déjà connu des phases de mondialisation sous la pression des avancées technologiques. Mais la principale caractéristique de celle que nous vivons est qu'elle concerne tous les continents et presque tous les États. Son origine se trouve peut-être et surtout dans d'extraordinaires progrès technologiques. Vraisemblablement, la numérisation, qui réduit tout problème à des suites de 0 et de 1, et en permet le traitement à des vitesses toujours plus élevées, apparaîtra demain aux historiens comme une invention bien plus considérable que l'imprimerie. Dans tous les domaines de la science et des techniques, la numérisation a lancé une vague de progrès qui ne semble pas devoir s'arrêter. De l'électronique à la médecine, en passant par les équipements militaires ou l'exploitation des ressources, nul n'y échappe. Cette « rupture technologique » est irréversible et nous n'avons pas fini d'en exploiter les possibilités, pour le meilleur, comme pour le pire (clonage, cybercriminalité).

Elle est la véritable cause du développement si rapide des échanges. En créant le besoin de consommation de produits nouveaux tout autant que les

possibilités de le satisfaire, en permettant la communication et les échanges financiers en temps réel, elle a amplifié les effets de la fin de la division en blocs. Le monde est interconnecté et interdépendant, comme il ne l'a jamais été dans l'histoire. Nul ne peut plus ignorer le moindre conflit ethnique ou une catastrophe survenue à l'autre bout de la terre. D'ailleurs, il existe désormais une opinion publique mondiale créée par des médias globaux.

Le succès des idées politiques libérales a déteint sur l'économie. Le commerce international a été multiplié par 28 depuis 1973 (1 173 milliards \$ contre 32 893 milliards) ⁽¹⁾. Au point que le monde est devenu un gigantesque atelier dans lequel les produits n'ont souvent plus qu'une nationalité artificielle, puisque des entreprises, parfois distantes de plusieurs milliers de kilomètres, ont contribué à leur fabrication. Le développement du trafic maritime en est une illustration ⁽²⁾.

Cette nouvelle économie diffuse la richesse d'une manière inédite. Il y a trente ans, le sous-développement paraissait insoluble. Il demeure un grand défi car les inégalités sont plus évidentes encore mais la sous-nutrition a régressé de 13,2 % depuis 1990, ainsi que les maladies endémiques, dont certaines ont disparu ⁽³⁾. Et la croissance est désormais partout.

Les portes ouvertes de l'avenir

Les effets conjugués de ces évolutions ont conduit à un rééquilibrage des richesses dans le monde. Le développement de l'Asie en est l'une des illustrations les plus spectaculaires. C'est une tendance durable, vraisemblablement irréversible. Les États ont dû s'y adapter, au prix de mutations considérables, qui ouvrent des perspectives nouvelles, comme des « portes » ouvertes vers l'avenir.

La première est « la porte des libertés », celle des droits de la personne

Malgré un tableau encore trop sombre, ils ont progressé partout et la chute du mur de Berlin comme le tournant idéologique chinois expriment une aspiration des peuples à la liberté. C'est bien sous la pression populaire que les États non démocratiques s'ouvrent aux échanges de personnes et de biens. En transition, le sens de leur cheminement ne doit pas faire de doute : l'ouverture à plus de libertés reste une condition de la création de richesses et avec le développement vient la demande de liberté.

(1) Source : Organisation mondiale du commerce (OMC).

(2) 8 milliards de tonnes (+ 67 %) entre 1970 et 2000, doublement prévu d'ici 2020, source : Rapport d'information n° 674 sur la maritimisation, par plusieurs membres de la Commission des affaires étrangères et des forces armées du Sénat français, 17 juillet 2012.

(3) La variole a été déclarée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en 1980, définitivement éradiquée.

Ouvertures stratégiques :
les 7 portes du futur

Les deuxièmes pourraient être appelées « les portes du ciel »

95 % des citoyens de la planète se réclament d'une religion. Dans la croyance au ciel, s'exprime l'espérance de jours meilleurs mais aussi l'identité, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance à une communauté. Nos États laïcs l'ont un peu oublié et l'histoire les rattrape. Partout dans le monde, les religions se renforcent parce qu'elles apportent à l'homme ce qu'aucune autre organisation humaine ne peut lui offrir, une espérance de libération des contingences terrestres. L'acceptation et le respect des religions, leur dialogue, leur intégration dans la société, font partie des principaux défis des années à venir. Et nous ne saurions les relever en ne voyant que les fondamentalismes, c'est-à-dire l'instrumentalisation politique des religions, qu'il faut évidemment combattre.

La troisième est « la porte des sciences »

Le progrès technique s'est emballé. Contesté parfois pour les questions éthiques qu'il soulève, il semble irréversible et l'augmentation de la population mondiale est son meilleur moteur. Ce sera « toujours plus » d'inventions et leurs applications à tous les processus de la vie humaine. L'histoire nous enseigne qu'on ne l'arrête pas et qu'il ne peut, d'ailleurs, qu'être freiné provisoirement.

La quatrième devrait être surnommée « la porte des petits oiseaux »

Les exigences environnementales font désormais partie du développement humain. Depuis Al Gore et sa « vérité qui dérange », l'être humain a peur pour la planète. Et des générations de citoyens du monde se forment à une économie plus respectueuse de l'environnement, au point qu'il est difficile aujourd'hui de construire un aéroport ou une ligne de *TGV*.

La « porte des océans »

Il n'y a plus de terres inconnues, il reste des abîmes ignorés. Les techniques d'extraction (profonde) et d'exploitation *offshore* (pétrole, gaz, éolien) progressent chaque jour et de nouvelles ressources apparaissent exploitables au fond des océans (minerais rares, énergie hydraulique). C'est de la mer que viendra la croissance future et c'est donc d'elle que dépendra largement la puissance de demain. Déjà 80 % de la population mondiale vit sur le littoral. « La mondialisation prend le bateau »⁽⁴⁾ et plus de 120 000 navires transportent déjà 90 % du fret mondial. De nouvelles routes maritimes (passages du Nord) s'ouvrent où s'écrit la reconfiguration des échanges. L'économie maritime représente un chiffre d'affaires de 1 500 milliards \$, le second après l'agroalimentaire⁽⁵⁾ qu'elle va bientôt dépasser,

(4) Rapport d'information n° 674 sur la maritimisation, *op. cit.*

(5) 2 000 milliards \$.

5 % du PIB européen et 305 000 emplois en France. Après la conquête des continents et le tracé des frontières terrestres, vient désormais celle des océans, des frontières et des routes maritimes, ainsi que l'écriture d'un nouveau droit de la mer. Les budgets des marines croissent de plus de 2,2 % par an, le double de l'aviation et de 9,3 % pour les seuls BRIC ⁽⁶⁾. Le futur théâtre des rivalités et des affrontements pourrait bien être l'horizon liquide. Pour la France, dont la zone économique exclusive est la deuxième du monde (8 % de l'espace maritime), il y a là un grand défi à relever, capable de mobiliser l'ensemble de la nation.

La « porte européenne »

La « porte européenne » est grand-ouverte. Est-il provocant d'affirmer que la construction européenne est irréversible, alors qu'elle est frappée par la première vraie crise due à ses propres dysfonctionnements ? Ses réactions, toujours trop lentes pour les marchés financiers, difficiles à décider à 27, sont pourtant au rendez-vous. L'Union a plus changé en quatre ans que depuis son origine. Elle a créé un Fonds monétaire européen ⁽⁷⁾, organisé une véritable Union budgétaire et bientôt une Union bancaire, mobilisé directement ou indirectement l'équivalent de plus de deux plans Marshall (2 000 milliards €) si l'on additionne les aides directes aux États en difficulté (400 milliards), les crédits de la Banque centrale européenne ⁽⁸⁾, le sauvetage des banques ⁽⁹⁾ et les plans de relance. Et cela, malgré les règles prudentes qu'elle s'était fixées. Pour répondre à la crise mondiale, l'intégration européenne s'est accélérée. Aujourd'hui, l'Europe communautaire, qui n'est pas à l'origine de la crise, fait partie des solutions pour en sortir. Continent le plus riche de la planète ⁽¹⁰⁾, dont le modèle de pacification et d'économie sociale de marché est envié partout, l'Europe dispose d'atouts considérables pour conserver son rôle aux tout premiers rangs. Il reste à en convaincre ses citoyens et surtout ses gouvernants. On ne reviendra pas sur l'intégration européenne. Serons-nous assez courageux pour la parachever par des avancées audacieuses ?

Les portes de la guerre

Dans *La Guerre de Troie n'aura pas lieu* ⁽¹¹⁾, pour montrer ses intentions pacifiques envers les Grecs, Hector fait fermer les « portes de la guerre », qui ne s'ouvriront de nouveau qu'à l'issue d'une provocation. Les « portes de la guerre » sont-elles aujourd'hui ouvertes ou fermées ? L'absence de risque d'un conflit mondial immédiat

(6) Brésil, Russie, Inde et Chine.

(7) Le Mécanisme européen de stabilité.

(8) *Long Term Refinancing Operation (LTRO)* : 1 000 milliards €.

(9) 1 124 milliards €.

(10) 20 % du PIB mondial et 40 % du commerce international.

(11) Jean Giraudoux : Éditions Grasset & Fasquelle, Paris, 1935.

Ouvertures stratégiques :
les 7 portes du futur

est une constatation généralement admise. Cela ne signifie en aucune manière un monde pacifique. Les conflits sont géographiquement limités. Le Moyen-Orient reste une poudrière, chauffée à blanc par la revendication islamiste et les révolutions arabes. Les divisions ethniques, la faiblesse des structures étatiques, les guérillas, entretiennent des foyers d'affrontements. Les rivalités s'exacerbent au fur et à mesure que la concurrence s'accroît et que les rapports de puissance s'inversent. Un mouvement de territorialisation fait resurgir les barrières, les murs et les frontières, même sur les mers, devenues des enjeux stratégiques, comme le montre l'Asie. Le monde n'a pas désarmé et les nouveaux venus s'arment à grande vitesse.

Pour les États, la situation est bien complexe à saisir. L'usage de la force armée est devenu très contraint. D'une part, les conflits récents (Irak, Afghanistan) ont démontré que l'action des meilleurs corps expéditionnaires ne pouvait être que temporaire, limitée et organisée en coalition ; d'autre part, que l'outil militaire était de plus en plus sollicité, y compris pour des tâches civiles (Frontex, lutte contre l'immigration clandestine ou les trafics, catastrophes naturelles). Les forces armées demeurent le seul corps social totalement entraîné, strictement encadré, discipliné et équipé à la hauteur des défis élargis auxquels les États doivent faire face. Il leur faut, en outre, affronter les menaces certaines que sont le terrorisme et la grande criminalité. Enfin, les États ne peuvent faire abstraction des risques et des menaces non encore apparus et doivent maintenir des armées capables d'assurer toutes leurs missions, y compris traditionnelles, dans un contexte de « surprise stratégique ». Le nucléaire militaire a encore un long avenir. C'est vraisemblablement pour cela que nombre d'États veulent s'en doter et que la prolifération demeure un réel danger. La France doit préserver son outil militaire et les Européens s'en doter. Car les « portes de la guerre » laissent toujours passer un glaçant courant d'air... Il a, par exemple, en ce moment, l'odeur de la Perse lointaine.

*

**

Ces sept portes dessinent les atouts de la France pour l'avenir.

État de droit à la laïcité codifiée et acceptée, mettant en œuvre des savoir-faire technologiques reconnus, engagée dans la protection de l'environnement, disposant du deuxième territoire maritime mondial, fondatrice de l'Europe communautaire, s'appuyant sur des forces armées de tout premier plan, la France peut franchir ces portes en profitant des occasions favorables que lui offre le nouveau monde.

À condition de le décider, de se mobiliser et d'y mettre de l'enthousiasme.

Réflexion stratégique et pensée militaire

Éric de La Maisonneuve

| Général, président de la Société de Stratégie.

Note : Cet article résulte de l'assemblage de deux chroniques publiées en janvier et février 2011 par la Société de Stratégie (www.societe-de-strategie.asso.fr). Il renvoie aussi au *Cahier de la RDN, Le renouveau de la pensée stratégique à l'École militaire*, diffusé en 2009 qui s'intéressait à cette question et interrogeait les acteurs d'alors (Gallois, Poirier, Lacoste, La Maisonneuve), disponible sur www.defnat.com.

Lors d'un colloque récent présidé par Jean-Pierre Chevènement, l'ancien ministre de la Défense a évoqué la question du déclin de la pensée stratégique. Quelques semaines plus tard la disparition du général Pierre Gallois, qui fut un des phares de la doctrine de dissuasion nucléaire, semblait accréditer cette idée qu'avec sa mort, la flamme de la pensée militaire française continuait de s'éteindre. À l'analyse, ce pessimisme ambiant paraît aussi excessif que peu pertinent car les critères d'appréciation qui déterminent aujourd'hui le champ de la stratégie sont largement décalés par rapport à ceux qui prévalaient il y a une cinquantaine d'années, à l'époque glorieuse de la « stratégie du faible au fort ». La question ne se pose plus dans les termes convenus au siècle précédent. Il importe donc de la reformuler, en distinguant autant que possible la « réflexion stratégique » de la « pensée militaire ».

Rupture stratégique

Le général Gallois, comme tous les penseurs de sa génération – celle du second conflit mondial – a été obsédé par la « guerre », celle qu'il avait faite et gagnée après l'avoir perdue et qui correspondait à ses yeux à une logique de destruction dont l'Europe tout entière avait payé le prix. La dissuasion nucléaire a été la réponse adaptée au « plus jamais ça » de cette génération, mais seulement à cela et pas aux autres formes de conflits – les guerres dites révolutionnaires, par exemple – dont les caractères autres que militaires sont tels qu'ils échappent, en tout ou partie, à l'inhibition de la dissuasion. En outre, la dissuasion très efficace à empêcher la guerre militaire, a provoqué son contournement et le développement d'autres formes de conflits, secondes jusqu'alors, notamment dans le domaine de l'économie et dans celui de l'information.

Ce qui apparaissait déjà chez Clausewitz devint flagrant après 1945 : la pensée militaire, pour profonde et efficace qu'elle fût, ne couvrait plus qu'une

Réflexion stratégique
et pensée militaire

partie de l'échiquier de la conflictualité, la partie la plus statique, alors que la dynamique guerrière lui échappait.

La suite de l'histoire – par la rapide mutation des sociétés vers la modernité – n'a cessé d'élargir le champ de la stratégie – aux finances, aux médias, au *management*... – cantonnant la pensée militaire à son domaine technique et opérationnel, celui de l'équipement et de l'emploi des forces. Ce qui n'est pas rien, tant pour le premier dont les choix doivent s'inscrire dans un long terme dont on ignore à peu près tout, que pour le second, les forces armées étant engagées dans un cadre géopolitique et social de plus en plus complexe et diversifié.

La rupture se situe à la fin des années 70, au plus fort de la guerre froide et de l'affirmation du système libéral, lorsqu'on se rend compte que la pensée militaire, tout en demeurant un domaine dépendant de la réflexion stratégique, n'en est plus ni le centre ni l'essentiel. Aucun des penseurs militaires de la génération de la Seconde Guerre mondiale n'a anticipé ni intégré ce phénomène : les plus lucides l'ont toutefois pressenti, notamment le général Poirier avec *La Crise des fondements*. Peu d'hommes politiques, conseillés par les premiers, l'ont pris en compte dans la conduite des affaires, sauf peut-être deux ministres de la Défense : Charles Hernu qui créa la FAR (Force d'action rapide), tirant argument des entraves de la dissuasion ; Pierre Joxe subodorant dès 1992 la primauté du renseignement et la nécessaire amplification des ressources techniques et humaines qu'il fallait lui consacrer, mais qui n'eut ni les moyens ni le temps de donner suite à cette intuition. Pendant la guerre froide, par convention, on a fait comme si la dissuasion n'avait pas radicalement changé la donne et que la réflexion stratégique s'identifiait toujours à la pensée militaire. À preuve, les exercices au niveau des corps d'armée et le plus souvent à nos frontières, où l'on jouait la bataille d'arrêt qui avait échoué en 1940 mais cette fois avec des armes nucléaires ! Après 1989 et la fin des hostilités Est-Ouest, cette fiction a disparu et l'on s'est retrouvé dans un désagréable état de nudité, le système militaire en général se trouvant déconnecté des réalités stratégiques nouvelles. Il éprouve des difficultés, depuis lors, à retrouver des fondements et une cohérence.

Que cela plaise ou non, la réalité est difficilement contournable : la stratégie, de fait, est bel et bien sortie du champ militaro-centré dans lequel on voudrait encore la contraindre.

Ces dernières années, plus fortement depuis le début du XXI^e siècle, la globalisation a encore élargi son emprise à la fois au monde et à tous les domaines de l'action collective, notamment à l'économie qui est devenue la pierre angulaire de la vie des sociétés. Ne pas comprendre cette situation, au pire s'y refuser, c'est d'avance piéger tout débat stratégique et interdire à la réflexion de s'étendre à ses nouveaux espaces de légitimité ; c'est se mettre dans la situation que nous déplorons aujourd'hui, celle où pensée militaire et réflexion stratégique sont toutes deux dans la plus grande confusion, encore largement associées dans les esprits alors que leurs objets sont désormais distincts dans la réalité.

Si on parvient à se convaincre de cette problématique, la question de la réflexion stratégique se pose dans des termes nouveaux, conférant ainsi à la pensée militaire un champ qui lui est propre et dont certains aspects essentiels seront évoqués plus loin.

Stratégie et « projet »

S'agissant de la réflexion stratégique, le problème principal qui explique son déclin se trouve dans l'abandon du politique. En désertant le champ de ses responsabilités – celui d'initier et de mettre en œuvre le projet de société –, le politique a déshabillé la stratégie de son objet. En effet, qu'est-ce que la stratégie sinon la conception et la conduite d'un projet – la cohérence d'un objectif de long terme avec la conduite du présent – que ce soit au niveau national, à ceux de la société, de l'entreprise ou de l'individu ? Du jour – déjà lointain – où le système politique a abandonné toute prétention à envisager le long terme et à l'inscrire dans un projet, d'une part, il se livrait aux forces du présent, nécessairement techniques et conduites par des soucis d'efficacité immédiate et, d'autre part, il se condamnait lui-même à gérer les affaires. Dans cette situation nouvelle, plus d'ambition nationale, plus de projet de société : les thèmes de l'indépendance ou celui de la construction européenne, même s'ils figurent toujours en bonne place dans les discours officiels, sont délaissés.

En revanche, les finances et les médias ont profité des progrès techniques considérables et de cette facilité qui leur était concédée pour s'engouffrer dans la brèche et prendre littéralement le pouvoir. Dans le même temps, ils se sont arrogés une emprise ferme sur la stratégie et ont détourné son champ à leur profit exclusif. Ils n'en ont retenu que l'aspect le plus visible, celui de la conduite du présent, notamment avec les techniques de gestion (finances et médias), d'organisation (*management*) et de proposition (*marketing*). La stratégie, faute d'objet, faute de projet, ravalée au rang des techniques, a perdu sa dimension de recherche et de réflexion. C'est donc à une double défaite de la réflexion stratégique que l'on assiste aujourd'hui : celle de son divorce avec la pensée militaire, induit par la dissuasion et prolongé par l'extension du champ conflictuel, celle de son appropriation par les techniques du court terme.

La très grave crise monétaire, financière, économique dont nous ne parvenons pas à sortir est la conséquence et la manifestation de cette déstructuration complète du système politico-stratégique, celui qui a pour fonction de gouverner les sociétés. Quelles que soient les mesures techniques engagées par les banques centrales et par les gouvernements, le système ne bénéficie plus de la confiance des citoyens, privés de visibilité. Les désordres climatiques contribuent à la dégradation de cette ambiance délétère. Si la crise est comparable à un brouillard, on ne peut en sortir qu'en prenant de l'altitude ; et c'est bien cette démarche que peut entreprendre un retour à une conception raisonnable et classique de la stratégie.

Renouveau stratégique

Cette démarche doit être double ; d'une part, revisiter l'analyse stratégique (ou appréciation de situation pour utiliser le langage militaire), d'autre part, rassembler des éléments pour aider le politique à réinventer un projet. L'analyse stratégique souffre de maux multiples qui la rendent contestable et souvent inutilisable : la grille employée pour décrypter les situations est antérieure à l'émergence de nouvelles puissances, elle sous-estime les organisations périphériques et tout ce qui est non-gouvernemental, elle privilégie des facteurs en déshérence – et parfois des préjugés – au détriment de critères plus récents et objectifs ; elle est trop journalistique, comptable, soucieuse des contingences et soumise aux événements. La prodigieuse accélération de l'actualité rend vaine, dans ces conditions, toute tentative d'analyse qui ne se fonderait pas sur des invariants ou, au moins, des points d'ancrage ou de stabilité. Mais sans elle, et sans un logiciel de révision périodique qui facilite sa mise à jour, tout regard sur le monde, sur les pays et les sociétés qui le composent et y évoluent, est erroné. C'est donc par là qu'il faut commencer : par le redéploiement des appareils de renseignement, par la réorientation de centres de recherche stratégique transversaux (et non plus spécialisés dans la sécurité), en redéfinissant leurs missions dans le but d'avoir une appréciation de situation fiable et complète. On en est loin ; il serait cruel de donner des exemples, ils sont trop nombreux et répartis dans tous les domaines, géopolitique, économique, démographique...

À condition que cet effort soit entrepris, qui permettrait au moins d'avoir une vision plus exhaustive et moins quantitative et de se faire ainsi une plus juste appréciation des risques réels qui pèsent sur les équilibres mondiaux et régionaux et, par contrecoup sur nos intérêts ou ceux de nos partenaires et alliés dans les domaines aussi divers que la sécurité, l'économie ou la culture, alors nous pourrions nous engager de façon utile dans la démarche stratégique proprement dite. Celle-ci consiste à apporter au politique des éléments – arguments, hypothèses, possibilités – qui lui permettraient de reconstituer « le projet » ou la vision d'avenir qui fait tant défaut aujourd'hui. C'est le cœur même de la réflexion stratégique, tout le reste est verbiage et temps perdu. Elle peut s'exercer dans trois domaines où les convergences entre politique et stratégie sont manifestes : le développement, la communication, la sécurité.

Le meilleur point d'application devrait se trouver dans la « **stratégie de développement** » (durable par nature) ; or, la littérature sur le sujet, essentiellement économique, ne parle que de « stratégie de croissance ». La croissance étant un moyen, certes décisif, mais rien qu'un moyen, elle ne peut être qu'une composante stratégique ; la seule stratégie qui vaille, dans ce domaine, étant la stratégie de développement. Je pense que, lorsqu'on aura compris que la croissance doit être au service du développement et qu'il convient de fixer à celui-ci des objectifs quantitatifs et qualitatifs à long terme, il sera sans doute plus facile de mettre en œuvre les leviers de la croissance. On invoque la croissance comme si son « retour » ne

Réflexion stratégique
et pensée militaire

pouvait être que miraculeux, alors qu'ayant épuisé dans nos pays les effets des facteurs initiaux de production, la croissance ne peut provenir que du volontarisme politique, des réformes structurelles et de sources techniques et humaines nouvelles.

Il en va de même en matière de communication. On pourrait sans doute utiliser le formidable essor des technologies de l'information pour fonder une « **stratégie de communication** » et contribuer ainsi à renouveler le consensus social au lieu de se satisfaire de l'usage trivial de ces moyens relationnels révolutionnaires. Faute de stratégie de communication, on se contente de déplorer en permanence un déficit ou des erreurs de communication.

Évidemment, le troisième domaine concerne la sécurité au sens le plus large. Malgré des tentatives louables, notamment dans le secteur de la défense, pour élargir le champ stratégique, l'investissement dans la « **stratégie de sécurité** » est notoirement insuffisant, faute d'objet et de cadre adapté. C'est pourtant, dans une société comme avec les partenaires extérieurs, la condition de la confiance. Et c'est bien dans ce domaine que le lien peut (doit) être rétabli avec la pensée militaire.

Emprise des techniques et obsession de la rentabilité et du court terme, abandon du politique et oubli des permanences et des invariants, perte de vision du long terme, tels sont les tropismes de l'époque. Rien n'interdit d'y remédier, non en multipliant les officines ou en hiérarchisant les organismes, mais, bien au contraire, en faisant appel aux « idées », en favorisant les laboratoires et tous les lieux où souffle un esprit de rénovation.

Nous sommes victimes du syndrome des « clés sous le réverbère » : tout ce que nous avons perdu ou oublié, nous le cherchons aux endroits depuis longtemps éclairés, alors que c'est ailleurs, là où il n'y a pas encore de lumière, qu'il faut fouiller.

*
**

L'échec de la guerre étatique, la montée des techniques et le jeu des circonstances ont entraîné la « stratégie » sur des voies tout aussi conflictuelles que dans le passé mais moins ouvertement violentes et plus rarement militaires. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la réflexion stratégique devrait se réorienter dans des domaines pour elle encore peu fréquentés que sont les chantiers de la « sécurité », du « développement » et de la « communication ».

Cette redistribution des tâches ne signifie pas pour autant que le champ de la « pensée militaire » ait disparu ou doive être abandonné. Mais, pour rester dans la comparaison agricole, ce champ est en friche ou peu exploité, délaissé depuis plusieurs décennies pour les raisons qui ont été évoquées dans la première partie de ce papier. C'est à sa remise en culture intensive que nous devons travailler, non seulement pour permettre à la « pensée militaire » de retrouver toute sa place au cœur de la réflexion stratégique mais parce qu'il y va de la sécurité et donc de l'avenir de

la nation ; il va sans dire que cette culture nouvelle doit être adaptée aux réalités et aux besoins de notre époque.

La violence des sociétés

Le premier champ, laissé en jachère et négligé depuis des décennies, est justement celui de la « violence ». Non pas l'expression de la violence, maintes fois décortiquée et en général bien cernée sous toutes ses formes, classiques ou irrégulières. Mais l'origine de la violence, ses racines au cœur des sociétés et les facteurs qui la font naître, la déclenchent et la nourrissent. La lutte contre ce qui s'apparente au terrorisme et, de façon plus générale et moins « politique », à toutes les manifestations de la criminalité, est très incertaine et vouée à l'échec si on n'en démonte pas les mécanismes. Ceux-ci sont complexes et durables car ils sont enkystés dans les sociétés, soit pour des motifs culturels et religieux, soit pour des raisons socio-économiques, souvent pour les deux à la fois.

Si le militaire a pour fonction essentielle d'assurer la **défense** au sens strict du territoire national, on voit bien depuis trente ans, par l'exemple de nouvelles missions internationales, une évolution décisive de ses engagements au profit du maintien ou du rétablissement de l'ordre, donc d'une fonction de **sécurité** auprès de populations dont il faut assurer la protection. Mission paradoxale qui consiste à protéger des populations, souvent exotiques et toujours méconnues, contre une part d'elles-mêmes. À cet égard, et sans qu'il faille interpréter cette idée à des fins partisans ou politiques, le rôle pour une fois et pour l'instant modérateur et sécuritaire que jouent les armées des pays intéressés dans les révolutions et manifestations populaires de certains pays arabes devrait être observé avec beaucoup d'intérêt.

Cette évolution, si elle n'interdit pas l'étude traditionnelle de la géographie ni l'analyse géopolitique, oblige en tout cas à celles de la sociologie. Gaston Bouthoul, au siècle dernier, en fit son domaine de recherche et publia un *Traité de Polémologie* (réédité en 1991 chez Payot) qui n'eut pas de suite ; il n'a pas eu non plus de successeur.

Nous savons depuis la nuit des temps que les hommes – et les sociétés qu'ils forment – sont mus, dans l'ordre, par leurs pulsions, leurs intérêts et leurs idées. Les idées, pour se faire valoir, utilisent et mettent en œuvre les deux premiers facteurs. Les intérêts, pour être bien défendus, ont besoin d'organisation ; c'est pourquoi ils sont l'apanage des États. Reste aux individus et aux sociétés inorganisées ou chaotiques l'exploitation de leurs pulsions, de leurs désirs et de leur violence. Au stade où nous en sommes et avant que reviennent en force les luttes idéologiques et les guerres interétatiques dont le XX^e siècle nous a provisoirement vaccinés, la part spectaculaire de la conflictualité contemporaine emprunte ses aliments à la violence brute et primaire.

Tous les théâtres d'opérations sur lesquels les forces françaises ont eu à s'engager depuis la fin de la guerre froide relèvent de cette logique ; même si les causes sont évidemment « politiques », elles ressortent toujours d'un effondrement des structures étatiques, d'une fracture des sociétés considérées et d'un désastre économique, qu'il s'agisse du long conflit balkanique, de la crise durable de nombreux pays africains, de l'éternel imbroglio moyen-oriental et, enfin, de la « guerre » en Afghanistan.

Certes, il est vital de trouver des réponses techniques aux problèmes que posent sur le terrain nos actuels adversaires – *taliban*, brigands sahéliens et autres criminels – mais il est tout aussi important d'entreprendre l'étude des sociétés – y compris la nôtre – pour y déceler les causes originelles de leurs dysfonctionnements et comprendre l'engrenage dans lequel s'installent la violence et ses extrémités. Le militaire ne peut se satisfaire d'explorer le « désert des Tartares » à la poursuite hypothétique d'un ennemi imaginaire. Alors que son propre domaine d'activité et de réflexion reste en friche.

Un déficit d'organisation

Le deuxième champ, dont il semble qu'on commence à nouveau à se préoccuper – mais en mode mineur et seulement au plan national – est celui de l'organisation. Spécialité et point fort des armées depuis leurs origines – qu'on se rappelle Charles VII, créateur de l'armée permanente, ou Lazare Carnot, organisateur de la victoire – l'organisation a été délaissée depuis près d'un demi-siècle.

On va certes de réforme en restructuration, de redéploiement en refondation, mais cette manie du changement ne trompe personne : on le fait soit pour réduire le format sous contrainte budgétaire, soit pour répondre à un changement de statut – la professionnalisation par exemple – mais jamais pour des raisons de fond, celles qui justifient et légitiment la réalité militaire.

En principe, la dissuasion nucléaire aurait dû conduire à une véritable « révolution » des armées ; or, on s'est convaincu de la nécessité du maintien en l'état du système militaire par un argument fallacieux de la « défense de l'avant », qu'on faisait semblant d'accréditer sans même en avoir mesuré ni la pertinence stratégique ni la charge qu'elle représentait en moyens techniques.

Autre occasion jusqu'à présent manquée, la « défense européenne », arlésienne toujours chantée et jamais entrevue, que personne n'a sérieusement entrepris de mettre sur le chantier. Les armées des différents pays membres de l'Union européenne comportent toujours autant d'écoles de formation et d'organismes spécifiques que d'États ; on y compte trois chars de bataille différents – au cas où ce type de matériel aurait encore une utilité opérationnelle ! – toutes sortes d'avions de combat, des armements et des équipements individuels et collectifs disparates, bref ! Une sorte de tour de Babel militaire du plus bel effet. Quant à l'efficacité opérationnelle de ce *patchwork*, on sait, à quelques unités françaises et anglaises

près, ce qu'elle vaut ! Ne parlons pas de « l'utilité politique » qu'aurait pu avoir, par effet d'entraînement, cette entreprise de pensée commune de l'organisation de la défense européenne sur la conception même et le destin de l'Europe. Il est vrai qu'il faut un certain courage – ou une bonne dose d'inconscience – pour aller se fourvoyer dans ce genre d'études, tant les dés sont pipés, notamment dans les approches qu'ont de cette question les trois pays majeurs que sont l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France.

Mais, si la pensée doit se satisfaire de recenser l'existant ou de commenter les protocoles (d'accord ou de désaccord), sans jamais oser sortir des limites du convenu, alors il va sans dire que la pensée militaire n'a aucune utilité. Pour cet exercice de compromis et de mise en forme, la production décennale d'un *Livre blanc* est amplement suffisante. En réalité, ce champ d'exploration est crucial pour les décennies à venir. La nature des conflits futurs et le sort de notre continent en dépendent pour une large part ; un regard dans le rétroviseur de l'histoire nous montre que toutes les guerres, sans aucune exception, ont été déterminées par un type d'organisation, depuis la phalange macédonienne jusqu'à la dissuasion nucléaire, en passant par l'artillerie des frères Bureau et les *panzers* de Guderian. Quelle organisation militaire prévaudra dans les guerres du XXI^e siècle ? C'est une question à laquelle il serait pertinent de commencer à réfléchir.

Les techniques innovantes

Et cela correspond au troisième champ qui est celui strictement militaire de « l'emploi » des forces, des techniques qui le font évoluer et parfois le modifient en profondeur. Certes, les études techniques font florès et sur tous les sujets. Mais outre le fait qu'elles soient prodigieusement inintéressantes, sauf pour les spécialistes qui s'en délectent, elles n'apportent rien à la réflexion. Le seul ouvrage vraiment innovant en la matière est celui que publièrent deux colonels chinois – Qiao Liang et Wang Xiangsui – *La Guerre hors limites* (Payot Rivages, 2003), dont le mérite est justement de s'approprier les nouvelles techniques pour tenter de mesurer leur influence sur la stratégie.

La grande innovation des dernières décennies, aussi importante que le furent à leur époque l'arme à feu, l'avion de combat et la bombe atomique, et qui est en passe de révolutionner la « guerre » prise dans son sens le plus large, non seulement militaire mais globale, est l'arme électronique. Elle bouleverse l'ancien cadre espace-temps dans lequel on avait nos habitudes en un « cyberspace » où aucune règle d'action n'a encore été fixée ni proposée et qui s'apparente à la jungle. Les *hackers* de *Wikileaks* et de bien d'autres officines plus ou moins étatiques s'en donnent à cœur joie pour faire leur butin dans des systèmes peu ou mal sécurisés ; nul doute qu'ils parviennent aussi à pénétrer dans les systèmes les mieux protégés, mais personne ne s'en vante. On aimerait que des esprits fertiles et compétents s'intéressent à cette menace – parmi d'autres – avant qu'on s'aperçoive un beau matin que tous nos

systèmes sont obsolètes et contournés faute d'avoir intégré cette nouvelle dimension technique. Il ne s'agit pas de s'intéresser à toutes les percées ou niches technologiques, mais aux utilisations qui peuvent en être faites dans un système de sécurité. Si on en reste au fameux triptyque char/avion/porte-avions du temps jadis, il est probable – sans que la guerre le soit nécessairement – que nous serons dépassés par les nouveaux modes de conflictualité.

Les trois thèmes évoqués ci-dessus se rejoignent et s'articulent dans la même logique. On voit bien que l'époque échappe au classicisme par les extrêmes : soit une violence brute, primaire, celle des peuples en effervescence, celle des hommes libérés de contraintes et de règles, soit un arsenal de menaces d'une grande sophistication, puisant dans la technologie une capacité de franchir les barrières : la guerre ou, de façon plus générale, la conflictualité est sortie des frontières dans lesquelles l'État westphalien et le *jus in bello* l'avaient cantonnée. La pensée militaire doit donc – de toute urgence – s'affranchir des limites qui correspondaient à cette situation séculaire. Elle s'y était d'ailleurs confortablement installée, prononçant régulièrement et à longueur d'articles l'apologie de ses vieilles certitudes. Ou alors, quand il lui arrive de n'avoir plus rien à dire, par lassitude ou par discipline, elle se réfugie dans le vertueux cocon des « valeurs » humaines et dans l'éthique du soldat. Tout cela est fort bien et personne ne songe à s'en moquer, mais est-il permis d'ajouter qu'on n'a jamais gagné de guerre avec de beaux sentiments ?

Le hérisson et le renard (1/2)

Connaissance et anticipation : vers une vision globale

Audrey Hérisson

Capitaine de frégate de l'aéronautique navale, issue de l'École navale, brevetée de l'École de Guerre, diplômée de Sup'Aéro et titulaire d'un Master en ingénierie des affaires.

*« Multa novit vulpes, verum echinus unum magnum.
Nam vulpes multijugis dolis se tuetur adversus venatores,
et tamen haud raro capitur »* . Érasme*

Lorsqu'Érasme, grand érudit de la Renaissance, reprend, des classiques de l'Antiquité, la métaphore du renard et du hérisson ce n'est pas seulement pour incarner les symboles habituels de la ruse et de la ténacité. Le proverbe d'Archiloque, poète-soldat grec du VII^e siècle avant J.-C., décrit deux stratégies ayant leur efficacité propre et constituant les deux extrémités d'un même spectre.

L'une consiste, devant l'incertitude du péril à venir, à privilégier la capacité d'adaptation ; l'autre revient à construire une forteresse capable d'arrêter les agresseurs. Pour l'une, l'anticipation du danger réside dans la multiplication des approches défensives, inventives et originales ; pour l'autre, elle se dégage de l'approfondissement de la connaissance de l'adversaire. Si Érasme conclut que rien ne vaut, pour sortir des moments de grand péril, une seule boussole et opte plutôt pour la stratégie du hérisson, il n'en admet pas moins que celle-ci doit se révéler infaillible. Comme dans toute opposition extrême, la sagesse se trouve souvent en un point milieu : l'action dans l'incertitude doit naître de l'union entre la connaissance et la créativité.

Plus facile à dire qu'à faire, tant les modes de pensées structurant ces deux approches sont radicalement différents et semblent irréconciliables. L'approche analytique, fruit de la culture cartésienne, isole les éléments, conçoit des modèles précis mais difficilement adaptables et conduit à une action programmée dans le détail. L'approche globale, émergente et rarement enseignée, se concentre au contraire sur les interactions (et leurs effets), conduit à une action par objectifs et

* « Le renard a moult tours dans son sac ; le hérisson n'en a qu'un seul mais il est efficace. Car le renard se défend des chasseurs en utilisant une grande variété de ruses ; cependant, sa capture n'est pas si rare ».

élabore des modèles trop peu précis pour servir de base aux connaissances mais tout à fait utilisables dans la décision.

L'ambition de la « connaissance et anticipation », érigée pour la première fois en fonction stratégique par le *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale* de 2008, est justement de concilier ces deux approches : « dans un environnement international marqué par de grandes incertitudes et des préavis qui peuvent être très courts, les moyens de la connaissance et de l'anticipation constituent la première ligne de défense d'un pays. Ils doivent offrir au décideur, le plus en amont possible de l'irruption des crises, des éléments d'appréciation de situation [...] qui lui donnent une capacité de choix mieux étayée entre les modes d'action envisageables ».

Ambition, car elle impose, aux côtés de l'approche traditionnelle une approche nouvelle et révolutionnaire pour notre mode de pensée. Ambition, car sous peine de ne pas suffisamment investir en énergie, information et temps, elle peut dériver vers le « réductionnisme », lorsque les éléments, mal connus, aléatoires ou subjectifs, sont écartés de l'analyse, ou vers le « holisme », ne considérant que le « tout » sans s'intéresser à la complexité des éléments qui le constituent.

Notre culture est en crise : le mode de pensée traditionnel, clair et rassurant ne résout plus les équations d'aujourd'hui et ne résoudra probablement pas celles de demain. L'homme se tient sur une brèche, dans l'intervalle entre le passé révolu et l'avenir infigurable. Il ne peut s'y tenir que dans la mesure où il pense le mouvement et la complexité du monde, brisant ainsi le flux du temps indifférent. Le stratège de l'aléa doit savoir s'exercer à penser pour se mouvoir dans la brèche ; il dispose pour cela de toute la richesse des connaissances des hommes qui l'entourent.

Une culture en crise : dynamique et complexité

« Cette [...] lumière, qui était le symbole ordinaire d'une connaissance pleine, distincte et parfaite, se trouve engagée dans une manière de scandale intellectuel. Elle est compromise, avec la matière sa complice, dans le procès qu'intente le discontinu au continu, la probabilité aux images, les unités aux grands nombres, l'analyse à la synthèse, le réel caché à l'intelligence qui le traque – et pour tout dire, l'inintelligible à l'intelligible. La science trouverait ici son point critique. Mais l'affaire s'arrangera ».

Paul Valéry, 1929 ⁽²⁾

Approvoiser la pensée complexe

Le mot « complexe » est à redécouvrir. Écartons le sens vulgaire de « compliqué » pour lui redonner son sens originel : *complexus* désigne en latin ce qui est tissé ensemble. La complexité du monde est un tissu d'événements, d'actions, de réactions, inséparablement associés, inextricables. Penser la complexité, c'est savoir que le processus de connaissance et de réflexion lui-même construit, « tisse » ce dont il parle. Penser la complexité, c'est comprendre que tout étant lié, une action peut

Le hérisson et le renard ^(1/2)
 Connaissance et anticipation : vers une vision globale

induire des effets-retour, des cercles vicieux, des réactions contraires pouvant ruiner les décisions premières ; c'est s'attendre à l'imprévu.

« Je ne peux pas concevoir le tout sans concevoir les parties et je ne peux concevoir les parties sans concevoir le tout » disait Pascal ⁽³⁾. L'esprit linéaire reste figé devant cette idée réursive dans laquelle la connaissance des parties enrichit celle du tout et s'enrichit de celle du tout. Pourtant les militaires et civils de la Défense constituent bien l'institution militaire et toute à la fois la « produisent », notamment grâce à l'esprit de corps ou d'équipage ; mais l'institution rétroagit également sur eux, en les « produisant » à son image (illustration du principe énoncé par Edgar Morin : « le tout est dans la partie qui est dans le tout »). Chaque personne détient la culture, les connaissances de l'institution militaire, comme chaque cellule contient l'ensemble des informations génétiques de l'organisme.

La raison des Lumières, privilégiant l'ordre, la logique et l'universalité, doit s'ouvrir à l'irrationnel, l'insaisissable et l'improbable. Elle doit associer la connaissance subjective à la connaissance objective pour s'enrichir, puiser dans des domaines séparés, voire opposés, par l'hyperspécialisation et le cloisonnement des disciplines. Elle doit chercher à mettre en symbiose les compétences, les sensibilités diverses et à tisser des solidarités et des transversalités. Il ne sert à rien d'accumuler les savoirs, les informations si l'on ne sait les « tisser ensemble ». Une intelligence qui compartimente brise les complexités utiles dont le monde est tissé ; en tirant sur les fils pour isoler chaque brin, elle finit par désagréger la structure du tissu.

La pensée complexe refuse les oppositions irréductibles des concepts et cherche plutôt à les réunir pour qu'ils s'enrichissent mutuellement. Elle ne cherche pas pour autant à annuler ou dépasser les contradictions mais à s'enrichir de leur opposition. Les processus se nourrissent de cette dialectique antagoniste et progressent grâce à elles, toujours dans l'action, la $\pi\rho\acute{\alpha}\xi\iota\varsigma$ et la dynamique.

Comprendre la dynamique des systèmes

L'approche globale, « systémique » ⁽⁴⁾, englobe les éléments dans un système ouvert et organisé, en relation permanente avec son environnement ; les interactions entre la grande variété des éléments le composant sont non linéaires. Cette nouvelle vision, dynamique, remplace celle, statique, conçue pour des systèmes simples. La notion de fluide remplace celle de solide, le flux celle de force, l'équilibre des flux celle d'équilibre des forces. Le mouvant, la souplesse et l'adaptabilité remplacent le permanent, la rigidité et la stabilité. La causalité devient circulaire, la stabilité, dynamique, l'état, stationnaire et le renouvellement, continu. La finalité devient le point de convergence de toute action.

« Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » ⁽⁵⁾. Il s'organise dans l'espace grâce à une limite, à des éléments constitutifs, à des réservoirs dans lesquels peuvent être stockés de l'énergie ou

de l'information et à un réseau de communication permettant les échanges entre éléments et réservoirs. Son organisation temporelle ou fonctionnelle, s'appuie sur des flux s'écoulant entre les réservoirs, sur des « vannes » contrôlant les débits des flux, assimilables à des centres de décision, sur des délais résultant de la vitesse de circulation des flux ou des durées de stockage dans les réservoirs. Elle s'appuie enfin sur des boucles de rétroaction (des *feed-back*), qu'elles soient positives lorsqu'il s'agit de croissance ou d'évolution, ou négatives lorsqu'il s'agit d'autoconservation ou de rétablissement des équilibres.

Si la théorie des systèmes semble s'apparenter à de la « plomberie », le comportement étrange des systèmes complexes rappelle également le caractère capricieux des installations domestiques de distribution d'eau. Mieux en comprendre les propriétés et le comportement qui sont déterminés par leurs organisations internes et les relations avec leur environnement, c'est se donner les moyens d'agir sur eux en le transformant et orientant leur évolution.

La notion de *Command and Control* (C2) repose sur cette idée : la « commande » correspond à la donnée d'entrée – l'ordre – sous l'influence de laquelle le système évolue ; le « contrôle » * désigne l'ensemble des paramètres réglables à condition de les comprendre et de les maîtriser. Le « contrôle » ne donne pas son sens à la « commande » mais prend sens selon la « commande » et l'environnement extérieur (contexte politique, préparation militaire, etc.). Il suppose la maîtrise du système, notamment la « maîtrise de l'information » **.

L'approche systémique est au fondement des « opérations basées sur les effets » et d'autres concepts *** issus de la *Transformation* ****. Elle s'appuie sur la

* Contrôle

Il convient de faire attention au sens du mot « contrôle », traduction littérale de *Control*. Contrôler et maîtriser sont pratiquement synonymes en français, leur traduction la plus proche étant *to rule*. Cependant, *to control* signifie superviser ; la maîtrise découle donc du *Control*.

** Maîtrise de l'information

« [...] recouvre la capacité, tant pour les décideurs civils et militaires, que pour les agents de l'État déployés sur le terrain, d'accéder en temps utile à l'information et en faire un usage opérationnel efficace. », *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, 2008.

*** Autres concepts

EBAO (*Effect-based approach to operations*), *EBO* (*Effect-based operations*), Opérations décisives rapides (*Rapid Decisive Operations*), conflits réseaux-centrés (*Network-centric Warfare*)... lire sur ce sujet Philippe Coquet : « Opérations basées sur les effets : rationalité et réalité » in *Focus stratégique* (Ifri) ; octobre 2007.

**** Transformation

Réforme de l'Otan décidée en 1999, la *Transformation* se traduit par la rénovation des concepts opératoires et l'analyse de leurs conséquences capacitaires. Le Commandement allié pour la transformation (*ACT*) a été créé en 2002.

Le hérisson et le renard ^(1/2)
 Connaissance et anticipation : vers une vision globale

cybernétique qui étudie les régulations et la communication chez les êtres vivants et les machines construites par l'homme. Le terme vient du grec *υβερνήτης*, « pilote » ou « gouvernail », utilisé par Platon au sens d'« art de conduire les hommes ». La relation entre le savoir et l'action est intemporelle.

Une brèche dans la prison du temps : savoir et action

« Les déformations destructrices de la tradition furent toutes l'œuvre d'hommes qui avaient fait l'expérience de quelque chose de nouveau qu'ils essayèrent presque instantanément de maîtriser et de résoudre en quelque chose d'ancien ».

Hannah Arendt, 1954 ⁽⁶⁾.

Connaître le passé et agir sur le futur

Notre éducation occidentale est fondée sur une science et une philosophie qui s'appuient sur l'observation, la raison, l'objectivité, la démonstration et la reproductibilité des résultats : « les mêmes causes produisent les mêmes effets ». La certitude est construite à partir de l'étude du passé, chaque cause pouvant être reliée à une cause plus générale la précédant, jusqu'à aboutir à la cause originelle. Les différentes formes de vie sur la Terre sont ainsi issues de la cellule primitive. Retraccée à partir d'un point du passé, toute évolution fondée sur des explications de type causal est alors divergente ; le « temps de l'observation » s'écoule en apportant forcément de l'entropie au système, le futur pouvant prendre plusieurs formes possibles.

Pourtant, notre refus du fatalisme ouvre la voie à une autre conception du temps ; sans que nous en ayons réellement conscience, nous brisons l'écoulement inéluctable du temps qui s'emballer vers toujours plus de désordre. Avec nos projets, nos créations, nos actions, nous orientons les effets vers une finalité ; chaque intention peut être reliée à une intention plus générale et lui succédant, jusqu'au but final. L'évolution basée sur des explications de type final est alors convergente ; « le temps de l'action » construit le futur, l'organise, en tissant la complexité du monde.

Les flèches du temps de l'observation et de l'action sont en opposition. La première flèche part du passé vers le présent et traverse le domaine de la « connaissance » ; nous pouvons connaître le passé, dans tous ses détails si nous le souhaitons, alors que le futur n'est qu'incertitude. La deuxième flèche part du futur vers le présent et traverse le domaine de l'« action » ; nous agissons dans un but futur identifié, sans être certain que les décisions prises permettront d'y aboutir. L'information est la notion-clé reliant la connaissance et l'action. « Tout apparaît comme s'il n'existait dans l'univers que de l'énergie informée (la matière), substrat de la connaissance ; et de l'esprit matérialisé (l'information), support de l'action créatrice. [...] L'univers apparaît ainsi comme une conscience qui se crée en prenant conscience d'elle-même » ⁽⁵⁾. La difficulté de la notion d'« information » est de prendre conscience qu'elle s'inscrit dans les deux temps qui se rejoignent

dans le présent ; l'information « montante », celle de la connaissance, est par nature différente de l'information « descendante », celle de l'action.

« L'action, elle, est la synthèse d'une énergie et d'une information. Mais toute action exige de la durée : le trait d'union entre énergie, information et action, c'est le temps » ⁽⁵⁾.

Or l'action créatrice exige de la durée, bien plus que la reproduction d'une action réalisée par le passé ; comme l'action créatrice peut être décidée dans l'urgence, il est nécessaire de constituer une « réserve de temps ».

À suivre...

Éléments de bibliographie

- (1) Érasme de Rotterdam : *Adagia* (1500) in Stephen Jay Gould : *Le renard et le hérisson* ; Le Seuil, 2005 (*The Hedgehog, the Fox and the Magister's Fox* ; Harmony Books, New York, 2003).
- (2) Paul Valéry : « Propos sur le progrès » in *Regards sur le monde actuel*, Gallimard, 1945.
- (3) Edgar Morin : *Introduction à la pensée complexe* ; Le Seuil, Paris, 2005.
- (4) Jean-Louis Le Moigne : *La théorie du système général* ; Puf, Paris, 1990.
- (5) Joël de Rosnay : *Le macroscopie. Vers une vision globale* ; Le Seuil, Paris, 1975.
- (6) Hannah Arendt : *La crise de la culture* ; Gallimard, 1972, p. 43 (*Between Past and Future*, 1954).

Le hérisson et le renard (2/2)

Connaissance et anticipation : vers une vision globale

Audrey Hérisson

Une brèche dans la prison du temps : savoir et action

Constituer une réserve de temps

Pour compenser la fuite du temps, dans son acception commune, celui du temps de l'entropie, les hommes, par leur action, lui opposent un flux de création d'information de plus en plus intense. Tels les passagers d'un train lancé à grande vitesse qui mesurent le temps en comptant les panneaux qui défilent le long de la voie, ils comprennent que ces panneaux portent une inscription qu'ils ne peuvent lire du fait de la vitesse ; ils brisent les cloisons des compartiments, communiquent entre eux et construisent une machine capable de rouler en sens inverse de celle du train. Au moment où ils réussissent à compenser la vitesse du train, ils peuvent lire sur le panneau : « secret de l'univers » ⁽¹⁾. L'action créatrice contribue à organiser le monde, à ralentir l'accroissement d'entropie, à compenser l'écoulement du temps en constituant une réserve.

L'information est la substance dont la réserve de temps se remplit ou se vide. Mais quel sens donner à ce mot ? « L'information est une notion nucléaire mais problématique. De là, toute son ambiguïté : on ne peut presque rien en dire mais on ne peut plus s'en passer » ⁽²⁾. La théorie de l'information est née des efforts entrepris par des ingénieurs, statisticiens et physiciens pour rationaliser, dans une démarche analytique classique, cette « matière » difficile à concevoir. Pour la mesurer, la faire circuler et la stocker dans le monde des NTIC (Nouvelle technologie de l'information et de la communication), il a fallu la débarrasser de toute référence à son contenu subjectif ; elle apparaît aujourd'hui comme une entité abstraite et déshumanisée. Pourtant, si l'on revient à la définition d'Aristote ⁽¹⁾, l'information a deux sens : « s'informer », en observant un objet ou un sujet, est l'acte d'acquisition de connaissance, alors que « informer », en donnant forme à un objet ou un sujet, est l'acte de création. Cette approche est globale car elle ne sépare pas le sens et le contexte de la forme codée du signal perçu. Elle envisage également l'information comme un flux remplissant ou s'écoulant d'un réservoir : l'information « descendante » remplit le réservoir de connaissances (s'informer), et l'information « montante » s'écoule du

réservoir, lorsque la « vanne de la décision » est ouverte et transforme la connaissance en action créatrice (informer).

Cette représentation dynamique du « système de connaissances » est à la base du *Knowledge Management*, discipline issue de la « gestion des connaissances » ⁽³⁾, elle-même apparue dans les années 1990 au sein du Commissariat à l'énergie atomique. Le contexte de l'arrêt des essais nucléaires avait rendu indispensable la réflexion sur la valorisation du patrimoine de connaissance, la capitalisation – ou mémorisation –, le partage et le transfert des connaissances. La démarche devait permettre, en développant la modélisation et la simulation, de continuer les travaux de conception, de production et d'évolution des systèmes nucléaires. Car la gestion des connaissances a une vocation opérationnelle : organiser les connaissances en modèles facilement communicables, afin de les utiliser dans la réflexion, la décision et l'action. Le concept de *Knowledge Development (KD)* ⁽⁴⁾ partage cet objectif : collecter les données, les capitaliser et les faire fructifier en développant la compréhension de l'environnement opérationnel. Sa mise en œuvre entraîne une refonte de la méthode de planification (*Comprehensive Operations Planning Directive – COPD* – nouveau cadre de planification Otan des opérations) et des structures (notamment des structures des trois *Joint Forces Command, JFC*) de l'organisation.

La gestion des connaissances et son pendant opérationnel, *KD*, traduisent la volonté de s'engager dans une démarche globale qui redonne de la signification aux données en les réintégrant dans leur environnement. Le décideur puise ainsi dans un patrimoine de connaissance riche de sens et de contexte. Les informations qu'il en retire ont été organisées afin de lui permettre de gagner du temps dans sa prise de décision. Cette aide précieuse à la décision ne lui retire cependant nullement la responsabilité de choisir ; il reste seul face à sa décision, seul face à l'aléa, à la divergence, à la perturbation qu'elle va engendrer.

Une stratégie de l'aléa : solitude et richesse humaine

« C'est pourquoi nous devons utiliser de multiples fragments d'action programmés pour pouvoir nous concentrer sur ce qui est important, la stratégie de l'aléa. [...] L'action peut certes se contenter de stratégie immédiate qui dépend des intuitions, des dons personnels du stratège. Il lui serait utile aussi de bénéficier d'une pensée de la complexité. Or la pensée de la complexité, c'est d'abord un défi ».

Edgar Morin, 1987 ⁽²⁾

Décider dans l'incertitude ⁽⁵⁾

L'approche globale ou systémique, n'a d'intérêt que si elle débouche sur des décisions opérationnelles, en favorisant et orientant l'acquisition des connaissances, et en améliorant l'efficacité des actions. Car « en fin de compte, la mission d'un chef militaire est d'agir. Comment doit-il s'y prendre ? Agir sans réflexion, sans connaissances préalables, n'est que témérité. Les commandants en chef

Le hérisson et le renard ^(2/2)
 Connaissance et anticipation : vers une vision globale

doivent savoir beaucoup de choses avant de se lancer dans l'action, et notamment ce à quoi l'action les engage » ⁽⁶⁾. Car la décision se prend seul ; devant l'incertitude de ce qu'elle va entraîner, ils doivent « savoir » avant d'agir et « savoir-être » des chefs pour agir.

« Savoir » avant d'agir : la difficulté semble insurmontable. Le comte de Guibert remarquait déjà « que la science de la guerre moderne, comparée avec celle des anciens, est plus vaste et plus difficile. [...] les armées sont devenues trop nombreuses ; [...] les systèmes des ingénieurs sont la plupart trop exclusifs, trop méthodiques [...] : voilà les erreurs et les abus [...], qui multiplient les connaissances qui la composent, qui rendent les grands généraux si rares. [...] Il est absorbé par les détails, aveuglé par l'immensité, étourdi par la multitude » ⁽⁷⁾. Le siècle des Lumières a été une période incomparable de progrès ; l'approche scientifique de la guerre a permis de grandes avancées et approfondi les connaissances dans chaque discipline. Mais l'universalité du savoir est une utopie ; agir demande au chef de savoir discerner ce qui lui est utile de savoir.

« Savoir-être » pour agir : la guerre est un art qui réclame des dons particuliers. « Bonaparte a eu tout à fait raison de dire [...] que les décisions qui incombent à bien des généraux sont pareilles à des problèmes mathématiques dignes d'un Newton et d'un Euler » ⁽⁸⁾ ; un chef de guerre doit pouvoir résoudre une « équation » complexe, non linéaire et aux multiples variables, ce qui relève d'une capacité d'analyse et de déduction élevée. De même, il doit disposer d'une capacité de synthèse et de jugement « assimilant et rejetant dans son survol des milliers d'idées tapies dans le clair obscur, alors qu'un intellect plus ordinaire s'épuiserait à les amener à la lumière du jour » ⁽⁸⁾. Ces dons sont ceux qu'exige la création originale et qui poussent à refuser la facilité de la reproduction d'actes passés ; les contextes changent et les causes ne produisent pas toujours les mêmes effets.

Décider dans l'incertitude exige d'être à la fois un « scientifique » accompli et un « artiste » dans l'âme, qualités pourtant systématiquement mises en opposition ⁽⁹⁾ – sauf par Clausewitz et par le général Jules Louis Lewal qui fonda l'École supérieure de Guerre en 1877 – et qui ne peuvent, dans la pensée classique, exister chez une même personne. La pensée complexe, en refusant les oppositions irréductibles, nous pousse à dépasser ces contradictions et à concevoir la richesse que la mise en perspective de l'une par rapport à l'autre apporte.

Être « scientifique » consiste à avoir suffisamment été confronté aux limites de la science pour savoir que la solution ne peut justement pas être mathématique ; être « artiste » consiste à avoir souffert des doutes de la création, de la déception de ne pas avoir atteint son but et à avoir compris ainsi que la création n'était pas le fruit du hasard mais bien celui de l'intelligence humaine. Les acceptions communes se renversent pour faire apparaître l'essentiel : le facteur humain.

Maîtriser le système de connaissances

Certes, le chef élabore sa décision en se fondant sur ses connaissances personnelles et ses dispositions intellectuelles et morales mais il s'appuie également sur un système de connaissances mis à sa disposition. Agir sur ce système, avant même d'avoir à prendre une décision, permet de le modeler, de l'apprivoiser, de le préparer à réagir dans l'urgence et de le comprendre pour avoir confiance en lui... Le système de connaissances est un système complexe, objectif et subjectif, car la matière dont il est composé a été modelée par des êtres humains. Le « savoir-faire » du stratège de l'aléa consiste à organiser le système de connaissances pour l'utiliser efficacement dans l'action ; il suscite alors, dans un souci d'amélioration, le « faire-savoir » * du système, qui par rétroaction rend compte de l'action du décideur.

* Savoir

L'amiral Olivier Lajous, ancien directeur du personnel militaire de la Marine, distingue quatre piliers dans le savoir : « savoir », « savoir-être », « savoir-faire » et « faire-savoir » (Cf. colloque « Agir dans l'incertitude »).

« Savoir-faire » pour préparer l'action : « le chef est comme une éponge, faisant venir le meilleur de ses subordonnés » (Thierry Garcin, colloque « Agir dans l'incertitude »). L'art de conduire les hommes repose sur la maîtrise des régulations et de la communication. Il consiste à amorcer les « pompes » alimentant le système de connaissances avec les informations riches en signification, à ouvrir les « vannes » (centres de décision intermédiaires) régulant leur parcours, à orienter les flux d'information vers le « réservoir ». « [...] la connaissance est radicalement relative et incertaine [...]. Mais le doute et la relativité ne sont pas que corrosion, ils peuvent devenir stimulation. La nécessité de relationner, relativiser et historiser la connaissance n'apporte pas seulement contraintes et limitations, elle impose aussi des exigences fécondes »⁽²⁾. Savoir organiser un système complexe de connaissances est un défi ; un chef qui a supprimé les échelons intermédiaires et qui considère ses hommes comme des machines ne peut qu'échouer.

« Faire-savoir » le sens de l'action : le système rétroagit sur le chef et rappelle implacablement les règles à observer. Dans le monde complexe, la solidarité est de type organique ⁽¹⁰⁾ : la différenciation des individus demande au chef de savoir réunir et fédérer les énergies ⁽¹¹⁾. Il fixe le but à atteindre et met en place les moyens de contrôle ; il doit laisser l'initiative des chemins à prendre et laisser le système gérer seul ses déséquilibres. Il lui faut néanmoins savoir maintenir les contraintes pour l'empêcher de dériver, voire le forcer à s'ouvrir et à accepter les « agressions » extérieures pour le faire évoluer et éviter la sclérose. Il doit également conserver la variété du système ; toute centralisation excessive appauvrit les interactions et introduit des déséquilibres. De même, la tendance à agir dans l'urgence, en

Le hérisson et le renard ^(2/2)
 Connaissance et anticipation : vers une vision globale

« boucle courte », revient à couper les boucles de rétroaction ; le chef doit répartir l'énergie de commande en mettant en place des boucles-retour vers les centres de décision intermédiaires. La règle la plus importante est de respecter les temps de réponse ; plutôt que faire pression pour raccourcir les délais, le chef doit comprendre la dynamique interne et prévoir le *timing*.

La prise de risque est inhérente à la prise de décision ; chercher à réduire le risque est peut-être rassurant mais il existera toujours et le chef restera seul devant le choix à faire. Dans le monde complexe, les mathématiques statistiques et les nouvelles technologies ne sont pas une « pierre philosophale ». Le décideur peut être tenté d'accumuler les données objectives disponibles en quantité mais l'information est comme l'opium ; elle donne l'illusion d'avoir la capacité de décider lorsque l'urgence fait perdre le contrôle. La numérisation de l'espace de bataille (NEB) risque de donner aux chefs une impression d'omnipotence ; le détail, la précision et l'objectivité rassurent. Pourtant, « les décisions rationnelles sont toujours des non décisions, les seules que peuvent prendre les machines car elles ne font qu'écarter le risque » (Stéphane Fouks, colloque « Agir dans l'incertitude »). Décider se fait toujours dans l'incertitude ; décider exige d'accepter le risque et de maîtriser sa peur.

*

**

L'action dans l'incertitude naît de l'union entre la connaissance et la créativité. Si le chef est bien seul devant la décision, l'atteinte de l'objectif fixé dépendra du niveau de symbiose qu'il aura su créer avec le système complexe qui l'entoure. Ce système composé de « richesses humaines » * disposent de capacités de connaissance et de création bien supérieures aux siennes. Mais la maîtrise d'un tel système complexe demande une pensée nouvelle, globale, à l'opposition de la pensée classique, analytique, qui est enseignée et qui nourrit nos réflexions depuis toujours.

* Richesses humaines

L'amiral Olivier Lajous (*op.cit.*) a reçu en juin 2012 le 16^e Trophée du directeur des ressources humaines de l'année ; il n'utilise le terme DRH que pour se présenter comme un « directeur de la richesse humaine ».

Mais le vent tourne. Les deux derniers colloques organisés par l'École de Guerre (EdG), l'École nationale d'administration (ENA) et l'École des Hautes études commerciales (HEC) à l'École militaire sur « Le temps de la décision » et « Agir dans l'incertitude » ⁽¹²⁾ montrent que la pensée globale est dans l'air du temps. La pensée complexe et le champ immense des possibilités nouvelles qu'elle offre permettent de dépasser l'impasse à laquelle le monde d'aujourd'hui est parvenu.

Nous sommes sur la brèche ; l'action ne peut plus être anticipée. La seule « anticipation » réside dans l'action sur le système de connaissances, afin de le

préparer pour l'aide à la décision ; il est désormais urgent de développer la gestion des connaissances dans nos institutions.

Décider est un acte de création ; il donne vie à une réflexion mûrie de la richesse de l'intelligence des hommes qui y concourent. La vie est donnée dans la souffrance et le doute mais il faut, « comme un fleuve, [...] se fixer pour objectif une mer, qui sera un attracteur stable dans les aléas de l'incertitude » ⁽¹³⁾.

Éléments de bibliographie

- (1) Joël de Rosnay : *Le macroscopie. Vers une vision globale* ; Le Seuil, 1975.
- (2) Edgar Morin : *Introduction à la pensée complexe* ; Le Seuil, 2005. *La méthode, 3. La connaissance de la connaissance* ; Le Seuil, 1986.
- (3) Jean-Louis Ermine : *Génie logiciel et génie cognitif* ; 1993. *Les systèmes de connaissances* ; 2000. (dir.) : *Management et ingénierie des connaissances, modèles et méthodes* ; 2008.
- (4) « *Knowledge Development* » in *Réflexion doctrinale interarmées* ; CICDE (www.cicde.defense.gouv.fr).
- (5) Vincent Desportes : *Décider dans l'incertitude* ; Économica, 2004.
- (6) John Keegan : *L'art du commandement. Alexandre, Wellington, Grant, Hitler* ; 2010 (*The Mask of Command* ; Jonathan Cape, 1987).
- (7) Comte de Guibett : *Essai général de tactique in Stratégiques* ; L'Herne, 1977.
- (8) Carl von Clausewitz : *De la guerre* ; Perrin, 2006.
- (9) Jules Louis Lewal : *La Réforme de l'armée* ; J. Dumaine, 1871.
- (10) Émile Durkheim : *De la division du travail social* (1893) ; Puf, 1930.
- (11) Hervé Pierre : « Sur l'esprit de corps » in *Revue Défense Nationale*, mai 2012.
- (12) « Le temps de la décision. Conjuguer l'urgence, la gestion du quotidien et l'anticipation à l'heure de la complexité », et « Agir dans l'incertitude. Quelle place pour la vision du décideur et la prise de risque ? » (Travaux préparatoires et Actes), colloques organisés par l'EdG, l'ENA et HEC à l'École militaire les 28 avril 2011 et 1^{er} juin 2012 ; *Les cahiers de la Revue Défense Nationale* (www.defnat.com).
- (13) Robert Branche : *Les mers de l'incertitude, Diriger en lâchant prise* ; Du Palio, 2012.

Nouveaux conflits : quatre dimensions pour une compétition globale

Frédéric Charillon

Professeur des Universités en science politique à l'Université d'Auvergne Clermont I, directeur de l'Institut de recherches stratégiques de l'École militaire (Irsem).

Sur quoi portent les conflits et sur quels espaces ont-ils lieu ? En avançant son hypothèse contestable du « choc des civilisations » en 1993 ⁽¹⁾, Samuel Huntington avait au moins le mérite de formuler une proposition de réponse à cette double question. Après l'ère des conflits territoriaux entre voisins se disputant un espace litigieux, après celle du conflit idéologique que fut la guerre froide, marquée par un affrontement multidimensionnel entre capitalisme libéral et socialisme, nous serions passés à l'ère des conflits de civilisation. Ces conflits « ataviques », produits par la seule coexistence ou proximité de cultures incompatibles, auraient donc lieu principalement aux points de contacts entre ces dites « civilisations ». L'approche de Samuel Huntington était commode. Elle fournissait à l'observateur, désorienté par la disparition de la bipolarité, à la fois une nouvelle carte du monde (divisée en grands espaces civilisationnels), une vision prospective des conflits, et même un nouvel affrontement manichéen, mettant aux prises « *The West* » et « *The rest* », ce reste prenant plus particulièrement les traits d'une possible alliance « islamo-confucéenne » entre la Chine, d'une part et un monde musulman aux « frontières sanglantes », d'autre part. Mais comme on le sait désormais, l'hypothèse est trop lacunaire pour être opérante. notamment, elle n'élucide pas le concept de civilisation pourtant au cœur du travail de l'auteur ⁽²⁾. Nous voilà revenus à la case départ.

D'autres auteurs, d'autres approches, à l'inverse de Samuel Huntington qui avait tenté de trouver une grille de lecture stricte aux conflits à venir, ont plaidé plutôt pour une absence de structure à la nouvelle anarchie mondiale, revenue au schéma hobbesien de la guerre de tous contre tous. Les théories de « l'individu

(1) Samuel Huntington : « *The clash of civilizations?* » in *Foreign Affairs*, n° 72 (3), été 93, p. 22-49.

(2) Samuel Huntington met sur le même plan des civilisations « confucéenne », « islamique », « occidentale », « sud américaine », « slave orthodoxe », « japonaise », « hindouiste », et, dit-il, « peut-être africaine ». Le concept de civilisation renvoie donc tour à tour à une religion, un bloc géographique, une alliance ou même un seul État.

totalitaire », acteur devenu central dans des conflits sans cartes, sans espace dédié, sans but politique précis et motivés par le seul désir de l'élimination de l'autre, connaissaient leur heure de gloire, avant d'être à nouveau démenties par les faits : les guerres en apparence les plus chaotiques avaient bien des fils directeurs, des logiques, des ressources, des entrepreneurs et des objectifs. On le vit dans les Balkans, on le vit au Rwanda, on le vit en RDC et ailleurs. La guerre classique, mettant en scène la décision d'État, la poursuite de la politique par d'autres moyens et le rapport de force militaire, n'avait pas disparu non plus, comme on le vit, entre autres, en Géorgie à l'été 2008.

Les espaces conflictuels, en réalité, s'étaient multipliés plutôt que de se réduire à une logique unique. Les nouveaux fronts, qui n'étaient plus nécessairement caractérisés par des signes physiques ni des présences militaires permanentes, étaient devenus mouvants et pouvaient prendre plusieurs dimensions. Au point que, comme l'avait déjà pressenti Georg Simmel au tournant du XX^e siècle ⁽³⁾, le conflit allait apparaître non plus comme une pathologie sociale, mais comme un mode d'expression du social parmi d'autres, brouillant ainsi les frontières entre situations de conflit et de non-conflit. Bien plus tard, les situations libanaise, palestinienne, balkanique ou tchéchène, allaient en fournir autant d'exemples. Le conflit devenait, en quelque sorte, la poursuite du rapport de force social par d'autres moyens...

Les espaces du conflit allaient d'abord rester physiques : le territoire, la frontière n'ont pas disparu avec la fin de la guerre froide ni même avec la globalisation, censée pourtant abolir le temps et les distances. La proximité avec l'ennemi ou l'allié, le contrôle d'un espace, d'un passage ou d'un ensemble de ressources, allaient rester fondamentaux. Mais à cet espace physique allait se superposer un autre, moins facilement mesurable : celui de l'influence politique, que l'on exerce par la diplomatie, l'économie et même le culturel, sur un territoire mais aussi sur des acteurs. Ces acteurs eux-mêmes (entrepreneurs économiques ou identitaires, associatifs, religieux, médiatiques, légaux ou illégaux, simples individus...) ⁽⁴⁾, désormais émancipés des carcans étatiques, allaient être à la fois les initiateurs, les paramètres et les enjeux d'un troisième espace conflictuel : l'espace social. Celui-ci enfin, bien après la « révolution silencieuse » de Ronald Inglehart aujourd'hui diffusée à l'ensemble de la planète ⁽⁵⁾, est créateur d'*inputs* qui dépassent de loin les seuls enjeux matériels : c'est l'espace cette fois symbolique du conflit — le quatrième — qui met en scène les valeurs, les croyances, les normes, mais également les récits, les images, les perceptions, orchestrées par une profusion de *storytelling* concurrents ⁽⁶⁾. Ces quatre espaces conflictuels (physique, politique, social et symbolique) se superposent, se chevauchent, se combinent bien sûr, peuvent être

(3) Georg Simmel : *Le Conflit* ; Circé, Paris, 1992.

(4) James N. Rosenau : *Turbulence in World Politics* ; Princeton University Press, Princeton, 1990.

(5) Ronald Inglehart : *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics* ; Princeton University Press, Princeton, 1977.

(6) Christian Salmon : *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits* ; La découverte, Paris, 2008.

Nouveaux conflits :
quatre dimensions pour une compétition globale

fongibles, transitifs... ou pas. C'est précisément ce qui fait, aujourd'hui, à la fois le brouillard de la guerre et la difficulté de la paix, en tout cas la complexité du conflit, ouvert ou latent.

L'espace physique du conflit ou la survie des territoires

La « fin des territoires », au sens exposé par Bertrand Badie en 1995 ⁽⁷⁾, avait alors une pertinence précise mais ne devait pas être prise au pied de la lettre. Le territoire, aujourd'hui, est bien là, au cœur des conflits, de leurs modalités, de leurs règlements comme de leurs blocages, avec sa taille, ses agencements, son relief, sa maîtrise possible. Autant d'éléments qui font, en 2011, que la Libye n'est pas l'Afghanistan et que la Syrie ne serait pas la Libye. Qui font que la Géorgie n'a pas la profondeur stratégique de la Russie et que la guerre urbaine n'est pas la guerre du désert. Que la guerre de l'Espace n'aura pas les mêmes lois stratégiques que la bataille navale. Cette géopolitique à l'état brut est à peu près connue. Et les praticiens de l'international ou ceux du conflit, au premier rang desquels les militaires, ont toujours été sceptiques à juste titre face à l'annonce régulière de sa disparition. Les distances et les reliefs, en effet, ne sont pas abolis par l'image ni par les nouvelles communications : la Finlande hésite toujours à contrarier la Russie, le Pakistan reste le voisin inflexible de l'Afghanistan et le Liban rêve de frontières plus reposantes. La gestion de cet espace physique demeure bien la condition d'une sortie de conflit, si l'enjeu territorial permet de dépasser l'affrontement identitaire par l'arrangement technique. Mais il l'interdit dans le cas contraire. Ainsi les tentatives complexes pour ramener le conflit israélo-palestinien à des négociations sur des zones auraient-elles pu reléguer, ou au moins geler, les haines accumulées depuis 1948, comme les découpages territoriaux avaient réussi, de façon très imparfaite et sans réconcilier les esprits il est vrai, à faire taire les armes en Bosnie. C'est hélas, au Proche-Orient, l'inverse qui s'est produit : la clôture des territoires, le refus israélien d'une continuité territoriale palestinienne, le morcellement, la dissection, le grignotage, ont repoussé la paix et font le jeu des acteurs radicaux de part et d'autre. Tragique rappel de l'importance de l'espace physique du conflit.

Cet espace physique du conflit reste également celui de la zone stratégique comme espace à contrôler (ou dont on veut empêcher le contrôle par d'autres), pour les ressources qu'il contient, les enjeux qu'il représente, les passages qu'il permet. Les grandes zones énergétiques et riches en ressources stratégiques, au premier plan desquelles demeurent le Golfe et le Moyen-Orient, se sont diversifiées, créant, au fil des découvertes de nouvelles ressources, de nouveaux acteurs clés. Aux yeux de la France, le Niger ne serait peut-être plus tout à fait le Niger sans son uranium, ni même, pour prendre le cas d'un territoire français, la Nouvelle-Calédonie sans son nickel. Les passages ou « verrous » stratégiques restent également primordiaux. À l'heure du « village global », les nouvelles routes, celles des gazoducs ou oléoducs sur terre, celles de navires en général sur mer, les points d'ouverture ou de fermeture, gardent une importance considérable : on n'envoie pas un *supertanker*

par *Internet* en document attaché. Dans ce jeu maintenu de la distance et du passage, de la ressource et de son acheminement, l'espace conflictuel reste physique et découvre régulièrement ses nouveaux points sensibles. Le Moyen-Orient en est resté un, l'Asie centrale l'est devenue, l'Arctique est en train de le devenir.

L'espace politique ou la quête du contrôle

La compétition pour le contrôle de ces espaces physiques ne passe plus par une seule politique de la canonniers sur le terrain. Elle se joue dans des luttes d'influence situées dans des enceintes multilatérales, des lieux producteurs de droit et d'arbitrages, de négociations et de décisions (les discussions sur l'avenir du Sahara occidental en sont un exemple parmi d'autres). Elle est le fruit d'une nouvelle « gouvernance » internationale, au sens académique du terme, que rappelait très justement Marie-Claude Smouts en 1998, à savoir un ensemble de processus décisionnels interdépendants, rassemblant les compétences d'acteurs multiples, entre lesquels les relations hiérarchiques sont moins importantes que l'impératif de résultat ⁽⁸⁾.

Cette gouvernance a sa sociologie, c'est-à-dire ses acteurs, ses codes, ses rapports de force, lesquels émanent autant d'une diplomatie d'influence dans les lieux clés de la nouvelle action internationale que d'un poids militaire, même si celui-ci continue de compter. ONG, experts, observateurs, médias, entrent dans ce jeu et la relation à entretenir avec eux préoccupe les États. Les organisations régionales, les lieux de rencontre multilatéraux, les accueillent largement et contribuent à définir les positions politiques sur des enjeux qui restent territoriaux : l'isolement de Laurent Gbagbo en Côte d'Ivoire, après son refus d'accepter le verdict des urnes en novembre 2010, doit beaucoup à l'Union africaine. L'attitude de la Ligue arabe dans la question libyenne depuis le début de l'année 2011 est d'une importance vitale. Les votes aux Nations unies, dont les rouages sont eux aussi travaillés par de nombreux acteurs non étatiques ⁽⁹⁾, sont bien entendu des enjeux clés. Là, se joue l'isolement d'un protagoniste, celui de son territoire et la fermeture de son accès aux ressources extérieures, éventuellement la possibilité d'une « paix par la force » ou d'une « paix robuste » ⁽¹⁰⁾. Cet isolement, cette fermeture s'obtiennent par concessions des joueurs de l'espace multilatéral, à force d'influence politique. Les paramètres du contrôle de l'espace libanais, par exemple, ne seraient pas les mêmes, en 2011, si les puissances occidentales avaient réussi à convaincre Damas de se dissocier de Téhéran et de lutter efficacement contre le réarmement du *Hezbollah* après la guerre israélienne de l'été 2006.

(8) Marie-Claude Smouts : « Du bon usage de la gouvernance en relations internationales » in *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, mars 1998.

(9) Leur présence est d'ailleurs prévue et encouragée par l'article 71 de la Charte.

(10) Alexandra Novosseloff et Jocelyn Coulon : *La Paix par la force ?* ; DAS, Athéna, Paris, 2011.

Nouveaux conflits :
quatre dimensions pour une compétition globale

À l'heure où, sur le terrain, l'effet de surprise est plus difficile à réaliser militairement (même si le fait accompli n'est pas exclu, comme la Russie l'a démontré en 2008 encore), à l'heure également où le *staying power* s'avère autrement plus complexe que le *firepower* ⁽¹¹⁾, et où la victoire militaire n'est plus forcément définitive, le sort de la conflictualité se déplace là où se négocient les coalitions, les votes, les majorités ou les mises en minorité. Il se déplace également sur le terrain social.

L'espace social comme profondeur stratégique

Pour ouvrir son intervention lors d'un colloque organisé par le C2SD et le Ceri en 2007 sur l'action militaire extérieure de la France, François Heisbourg rappelait avec humour que l'Afghanistan avait à peu près le même relief que la Suisse, mais n'avait pas la même taille que la Suisse et n'était pas peuplé de Suisses. Un conflit se gagne autant sur le terrain social que sur le terrain militaire : cette hypothèse n'est plus discutable aujourd'hui. Les armes ne peuvent tout faire si les « cœurs et les esprits » ne suivent pas, si « l'approche globale » est négligée, ou, pire encore, si la « nuisance » est en mesure de s'opposer à la puissance, forte des résistances sociales que celle-ci aura suscitées ⁽¹²⁾.

Penser le social post-conflictuel constitue sans doute l'un des défis stratégiques les plus importants de ce début de XXI^e siècle. Il s'agit à la fois de penser l'intégration de tous les acteurs d'une scène donnée dans un pacte social viable, d'éviter l'exclusion des acteurs les plus représentatifs même s'ils paraissent déplaisants aux puissances extérieures, de penser la réconciliation dans une dynamique de paix positive et non seulement d'interposition ou de cessez-le-feu, de penser la reconstruction d'une société civile, ainsi que la réinsertion d'un État dans le jeu politique, économique et culturel international. Afin que le conflit, même victorieux, n'ait pas servi à rien... C'est pour avoir oublié cet espace social moyen-oriental, qu'ils prétendaient reformater et même « normaliser » (pour reprendre les termes bien imprudents de Richard Perle à l'époque), que les néoconservateurs américains subirent tous leurs déboires irakiens après la proclamation de la guerre. Paramètre essentiel, notamment, de la problématique asymétrique, le social est à la fois l'espace des solidarités entre les acteurs, des résistances face à l'intervention extérieure et des replis identitaires. Il explique que l'alliance américano-pakistanaise, proclamée dans les chancelleries par les Princes, perde aujourd'hui presque tout son sens à l'épreuve du terrain. Que l'Irak, pas plus que jadis la Baie des cochons ou les rues de Mogadiscio, n'ait accueilli les troupes américaines en libératrices. Que les figures nationalistes serbes les plus radicales aux yeux ouest-européens, trouvent dans le pays, bien après la guerre, des relais

(11) Voir Alexandra de Hoop Scheffer : « La pratique américaine du *Regime change* en Irak. Une analyse critique de l'intervention militaire comme vecteur de socialisation politique », thèse soutenue à Sciences Po Paris, mars 2011.

(12) Bertrand Badie : *L'impuissance de la puissance. Essai sur les nouvelles relations internationales* ; Fayard, Paris, 2004. Voir également Nicolas Lemay-Hébert : *State-Building from the Outside-In: International Administrations and the Perils of Direct Governance*, thèse soutenue à Sciences Po Paris, novembre 2009.

peu prompts à les dénoncer. Que les médias occidentaux mis en place pour concurrencer les chaînes des acteurs musulmans radicaux au Proche-Orient, aient peu de chance de les défier sérieusement ⁽¹³⁾.

Le social, comme profondeur stratégique que l'on ne peut se permettre de négliger, devient bien le nouvel espace conflictuel par excellence. Il peut s'analyser naturellement en sous-segments plus fins. La sociologie militaire, dans l'Égypte contemporaine, plus globalement dans le feu des révolutions arabes, aura beaucoup à montrer, beaucoup à expliquer dans les mois prochains. La microsociologie religieuse et politique des acteurs djihadistes explique la dynamique macropolitique du Moyen-Orient contemporain, comme le montre Bernard Rougier à propos du Nord Liban ⁽¹⁴⁾. La sociologie des tribus ou des *assabyat* au Sud de la Méditerranée, détermine naturellement la prospective de bien des rapports de force à venir. Qui sont les insurgés libyens ? Que représente le soutien au *Hezbollah* dans l'armée libanaise, et jusqu'où ? Quel accueil recevrait sur le terrain une force internationale en Palestine, de la part de quels groupes et avec quels agendas ? La revanche des sociétés sur les « monstres froids » étatiques ⁽¹⁵⁾, est bien d'actualité. Elle préfigure également la revanche des enjeux, dont ces sociétés exigent le traitement par les systèmes politiques.

L'espace symbolique, nouvel environnement stratégique du conflit

Car ces espaces sociaux sont à la fois les cibles et les arbitres de concurrences sans merci pour le marché de la symbolique, sur lequel s'affrontent de nombreux entrepreneurs. Ce constat n'est pas nouveau.

Depuis Clifford Geertz, qui nous rappelait à juste titre que l'homme est un animal social suspendu dans une toile de significations ⁽¹⁶⁾, on sait l'importance de la perception des enjeux, du sens donné à un fait social par les acteurs qui s'en saisissent. Que la corruption ne soit pas aussi diabolisée dans certains pays du Sud qu'elle l'est en Scandinavie, que la production de drogue ne renvoie pas aux mêmes registres d'interdits en Afghanistan qu'en Europe, que les présidents Ben Ali et Moubarak ne soient pas perçus, dans leurs pays respectifs, comme les seuls garants de la stabilité régionale contre le terrorisme ou qu'Oussama Ben Laden soit considéré comme la victime des États-Unis à Islamabad, change considérablement la donne d'un conflit et ne doit pas être sous-estimé ⁽¹⁷⁾. Que l'émotion, l'affect

(13) Claire-Gabrielle Talon : *Al Jazeera. Liberté d'expression et pétromonarchie* ; Puf, Paris, 2011. Voir également Cl.-G. Talon : « Les acteurs médiatiques moyen-orientaux et leurs stratégies : essai de sociologie » in Frédéric Charillon (dir.) : « Défense et société. L'armée française face aux nouveaux défis » in *Études du C2SD*, n° 100, 2009, C2SD, Paris.

(14) Bernard Rougier : *L'Oumma en fragments. Contrôler l'islam sunnite au Liban* ; Puf, Paris, 2011. Voir le compte rendu de l'ouvrage dans la *Lettre de l'Irsem* n° 3-2011 (www.irsem.defense.gouv.fr).

(15) Pour reprendre l'expression de Stanley Hoffmann : *Une morale pour les monstres froids* ; Seuil, 1982.

(16) Clifford Geertz : *The Interpretation of Cultures* ; Basic Books, New York, 1973.

(17) Jean-François Bayart : *L'Illusion identitaire* ; Paris, Fayard, Coll. L'Espace du politique, 1996.

Nouveaux conflits :
quatre dimensions pour une compétition globale

réapparaissent comme paramètres essentiels des conflictualités, n'est naturellement pas un mince élément ⁽¹⁸⁾. Que des « grands récits » s'affrontent ensuite pour conquérir ces affects et les faire basculer dans un camp ⁽¹⁹⁾, que des mobilisations gigantesques soient désormais possibles rapidement autour de ces grands récits, par la grâce du cyber-espace et de ses réseaux sociaux, voilà qui constitue une dimension à prendre au sérieux : la guerre pour le contrôle de l'espace symbolique du conflit est ouverte.

Elle a pour enjeux la mise sur agenda des priorités internationales, la mobilisation autour de ces agendas, l'agencement des acteurs. Dans cet espace symbolique nouveau, l'État, autrefois maître de la guerre, n'est pas nécessairement favorisé. Qu'il cherche à reléguer au second plan un enjeu conflictuel pour lui gênant, et les sociétés ramèneront ce dernier au-devant de la scène. On le vit pour les guerres balkaniques dans les années 90 en Europe occidentale, pour le Darfour dans les années 2000, on pourrait le voir à propos du conflit israélo-palestinien en Égypte, après la révolution de la place Tahrir. C'est dans ce nouveau contexte surmédiatisé, sur-symbolisé, sur-affectif, que se déroulent les conflictualités de ce premier XXI^e siècle. Cet espace symbolique fragilise les stratégies, expose les stratégies, déstabilise les anticipations.

*

**

Les quatre espaces du conflit que nous avons tenté d'évoquer brièvement ici, méritent naturellement bien d'autres développements. Leur combinaison, surtout, doit attirer notre attention. On a pu croire, un temps, que le social effaçait le politique ou que la circulation rapide des normes et des idées effaçait le territoire. L'on sait aujourd'hui que ces dimensions se superposent, que ces espaces conflictuels produisent des mélanges inédits, difficiles à interpréter, à maîtriser, plus encore à anticiper. Cela n'est pas de nature à dissiper le « brouillard de la guerre ».

(18) Voir Philippe Braud : *L'émotion en politique* ; Presses de Sciences Po, Paris, 1996. Ainsi que W. Russel Neuman, George E. Marcus, Ann N. Crigler et Michael MacKuen (dirs) : *The Affect Effect: Dynamics of Emotion in Political Thinking and Behavior* ; University of Chicago Press, Chicago, 2007.

(19) Voir Gilles Kepel : *Terreur et martyr* ; Flammarion, Paris, 2007. Sur l'affrontement entre le « grand récit » jihadiste d'*Al-Qaïda* mobilisant la figure du martyr et le récit néoconservateur américain mobilisant la planète dans une « guerre contre la terreur ».

Quelle place pour l'anticipation de crise ?

Cédric Le Bigot

Chef de bataillon, stagiaire de la 20e promotion de l'École de Guerre.

« La prospective est plus un art qu'une science. Son sujet, l'avenir, n'est pas une matière inerte, mais un fluide, une matière mouvante et dynamique ayant peu de pitié pour l'immodestie de certaines prévisions ». Geoffrey Delcroix : « Prospective, défense et surprise stratégique », *Travaux et recherches de prospective*, n° 25, 2005.

La soif de prédire l'avenir, la volonté de se préparer dans les meilleures conditions à faire face aux changements et aux bouleversements futurs, est une constante humaine qui couvre tous les champs d'activité, civils comme militaires. En effet, l'anticipation de crise s'est imposée dans des domaines variés tels que l'économie, l'environnement, la santé, l'industrie... Sur le plan militaire, l'évaluation du contexte géopolitique constitue le fondement de toute stratégie de défense, celle des États comme celle des organisations militaires grâce à des publications telles que le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, actuellement en cours de révision, ou la *Quadrennial Defense Review (QSR)* aux États-Unis. À titre d'exemple, l'Alliance atlantique avait publié en 2009 une étude portant sur quatre scénarios possibles : *Multiple Futures Project*, 2009. De façon analogue, le Plan prospectif à trente ans (PP30), élaboré par la Délégation générale pour l'armement, avec le concours des armées, vise à identifier les besoins et à orienter les études futures. S'ils n'ont pas pour ambition de « rouvrir les livres sibyllins » (sous l'antiquité romaine, le Sénat consultait en cas de danger exceptionnel un recueil d'Oracles, appelé *Livres sibyllins*, cadeau de la Sibylle de Cumes au roi Tarquin), ces travaux prospectifs peuvent être considérés cependant comme une étape vers le développement d'outils censés répondre au plus large spectre des défis à venir. Pourtant, la surprise que constituent les révolutions arabes de 2011 ou les attentats du *World Trade Center* survenus dix ans plus tôt, prouvent que ces systèmes prédictifs ont atteint leurs limites.

Face à la complexité croissante du contexte géopolitique, les démarches d'anticipation et de prospective sont aujourd'hui entravées par l'émergence de phénomènes à la fois modernes, transversaux et complexes qui ont transfiguré le paradigme traditionnel de la guerre et les possibilités de modélisation des menaces, exposant les pays développés à des risques nouveaux, protéiformes et, par essence, souvent imprévisibles.

Quelle place pour l'anticipation de crise ?

L'émergence des menaces hybrides

L'anticipation de crise se heurte désormais au phénomène d'hybridation des modes d'action adverses : la menace principale réside dans la possibilité pour un adversaire de choisir et de combiner des actions à la fois « cinétiques » (guerre conventionnelle, asymétrique, crime organisé) et « non cinétiques » (actions subversives, politiques, sociales) pour la poursuite d'un objectif à moyen ou long terme. En opérant dans des domaines radicalement différents (militaire, économique, social, industriel...), l'efficacité de ces procédés, utilisés et choisis à dessein par un même acteur, pourrait être démultipliée. Ainsi, ce concept de menaces hybrides (*Allied Command Transformation, ACT*, a développé depuis 2010 le projet *CHT, Countering Hybrid Threats*) met clairement l'accent sur des actions non purement militaires, telles que les opérations d'influence ou liées à la cybercriminalité et aux pressions économiques. Enfin, l'hybridation des procédés est renforcée par la capacité d'adaptation permanente d'un adversaire qui n'est guère contraint par des considérations doctrinales ou éthiques.

Par ailleurs, la nature même de l'adversaire et sa zone d'influence semblent connaître une profonde mutation. D'une part, le profil tentaculaire des menaces découle de leur caractère transnational qui renforce leur fugacité (en octobre 2011, la justice américaine a arrêté deux ressortissants iraniens accusés de tentative d'assassinat de l'ambassadeur d'Arabie saoudite aux États-Unis. Les Iraniens auraient tenté d'agir par l'intermédiaire d'un groupe de narcotrafiquants mexicains). Surtout, l'ennemi futur sera moins un État qu'un groupe d'individus qui s'affranchit des frontières et coordonne son action grâce aux réseaux modernes de communication. Dès lors, la caractérisation des agresseurs, entre acteurs étatiques et non-étatiques, est devenue un exercice plus hasardeux. Facteur aggravant, les théâtres d'opération des « guerres hybrides » de demain seront majoritairement des zones urbanisées, souvent côtières et abritant une forte activité économique. De tels lieux d'affrontement, propices au développement de modes d'action polymorphes, rendent particulièrement inadaptée une riposte de type conventionnelle, même dotée d'une supériorité technologique. Dresser le portrait d'un ennemi aux multiples visages n'est pas sans difficulté, en particulier lorsque ce dernier prend pour cible les fondements, les valeurs et les symboles de sociétés où médiatisation, individualisme, judiciarisation, interconnexion et interdépendance sont omniprésents. En s'attaquant à la population et aux institutions, en visant nos centres de gravité, souvent par une approche indirecte qui est le propre de l'asymétrie, ces groupes sont en mesure d'influencer notablement l'opinion publique voire les autorités politiques visées.

Ainsi, la figure traditionnelle de l'ennemi a-t-elle fait place à une forme émergente de menaces, hybrides par leur nature, leurs sphères d'influence et leurs modes d'actions. Face à un tel adversaire, les parades sont limitées et le niveau de vulnérabilité d'un État est, de fait, accentué.

L'effacement progressif des frontières entre guerre et paix

L'équation complexe que constituent anticipation et prospective doit désormais intégrer une réalité prégnante : la mondialisation, l'accessibilité des technologies et la perméabilité des frontières ont révélé la vulnérabilité de nos pays, exposés plus directement à de nombreuses formes de menaces, le plus souvent asymétriques. Alors que les enjeux de sécurité intérieure semblent prévaloir sur ceux de la sphère extérieure, les effets de la crise économique invitent au repli voire au confinement. Par ailleurs, les frontières ne constituent plus des lignes de protection car nos sociétés globalisées sont de plus en plus tributaires des circulations de personnes, de biens et d'information. Cette dépendance nous expose aux désorganisations de ces flux, en particulier dans des zones difficilement contrôlables : zones maritimes ou aériennes internationales, espace ou cyberspace. Dès lors, l'effacement progressif des frontières traditionnelles entre la guerre et la paix qui en résulte pose des questions cruciales. Si nos intérêts vitaux sont d'ordre économique, ils sont alors continûment menacés par une mondialisation difficilement maîtrisable et les risques pesant sur les flux d'approvisionnement. S'ils sont circonscrits à la sécurité de nos concitoyens et la préservation de notre intégrité territoriale comme de nos institutions, la menace est permanente : terrorisme, criminalité, attaques informatiques.

De surcroît, aux milieux traditionnels des conflits se superpose une dimension nouvelle, celle des champs immatériels. Transnational, furtif et opaque, le cyberspace constitue la sphère d'affrontement idéale pour des fauteurs de troubles de tous ordres (criminels, revendicatifs, idéologiques...). Zone grise entre guerre et paix, il concentre désormais toutes les formes d'attaques, d'infractions ou d'escroqueries. Dans un rapport d'information adressé au Sénat en juillet 2012, l'ancien ministre, Jean-Marie Bockel précise à raison que « le cyberspace, constitué par le maillage de l'ensemble des réseaux, est radicalement différent de l'espace physique : sans frontière, évolutif, anonyme, l'identification certaine d'un agresseur y est délicate ». Comment caractériser une cyberattaque ? Quels sens doit-elle prendre au regard de l'article 5 du Traité de Washington (« Les parties conviennent qu'une attaque armée contre l'une ou plusieurs d'entre elles, [...] sera considérée comme une attaque dirigée contre toutes les parties »), élément fondateur de l'Otan ? Cette nouvelle forme de conflictualité pose, en outre, des interrogations juridiques essentielles.

Même s'ils revêtent une forme singulière (indirecte, transversale, furtive), les principes constitutifs de la guerre – un adversaire, une zone d'affrontement, une opposition des volontés – semblent désormais continûment réunis. Est-ce à dire que nous sommes en état de guerre ou de crise permanente ?

Surprise stratégique et « tectonique des crises »

Tant l'histoire récente que l'étude historique témoignent du fait que l'incertitude est inhérente à la stratégie et qu'aucune société n'est à l'abri de la surprise.

Quelle place pour l'anticipation de crise ?

La question de la surprise stratégique dépasse le simple énoncé des scénarios de crises potentielles et des menaces induites. « La surprise n'est pas seulement possible ou même probable, elle est certaine » disait Colin Gray dans son ouvrage *La guerre au XXI^e siècle*. Si la surprise d'ordre étatique, définie comme une inflexion brutale d'une ligne politique (type Pearl-Harbor), est aujourd'hui bien connue, elle n'en est pas moins redoutée.

Plus encore qu'une surprise d'origine militaire, l'impact stratégique d'une agression terroriste peut être extrêmement direct et immédiat, à l'instar des attaques du 11 septembre 2001. La vulnérabilité physique et psychologique des sociétés modernes détermine autant de facteurs interdisant l'anticipation et la prévention systématiques des actes terroristes. L'immersion totale de leurs auteurs au sein de la population et l'abondance de cibles potentielles assurent un effet de surprise quasi-automatique. Dans un registre connexe, l'actualité récente a montré le risque permanent que constituent les catastrophes naturelles (Indonésie, 2008 ; Haïti, 2010), les risques technologiques (marée noire dans le golfe du Mexique en 2010), voire la concomitance des deux (Fukushima, 2011), ou la menace d'une pandémie à grande échelle (crise sanitaire H1N1 en 2009). De tels événements, imprévisibles par nature, font planer le risque de l'effondrement d'une puissance régionale, provoquant en réaction un déséquilibre mondial majeur.

S'agissant du « Printemps arabe » qui a commencé fin 2010, de nombreux observateurs furent prompts à pointer du doigt l'insuffisance de la fonction anticipation, soulignant notamment l'échec d'un réseau diplomatique pourtant particulièrement actif et vigilant. Pour expliquer ce phénomène, Thierry de Montbrial, directeur de l'Institut français des relations internationales (Ifri), ne compare-t-il pas les affaires humaines à la science géologique dans son *Ramses 2012*, « L'Europe submergée » ? Ainsi, « on connaît les forces tectoniques à l'œuvre et les lignes de faille, [...] mais on reste impuissant à prévoir un séisme, même une heure avant son occurrence ». Cette acception est d'autant plus pertinente qu'en matière géopolitique, l'histoire sert de référence indispensable mais ne se répète que très rarement. En 1990, la réunification de l'Allemagne a été un événement d'une portée considérable qui n'avait pas été pressentie par les géopoliticiens. Certains experts pensent que c'est le spectre de voir ressurgir l'image d'un pays dominateur et arrogant (crainte de la répétition de l'histoire) qui a fourvoyé les observateurs de tous ordres.

Renseignement et gestion de crise

Si la place de l'incertitude dans les conflits actuels n'est pas un fait nouveau (« l'inconnu est le facteur qui gouverne la guerre » selon l'expression de Foch), l'action qui vise à réduire cette incertitude est aujourd'hui plus délicate. Dès lors, face à l'accentuation d'une complexité à la fois structurelle (la nature changeante de l'adversaire) et interactive (*via* notamment les catalyseurs de crise que sont la globalisation des flux et le développement des Nouvelles technologies de

Quelle place pour l'anticipation de crise ?

l'information et de la communication - NTIC), il reste à en atténuer les effets. Dans ce domaine, plusieurs approches complémentaires sont possibles.

Dans son ouvrage *Décider dans l'incertitude*, le général Vincent Desportes proposait un premier élément de réponse pour gérer l'incertitude – notamment *via* une planification raisonnée, une polyvalence et une simplicité des opérations – voire pour l'utiliser en adoptant une attitude proactive : maintenir le secret sur son dispositif, développer l'expectative chez l'adversaire, détruire les outils de renseignement ennemis. Par ailleurs, le développement des capacités de résilience et de gestion des conséquences d'une crise grave susceptible d'ébranler les fondements de l'État complète cette approche. Il suppose une organisation de nos structures calquée dès le temps de paix sur des hypothèses de situation d'urgence, *via* notamment la redondance des moyens de commandement et de contrôle, la prise en compte d'une communication adaptée (en particulier vis-à-vis de notre propre population) et le développement d'outils d'audits et de surveillance (de type cellules permanentes de crise).

Évidemment, le renseignement demeure une fonction essentielle dans l'établissement d'une posture de vigilance, même si son efficacité reste entravée par la nature même des zones de conflictualité et des menaces évoquées précédemment, par essence imprévisibles, transversales et diffuses. En 2011, dans un rapport d'information sur le renforcement de la fonction stratégique en France, la Commission des affaires étrangères et de la défense du Sénat préconisait la poursuite des réformes entreprises en 2008 (mise en place d'un Coordonnateur national du renseignement - CNR), notamment *via* la création d'une communauté du renseignement, la « mise en réseau » des services interministériels et le développement des cellules de réflexion, des *think tanks* dont la visibilité est aujourd'hui trop faible.

Enfin, l'animation des efforts dans l'anticipation et la recherche stratégique passe inmanquablement par une meilleure synergie des différents acteurs : Délégation aux affaires stratégiques, Comité de cohérence de la recherche stratégique et de la prospective de défense, Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Groupe d'anticipation stratégique...

*

**

Est-il réaliste de vouloir détecter les points de rupture d'un système de plus en plus maillé et complexe ? Utiliser les tendances actuelles et les leçons de l'histoire pour éclairer l'avenir s'avère plus que jamais une entreprise incertaine. L'hybridation de l'ennemi et de ses modes d'action a fondamentalement modifié le contexte sécuritaire, plaçant les sociétés occidentales dans une situation de quasi-guerre permanente. L'émergence de nouvelles menaces, furtives et transversales, tout comme la potentialité d'une surprise stratégique ont accentué la vulnérabilité des États.

Quelle place pour l'anticipation de crise ?

Acceptons l'évidence, l'histoire est bien une science humaine : l'homme ne pourra jamais la prédire parce qu'il n'existe pas d'outils prédictifs permettant de traiter simultanément et de manière fiable l'ensemble des paramètres qui la caractérisent. Ce constat rend donc hasardeux toute tentative de modélisation voire de scénarisation (en France, la méthode des scénarios, mise au point par le professeur Godet en 1997, visait à construire des représentations des futurs possibles ainsi que les cheminements qui y conduisent). Si l'on peut réunir informations et renseignement, on ne pourra jamais que décrire des situations risquant de diverger en crise, des « points de déséquilibre » que le spécialiste de l'aide à la décision utilisera pour proposer des solutions de gestion de crise. C'est sans doute la limite du travail prospectif : un décideur averti n'en vaudra vraiment deux dès lors qu'il pourra s'appuyer sur des outils n'excluant aucune hypothèse.

Le Même et l'Autre : pour un peu plus d'intelligence interculturelle

Claudine Korall

Sémiologue, analyste des cultures et interprète interculturelle, elle est l'auteure d'une thèse doctorale sur les stratégies des non-dits et du discours d'insoumission face à l'autorité. (www.i5bridging.com).

« Je vais vous raconter une bien belle histoire, cette histoire authentique est celle »... de la journée européenne de l'École navale. Tandis que de jeunes officiers français, belges, grecs, suédois, portugais ou espagnols discutaient de sujets divers, ils contribuaient, en fait, à la construction d'une culture européenne de Défense. J'ai pu l'observer, l'analyser et en rendre compte. À la suite d'une discussion sur les points forts et faibles de cette journée avec le directeur international de l'École navale, nous avons envisagé diverses possibilités de formation interculturelle. Quelque temps auparavant, j'avais été sollicitée par le détachement allemand en France qui demandait à mieux comprendre le mode de pensée des Français. Dans ce monde en mouvement du début du XXI^e siècle, nous sommes tous si semblables et si différents.

Rencontre l'Autre. Nous le faisons dès les premiers instants de notre existence, de même que nous l'évitons. L'Autre nous fascine autant qu'il nous interpelle. Depuis des décennies, les relations professionnelles sont pluriculturelles et les moyens de communication ne cessent de réunir à une table de conférence des collègues de tous les continents. L'Autre est aussi bien le voisin que le confrère de Singapour. Implicitement, il est attendu de nous que les échanges avec lui se fassent sans impairs. Si, dans les relations amicales, nous disposons de temps, ce luxe qui nous permet de nous tromper et de dissiper les malentendus, tel n'est pas le cas dans un cadre professionnel. Nous avons tant l'obligation de bien comprendre l'Autre que celle de nous faire comprendre au mieux. C'est même vital dans le monde de la Défense.

Or, nous pouvons parler la même langue sans « parler la même culture ». Pire encore, nos gestes bienveillants peuvent être mal interprétés car l'expérience de l'Autre diffère de la nôtre. En quelques mots, nous venons de circonscrire les trois champs nécessaires à l'ouverture vers l'Autre, à sa compréhension et à son profilage : l'anthropologie pour la culture ; les sciences cognitives pour les schémas mentaux ; et la sémiologie pour le langage. Développer ces domaines et les acquérir, c'est cultiver l'intelligence interculturelle.

Le Même et l'Autre :
pour un peu plus d'intelligence interculturelle

Anticiper la crise avant d'avoir à la gérer

À quoi cela peut-il être utile ? Cette connaissance permet aussi bien d'éviter les crises interculturelles en créant les bonnes passerelles que d'acquérir une capacité de veille face aux crises en gestation ou encore d'entendre comment pense l'interlocuteur.

Nous et notre cerveau

Quelques exemples bien concrets suivront une courte observation sur le cerveau humain. Nous avons tous un cerveau composé de deux hémisphères. En revanche, nous différons par la façon de penser, de raisonner, en somme l'utilisation des capacités mentales. Les différences entre les uns et les autres résultent du fait que notre matière grise est en construction. Nous sommes le seul mammifère à naître avec un cerveau ne pesant que 25 % de son poids adulte (les grands singes naissent avec un cerveau ayant atteint entre 45 et 60 % de sa taille adulte). Ce détail est crucial. Le cortex, la substance blanche, la gaine de myéline qui entoure les axons – ces petits prolongements de la cellule nerveuse transmettant les impulsions nerveuses à d'autres neurones –, toutes ces parties du cerveau finissent de se former quand l'enfant atteint six ans. Cela veut dire que les trois-quarts du cerveau humain se développent hors gestation, en relation directe avec l'environnement extérieur. L'évolution nous a équipés d'un cerveau impliqué dans le milieu au sein duquel nous vivons. Cet univers se compose aussi bien des personnes qui nous entourent que des objets dont nous faisons usage ; il varie également dans l'organisation du quotidien prévu en fonction du climat et suivant les activités convenues pour chaque âge. La culture, en anthropologie, inclut ce que l'on appelle souvent les perspectives, les pratiques et les produits ou les trois P. Nous rappelons ici la dynamique première entre l'être humain et son univers : nous évoluons dans un faisceau de cultures qui nous construit et que nous façonnons par la suite.

Ne pas se perdre dans la rencontre de l'Autre

Il est habituellement facile pour une personne d'interagir avec son groupe d'origine, que celui-ci soit sa famille, ses amis d'enfance, son clan ou ses concitoyens. Nous partageons, sans même le définir, un arrière-fond culturel. Or, depuis quelques années, nous entendons « qu'il faut s'ouvrir à l'Autre en ces temps de globalisation ». Malgré toute notre bonne volonté, ce n'est pas si facile pour nombre d'entre nous. D'une part, car cet Autre pense, réagit, vit ou comprend différemment les situations et, d'autre part, car nous craignons de nous perdre en cette différence. Une question est fréquemment posée : « Si je m'ouvre à l'Autre, que restera-t-il de moi ? ». Cette interrogation fondamentale révèle une inquiétude légitime. Les anthropologues qui étudient la transmission des idées, des produits ou des récits définissent la culture comme un ensemble d'éléments formant "la réponse cumulative du groupe afin de surmonter l'adversité". D'où l'importance d'en imprégner le schéma mental de

l'enfant dès son plus jeune âge. Il n'y a évidemment pas lieu de se défaire de sa propre culture mais bien de « construire les passerelles de l'inter-culture ».

Il nous revient de comprendre l'Autre sans nous fondre en lui.

Différence ou Ressemblance

S'il est important de voir ce qui nous unit, nos ressemblances, il semble essentiel de cerner nos différences afin de créer les passerelles interculturelles les plus pertinentes. Je l'ai observé et étudié durant plus d'une décennie. Accompagnant des délégations ministérielles étrangères, j'ai assisté à de multiples incidents interculturels, de petits accrocs. Il ne fait aucun doute que "les bonnes intentions ne suffisent pas quand les codes culturels ne sont pas respectés". Aussi ai-je réuni un ensemble d'outils favorisant ces échanges et susceptible de former toute personne voulant s'ouvrir à l'Autre et souhaitant améliorer l'interopérabilité de forces internationales.

La culture du temps et du café

Voyons l'effet concret de thèmes souvent abordés dans l'étude des différences : le temps et la nourriture. Nous sommes bien souvent jugés selon notre rapport au temps. Ne revenons pas sur des exemples classiques de ponctualité à un rendez-vous, nous en connaissons les variantes selon les pays et les continents. Envisageons un autre aspect du rapport au temps : les heures supplémentaires non rémunérées effectuées par un cadre d'entreprise. Quel message transmet ce temps travaillé ? Dans certains pays, il signifie le dévouement, l'attachement de cette personne à son entreprise ou à son employeur. C'est l'offrande d'un bien précieux, dans son acception moderne. Si ce cadre venait à s'installer dans d'autres pays, il pourrait découvrir que le travail au-delà des heures convenues est un signe d'absence d'organisation, voire d'éparpillement. La rigueur et la discipline s'exprimeraient par la tenue des horaires. Le sacrifice du temps n'est plus un gage de dévouement.

Quant à la nourriture, voici deux petits désastres interculturels dont j'ai été témoin. Le premier s'est imperceptiblement infiltré au sein d'une visite ministérielle. Les échanges étaient excellents, les sujets abordés entendus par les deux parties. L'accueil, chaleureux, autour d'un beau feu de cheminée dans un superbe salon, était parfait en ce qui concerne le cadre. Mais le café, posé sur une table à l'écart, ne fut jamais servi. Selon les paramètres français, l'ambiance cordiale était présente ; selon les paramètres méditerranéens, la boisson oubliée a laissé ses traces. À l'issue du rendez-vous, j'ai constaté, en entendant le *debriefing* de la délégation en visite officielle, qu'ils revoyaient chaque étape du rendez-vous. Ils tentaient d'apprécier si cette visite s'était accomplie selon leurs souhaits. L'absence d'une boisson chaude en ce jour d'hiver avait laissé sa marque sur la discussion. Que

Le Même et l'Autre :
pour un peu plus d'intelligence interculturelle

signifie le partage d'une nourriture ? Faut-il rappeler l'origine si ancienne des mots « copain » ou « compagnon » en français ? Bien avant *La Chanson de Roland*, il renvoie à celui qui partage le pain avec un autre. Aux Pays-Bas, il sera courant de déjeuner d'un sandwich tout en continuant de discuter d'un projet alors que cette discussion, en France, se poursuivra aisément autour d'une table de restaurant. Le second petit désastre interculturel a encore eu lieu entre une délégation ministérielle de la région méditerranéenne et une responsable française. Invitée à un déjeuner, cette personne s'attendait à échanger, discuter avec ses homologues. Or, pour les hôtes, l'invitation signifiait une marque d'hospitalité et de sympathie envers elle, un instant de partage, un signe de paix et de fraternité. Ils l'accueillaient avec chaleur au sein du groupe. Aucune discussion n'avait été prévue pendant ce repas. Fort perplexe, l'invitée s'attendait à un repas à la française où les idées, débattues avec intelligence auparavant, se poursuivent autour de mets raffinés dans un esprit de recherche ininterrompue. Nous pourrions presque parler de choc des cultures : un *clash* entre l'hospitalité et le raffinement.

Identifier les codes : vers une démarche efficace

Il ne s'agit pas de juger le bien-fondé des démarches ni du mode de comportement de l'Autre mais d'éviter les frictions, les impairs et les heurts. En somme, il est essentiel de mieux déchiffrer la culture de l'Autre, pour mieux parler à l'Autre. Cela concerne les entreprises à la veille de fusions-acquisitions ou des institutions prévoyant des échanges d'études entre pays. Afin d'obtenir une plus heureuse coopération entre les parties, il faut aussi bien apprendre de l'autre qu'étudier l'autre avant de pouvoir transmettre son propre savoir.

Cette démarche s'opère en deux temps : elle débute par une progression vers un « terrain d'entente » (*common ground*), lieu où je connais l'Autre en repérant nos similitudes. Ensuite est abordée la rencontre de l'Autre à l'aide d'une dizaine de paramètres (langue, nationalité, éducation, genre, lieu de résidence, univers professionnel, passe-temps, âge et génération dans son lieu et dans son histoire, etc.) à prendre en compte afin de découvrir son « monde réel » (*real world*). À l'issue de ces exercices (*brain training*), il est possible de reconnaître le semblable dans les apparences du différent et de distinguer le semblable du différent.

Entendre comment pense l'interlocuteur

Autant de personnes, autant d'opinions. Cette évidence devient difficile à vivre quand l'avis repose sur une perspective radicalement distincte de la nôtre. D'origine stratégique, culturelle ou idéologique, la différence de vues peut perturber, voire déstabiliser. Puisque la démarche la plus sage consiste à travailler avec le regard de l'autre plutôt qu'à le nier, il faut s'ouvrir à sa perception des événements. Cela

nous engage à en restituer la cohérence. À cette fin, il faut saisir ce que signifient pour lui lesdits événements et mots et à quoi ils se rattachent.

Nous avons un avantage certain en recourant aux outils pensés par les sciences cognitives qui expliquent le fonctionnement des schémas mentaux. En d'autres termes, nous devons intégrer quelques-uns de ses fondamentaux, dont le premier est la « catégorisation mentale ». À l'aide de l'analyse de ses classements mentaux, nous pouvons entendre les associations d'idées de l'interlocuteur et ses références. En parlant, il livre bien plus que ses propos, il se situe dans une expérience de vie et au sein de cultures ayant laissé leurs empreintes. Voyons comment cela s'exprime. Tout individu identifie une action, une parole et la classe dans une catégorie par ressemblances ou corrélations. Ces catégories sont quelquefois faciles à appréhender, parfois très prévisibles ou encore totalement inattendues, voire très personnelles. Pour tous, un abricot et un kiwi sont des fruits. En revanche, distinguer une bonne odeur d'une mauvaise ne constitue pas une catégorie partagée par tous. Les messages publicitaires joueront de ces catégories en intégrant un mot de façon surprenante dans un groupe nouveau ou en l'en extrayant. Les mérites d'une eau minérale sont vantés par ce jeu des catégories : « Ce n'est pas de l'eau. C'est Contrex ». Ce type de message repose sur un système qui nous ouvre les arcanes de la pensée d'autrui.

Une organisation cérébrale liée au cadre où l'on a grandi

En suivant une piste aisément accessible, celle de la femme, découvrons une particularité d'une langue aborigène du Queensland australien. En dyirbal, les femmes, le feu et les choses dangereuses prennent le même article. Ces mots appartiennent à une seule et même catégorie. L'organisation de ces classements révèle une vision du monde. Dès le plus jeune âge, un enfant les intègre ; son cerveau se construit au sein de cultures qui associent des objets, des actes, des paroles dans des catégories pouvant différer selon le lieu et le temps. Ainsi, un chien, animal de compagnie dans une partie du monde, sert de nourriture dans une autre. Il en va presque de même pour les bovins. Ces différences sont faciles à saisir mais qu'en est-il de dissemblances que nous ignorons et qui nuisent fortement aux relations internationales ou aux réunions de travail. Ces exemples de catégorisation mentale et de différences culturelles participent d'un plus vaste ensemble, qui porte aussi bien sur l'organisation cérébrale du savoir que sur la production de ces connaissances. Comment un signe, une information deviennent-ils pertinents pour untel et sans importance aucune pour un autre ? Cela dépend principalement du contexte dans lequel ils évoluent l'un et l'autre.

Coopérer c'est comprendre et se faire comprendre

À l'issue d'accords entre entreprises choisissant de coopérer entre elles, quelque 49 % de ces *joint-ventures* échoueraient à cause de différences d'ordre

Le Même et l'Autre :
pour un peu plus d'intelligence interculturelle

culturel. À ce jour, certains n'ont pas encore choisi de préparer leurs équipes aux différences de cultures professionnelles. Si une entreprise venait à s'associer à un groupe industriel étranger et souhaitait travailler dans tous les pays européens et sur les autres continents, que devrait-elle prévoir ? Il lui faudrait comprendre quel système organisationnel régit leurs formes de travail, leurs modes de concertation, de discussion, l'écriture de leurs manuels d'utilisateurs et de leurs cours en ligne, afin d'anticiper les différences entre les nouveaux partenaires et d'optimiser le temps et les acquis. Observons la réunion de travail. Pour certains, elle sert d'espace de réflexion et de lieu d'échange, pour d'autres, elle n'aboutit que si les parties la quittent avec une feuille de route en main. Il faut donc apprendre. Non seulement les différences sont alors intégrées sitôt entendues mais l'interlocuteur aborde par la suite ces divergences avec plus de patience, avec « un meilleur temps intérieur », car il comprend le rythme de l'Autre et parvient à trouver en lui son point d'harmonie.

De l'interopérabilité du civil et du militaire

Un exemple tragique confirme le besoin d'accompagner les personnes dans l'acquisition de cette intelligence interculturelle, afin qu'en situation de crise elles puissent basculer sans retard dans une phase d'interopérabilité : le tristement célèbre tsunami de décembre 2004. À l'issue des missions de sauvetage, plusieurs articles d'analyse ont vu le jour qui témoignaient d'un manque de fluidité entre les parties appelées à agir auprès des populations civiles. Le nombre d'acteurs incontournables en temps de crise est important. Les forces armées interviennent en sauveteurs, elles offrent des plates-formes opérationnelles à des équipes médicales de civils, des ONG humanitaires et autres. Elles sont en contact avec des personnes blessées, à hospitaliser, en détresse ou encore souhaitant participer aux efforts de sauvetage. Les procédures freinent bien souvent l'interopérabilité. Les procédures de crise dans des organisations militaires ou civiles, la logistique, la prise de décision, la différence des moyens mis en œuvre sur le terrain, etc., tels sont les points de friction. Que faire ? Apprendre et désapprendre. Certaines procédures sont héritées du passé, d'autres ont leurs raisons d'exister. Dans tout système, la plus grande difficulté consiste à se penser en dedans et à s'observer d'un regard extérieur. Il faut trouver des passerelles entre les systèmes opérationnels afin de pouvoir basculer avec fluidité du quotidien vers un temps de crise, et, avec la même flexibilité, inverser cette dynamique. La communication lente entre toutes ces cultures professionnelles constitue un délai dont les conséquences sont fatales pour certains.

Comment apprendre à entendre le mode de pensée de l'Autre ? En nous rendant attentifs à des nuances, en analysant les variations grâce à des questions que nous prenons l'habitude de nous poser. Comme le suggérait Roland Barthes, nous oserons ce qui est « narrativement scandaleux » en nous demandant pourquoi cette catégorie-ci ou ce mot-là est choisi plutôt que tout autre.

Entre celui qui parle et son auditoire

Afin qu'un message soit compris au mieux, ses deux responsables doivent être identifiés : la personne parlant et celle(s) à qui est (sont) destiné le message. Quelques mots sur le troisième domaine participant de l'intelligence interculturelle, la sémiologie comme science des signes dans les échanges humains. Rien de plus simple que la communication claire et efficace, pourrions-nous croire...

La sémiologie c'est aussi savoir qui je suis pour l'autre

En nous préparant à la rencontre avec l'autre, en vue d'une alliance, d'une collaboration spécifique ou de négociations, nous travaillons à bien connaître ses positions, ses besoins et parfois l'offre que des compétiteurs lui feraient. Trop souvent encore, une composante fondamentale de cet échange est ignorée ou négligée : qui suis-je pour cette personne ? Or, les attentes varient en fonction de qui nous sommes et de quelle façon nous sommes perçus par elle. Nous oublions de nous prendre en compte dans l'« équation relationnelle », de considérer l'histoire qui peut lier deux interlocuteurs, la bonne entente, les frictions, voire une perte de crédibilité. Tous ces éléments participent de l'équation relationnelle.

Les stratégies du discours

Discerner les destinataires multiples auxquels le message s'adresse n'est pas chose facile. Derrière le destinataire apparent se cache quelquefois un destinataire discret. Un chef d'État, à l'issue d'un sommet international, peut paraître informer son peuple des avancées faites pendant les négociations – le destinataire affiché – mais sa déclaration est émise à l'intention d'un dirigeant d'un pays adverse qui comprend ce discret appel. Les propos visent simultanément plusieurs auditoires. L'allocution publique est un prétexte permettant de dissimuler ce qui est néanmoins dit au vu et su de tous.

Une autre stratégie du discours concerne l'intention réelle d'une personne : ses propos ne sont pas énoncés pour l'effet premier qu'ils produisent. Le philosophe Robert Stalnaker décrit trois situations : un membre du Congrès américain propose une loi bien qu'il présume qu'elle ne passera pas mais il souhaite la faire entendre ; un joueur de poker annonce une mise afin que les autres joueurs "se couchent" ; un syndicaliste émet une proposition pour susciter une contre-proposition. Ces exemples produisent tous un effet second. Nous pouvons supposer à bon droit que l'intention première de ces trois personnes n'était autre que l'effet second.

Le discours de l'ingéniosité

Ces cas démontrent une maîtrise des règles dans un espace de convention. Il est admis qu'un député fasse entendre ses idées, qu'un syndicaliste débattre. Leur

Le Même et l'Autre :
pour un peu plus d'intelligence interculturelle

liberté d'expression est intrinsèquement liée à leur fonction. Qu'en est-il du plus grand nombre qui ne jouit pas de cette position ? Le propos de ma thèse portait sur cette problématique : l'étude des formes d'expression dont dispose une personne afin d'exprimer ses idées, ses connaissances, sans s'exposer de front à la critique ou au mécontentement de l'autorité et sans renoncer pour autant à parler. « L'existence d'une hiérarchie ne génère pas le silence mais l'ingéniosité ». Les échanges existent sous d'autres formes ou dans des espaces restreints. Certains, exclus de ces conversations, les supposent révolues ou contrôlées. Rien de tel. Nous trouvons, face au silence, non la parole explicite mais toute la gamme du discours ambigu. Nous sommes censés exprimer nos propos afin de transmettre au mieux nos idées, mais est-ce bien ce que nous faisons le plus souvent ? Il nous faut constater l'abondance de formes d'expression inventées par l'être humain afin de parler sans s'engager. Sans la confondre avec le mensonge, nous considérons la parole comme un outil à engagement variable, à précision modulable. Le langage met à notre disposition des possibilités de formulation claires et transparentes, ainsi que des structures langagières floues, presque opaques quelquefois. Il nous incombe de saisir les messages qui se glissent entre les lignes.

*

**

Grâce aux avancées des neurosciences, nous savons que notre cerveau crée continûment de nouvelles voies de communication. Il lui suffit de six semaines d'entraînement pour creuser durablement un sillon, une connexion nouvelle et active entre neurones. Aussi pouvons-nous œuvrer à une évolution de cette aptitude humaine qu'est l'intelligence interculturelle. Si le désir d'améliorer l'interopérabilité et le travail à l'international est sincère, les outils sont dorénavant accessibles en quelques semaines de formation. Celle-ci passe par une optimisation des compétences existantes et l'appropriation d'approches innovantes s'appuyant sur des disciplines désormais incontournables : l'anthropologie, la sémiologie et les sciences cognitives.

NOS POINTS DE VENTE RÉFÉRENCÉS EN FRANCE

● LIBRAIRIES EN ÎLE-DE-FRANCE ●

Librairie Galignani - 224 rue de Rivoli, Paris 1^{er}
Librairie Julliard - 229 bd Saint-Germain, Paris 7^e
Librairie Sciences politiques - 30 rue Saint-Guillaume, Paris 7^e
Librairie de l'École militaire - 41 av. de La Motte-Picquet, Paris 7^e
La Documentation Française - 29/31 quai Voltaire, Paris 7^e

● LIBRAIRIES EN PROVINCE ●

Librairie Privat - 14 rue des Arts, 31000 Toulouse
Librairie Dobrée - 14 rue Voltaire, 44000 Nantes
Maison de la Presse - 3 rue Albert Jacquemin, 88120 Vagney
Roche diffusion Presse - Rue des Bazinières, 85006 La Roche-sur-Yon
Vosges Diffusion Presse - BP 92 - 2 allée des Maronniers, 88192 Golbey cedex

Votre libraire souhaite devenir dépositaire de la RDN - ☎ 01 44 42 38 23

Rejoignez-nous !

Devenez membre titulaire du Comité d'études de défense nationale (CEDN),
éditeur de la
Revue Défense Nationale

En adhérant à notre Comité, vous serez invité à participer à ses manifestations (colloques, remises de prix, rencontres avec les auteurs...) et contribuerez à la promotion de la pensée stratégique qu'elle diffuse depuis plus de 70 ans.

BON DE COMMANDE ÉTUDIANT 2013

- Je souscris un abonnement à la Revue Défense Nationale
(10 numéros papier) - 50 €
- Je souscris un abonnement à la Revue Défense Nationale
(10 numéros numérique PDF) - 30 €
- J'adhère au CEDN en cotisant : 10 €

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Courriel : _____

Chèque Mandat LBP Paris 51657E CB _____ Expire _____ Code crypto _____

Revue Défense Nationale - BP 8607 - 75325 Paris cedex 07

Vous pouvez également vous abonner en ligne sur www.defnat.com

Sigem 2013

S'ouvrir sur le monde, une nécessité pour l'officier aujourd'hui

Depuis 2001, le Séminaire interarmées des grandes écoles militaires (Sigem) rassemble chaque année les élèves des grandes écoles militaires auxquels se joignent quelques étudiants de grandes écoles civiles invitées.

En 2013, près de 600 élèves-officiers, dont une soixantaine d'étrangers originaires de 23 pays intégrés aux différentes promotions, et une quarantaine d'élèves de grandes écoles civiles participent au Séminaire. Les élèves-officiers sont issus des douze grandes écoles militaires : École polytechnique, École spéciale militaire de Saint-Cyr, École navale, École de l'air, École des officiers de la Gendarmerie nationale, École de Santé des armées, École d'administration militaire de l'Armée de terre, École des officiers du commissariat de la Marine, École des commissaires de l'air, École nationale supérieure de techniques avancées Bretagne, École nationale de la sécurité et de l'administration de la mer et École nationale supérieure de l'infrastructure militaire.

Le Séminaire 2013 est articulé autour d'un thème central « S'ouvrir sur le monde, une nécessité pour l'officier aujourd'hui », tenant lieu de fil conducteur aux différentes interventions et activités organisées.

Pour les élèves-officiers, participer au Sigem est un privilège.

Un privilège, en effet, grâce à la très haute qualité des intervenants qui leur permettent d'aiguiser leur réflexion sur les valeurs qui devront conduire leur action, tout au long de leur carrière, et d'apprécier la complexité de l'environnement dans lequel ils évolueront.

Un privilège également pour l'intérêt des rencontres avec les parlementaires qui les reçoivent au Sénat et à l'Assemblée nationale ou encore pour le profit qu'ils retirent des démonstrations de matériels qui leur sont faites.

Participer au Sigem est enfin un privilège pour la magnifique occasion qui leur est donnée de partager leur enthousiasme et leurs convictions avec leurs camarades qui ont fait le choix de servir dans des milieux différents. Par la connaissance mutuelle qu'ils développent, ils peuvent ainsi percevoir dès le début de leur carrière la façon dont chaque composante de la communauté de défense à laquelle ils appartiennent doit contribuer aux actions engagées en commun.



Lancée en 1939 par le Comité d'études de défense nationale (Association loi 1901), la **Revue Défense Nationale** assure depuis lors la diffusion d'idées nouvelles sur les grandes questions nationales et internationales qu'elle aborde sous l'angle de la sécurité et de la défense. Son indépendance éditoriale lui permet de participer activement au renouvellement du débat stratégique. La **Revue Défense Nationale** permet de garder le contact avec le monde de la défense et apporte, grâce à ses analyses, la réflexion à l'homme d'action.