

LA RÉFORME DE L'IRSEM

DEUX ANS D'ACTION
(2016-2018)



Créé en 2009, l'IRSEM est un organisme extérieur de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère des Armées. Composé d'une quarantaine de personnes, civils et militaires, dont une majorité de chercheurs titulaires d'un doctorat, il a pour mission principale de renforcer la recherche française en sciences humaines et sociales sur les questions de défense et de sécurité. Parallèlement à la conduite de la recherche interne (au profit du ministère) et externe (à destination de la communauté scientifique), l'IRSEM favorise l'émergence d'une nouvelle génération de chercheurs (la « relève stratégique ») en encadrant des doctorants dans un séminaire mensuel et en finançant des contrats postdoctoraux. Les chercheurs de l'institut contribuent aussi à l'enseignement militaire supérieur et, à travers leurs publications, leur participation à des colloques et leur présence dans les médias, au débat public sur les questions de défense et de sécurité. L'équipe de recherche est répartie en cinq domaines : questions régionales Nord, questions régionales Sud, armement et économie de défense, défense et société, pensée stratégique.



Jean-Baptiste Jeangène Vilmer
Directeur de l'IRSEM



Une fois par an, depuis ma nomination en juin 2016, je communique sur les ambitions et les résultats de l'IRSEM¹. Cette année, la DGRIS souhaitait un bilan chiffré permettant de quantifier les évolutions de l'institut, ce que la ministre des Armées appelle « la réforme de l'IRSEM² ». C'est ce que nous avons tenté de faire dans ce document.

Si l'IRSEM s'est beaucoup transformé en deux ans, rien n'aurait été possible sans le travail accompli par nos prédécesseurs. Il faut d'autant plus leur rendre hommage qu'il est plus difficile de créer un nouvel institut et de travailler à sa reconnaissance, que de le développer une fois qu'il est installé dans le paysage. Dès sa naissance, l'IRSEM a par exemple joué un rôle décisif dans le soutien, financier et académique, aux jeunes chercheurs. Nous tâchons aujourd'hui d'être à la hauteur de cette ambition initiale, en poursuivant l'effort consenti par le ministère des Armées en faveur des nouvelles générations. Nous ouvrons également d'autres chantiers, en espérant contribuer au développement de l'IRSEM, à l'aube de son dixième anniversaire.

À mon arrivée, j'avais fixé le double objectif d'« universaliser » et d'« opérationnaliser » l'institut en même temps :

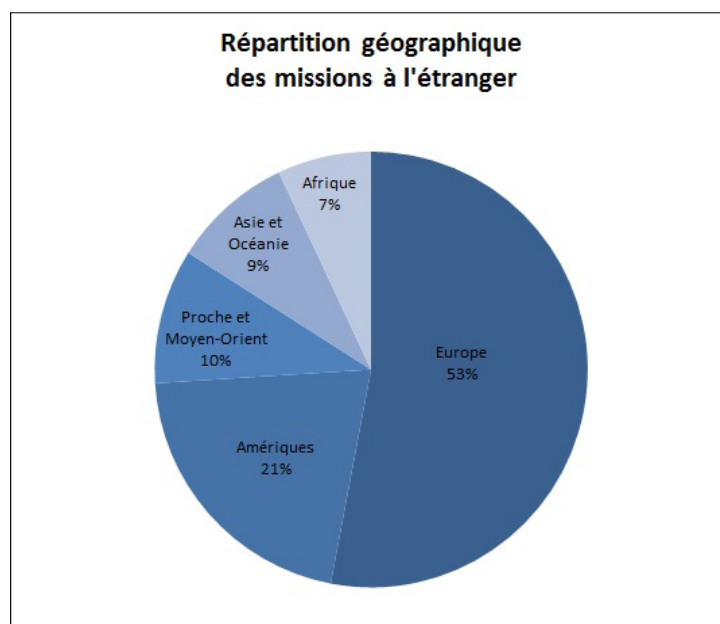
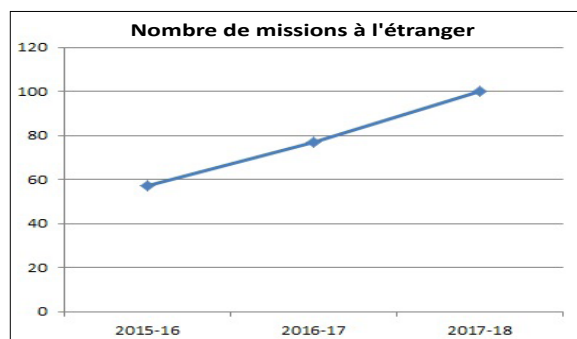
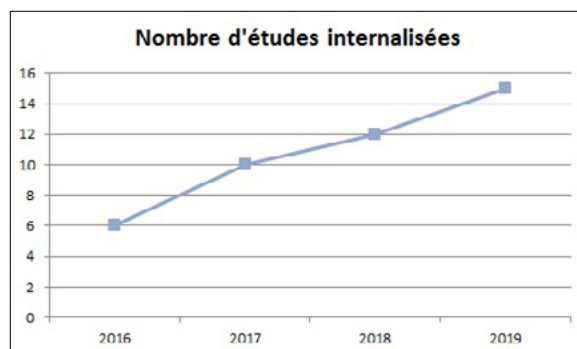
Étant un institut de recherche du ministère de la Défense, jouant le rôle d'interface entre la Défense et l'Université, l'IRSEM est naturellement au cœur de cette dynamique qui vise à faire émerger une filière de *War Studies* en France. Il doit en être la pierre angulaire. Sa raison d'être, sa valeur ajoutée, est précisément son positionnement à l'intersection des deux mondes : du ministère de la Défense et de la recherche universitaire. Bien positionné, l'institut peut satisfaire les deux objectifs que son hybridité exige : être utile au ministère et respecté dans le monde universitaire. C'est mon ambition. Mal positionné, il ne satisfait ni l'un ni l'autre, trop extérieur pour être utile à l'intérieur, trop intérieur pour être respecté à l'extérieur. Partant de ce constat, et dans la continuité du mouvement entamé avant mon arrivée, j'ai deux objectifs : d'une part, « universaliser » l'IRSEM, c'est-à-dire rendre l'institut plus crédible scientifiquement, plus visible et plus attractif pour le CNRS et les universités ; d'autre part, « opérationnaliser » l'IRSEM, c'est-à-dire rendre l'institut plus utile au ministère de la Défense, donc plus influent, plus respecté. Une erreur commune est de croire que ces deux objectifs sont incompatibles, que l'affirmation de l'un implique nécessairement la négation de l'autre, et qu'il faut donc choisir : universaliser réduirait automatiquement notre utilité et opérationnaliser réduirait automatiquement notre qualité scientifique. L'un n'empêche pourtant pas l'autre [...]. Les deux sont complémentaires et, dans le cas particulier de l'IRSEM, les deux sont nécessaires³.

Ce document n'est pas un bilan d'activité : il ne vise pas à dire tout ce qui a été fait, ne prétend pas à l'exhaustivité. Il se limite aux principales évolutions qu'a connues l'IRSEM ces deux dernières années, en présentant des éléments objectifs, quantitatifs et qualitatifs, permettant de les mesurer.

Tous les chiffres, toutes les statistiques sont expliqués dans des notes réunies à la fin. Ils s'appuient sur des sources objectives et vérifiables, dont la plupart – concernant le nombre de publications et d'événements par exemple – sont accessibles publiquement, sur notre site internet.

SOMMAIRE

► Une hausse de l'activité	5
Une augmentation des effectifs de + 22 %, un renouvellement de l'équipe aux 2/3, une hausse de la production dans tous les domaines (davantage de publications, 2 fois plus d'études internes, 9 fois plus d'événements, quasiment 2 fois plus de missions à l'étranger).	
► Une crédibilité scientifique accrue	7
Une équipe plus universitaire (+ 30 % de chercheurs, dont 80 % de docteurs), un conseil scientifique réactivé, la revue scientifique relancée, un statut de chercheur associé créé, un institut plus attractif à l'international.	
► Un soutien renforcé aux jeunes chercheurs	10
Un séminaire doctoral mensuel élargi, un statut postdoctoral régularisé, une École d'été, une trentaine de jeunes stagiaires et apprentis par an, des doctorants mieux intégrés, davantage responsabilisés et informés des débouchés professionnels.	
► Une utilité reconnue au sein du ministère	13
Des militaires directeurs de domaine, une relation spéciale avec l'EMA, un institut mieux intégré aux activités du ministère, une ouverture à l'interministériel, un nouveau format de notes internes, une diplomatie de défense plus visible, des partenariats étrangers, l'introduction du <i>Wargaming</i> .	
► Une plus grande visibilité	17
Une nouvelle identité visuelle, le recrutement d'une chargée de communication et d'une éditrice, la mensualisation de la lettre d'information, une plus grande présence sur les réseaux sociaux et dans les médias, un nouveau site internet irsem.fr avec un portail documentaire.	
► Une gestion rigoureuse et transparente	20
Des processus de recrutement stricts et indépendants, un budget maîtrisé, une plus grande cohésion interne, de meilleures conditions de travail.	
► Des efforts à poursuivre	21



► UNE HAUSSE DE L'ACTIVITÉ

1. La principale condition du changement était de pouvoir renouveler l'équipe en profondeur. Dès la première année, nous avons recruté une vingtaine de personnes. **En deux ans, les effectifs réels de l'IRSEM ont augmenté de 22 %**, passant de 37 à 45 personnes⁴. **L'équipe, nouvelle aux deux tiers, a profondément changé**⁵. Paritaire, dynamique et productive, elle rayonne davantage en France et à l'étranger.

2. **Qualitativement, ces nouveaux recrutements ont permis d'acquérir des compétences que nous n'avions pas auparavant**, sur la sécurité européenne, l'économie des conflits, la dissuasion nucléaire, la cyberdéfense, le sous-continent indien, les questions énergétiques, la philosophie de la guerre ou le renseignement par exemple.

3. Quantitativement, l'IRSEM est plus productif :

- a) **nous publions davantage** : une augmentation de près du double pour les *Notes de recherche*, de deux tiers pour les *Études* et d'un tiers pour les *Lettres d'information*⁶ ;
- b) **nous accomplissons deux fois plus d'études internes**, au profit du ministère, et nous nous engageons à en faire encore davantage en 2019⁷ ;
- c) **nous organisons neuf fois plus d'événements** (+ 810 %)⁸, avec un pic à 15 événements durant le seul mois de juin 2018, soit quasiment 4 par semaine (colloques internationaux, séminaires, École d'été, *wargaming*) ;
- d) **nos chercheurs effectuent plus de missions à l'étranger** (+ 75 %)⁹.

Répartition théorique des publications des chercheurs

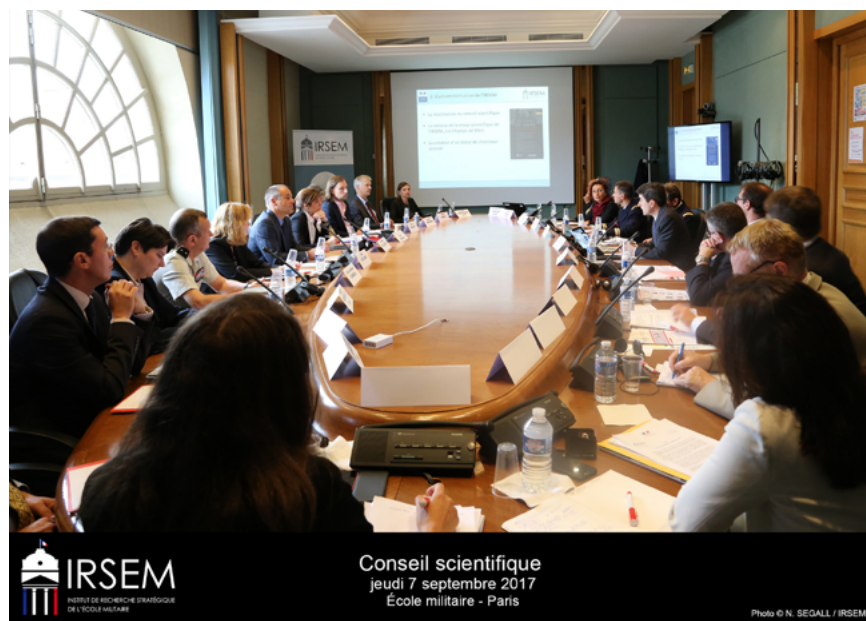


► UNE CRÉDIBILITÉ SCIENTIFIQUE ACCRUE

4. L'équipe est plus universitaire. Elle compte davantage de chercheurs permanents (+ 30 %) et, parmi eux, davantage de docteurs et doctorants (80 %, contre 70 % auparavant)¹¹. Pour la première fois dans l'histoire de l'institut, nous avons recruté une directrice de recherche au CNRS et une maître de conférences des universités détachée à temps plein. Nos chercheurs publient à l'extérieur, des articles dans des revues scientifiques (*Journal of Strategic Studies*, *International Affairs*, *Afrique contemporaine*, *Vingtième Siècle*, *International Peacekeeping*, *Revue française de socio-économie*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, *Armed Forces & Society*, *Political Research Quarterly*, *Israel Law Review*, etc.) et des livres chez des éditeurs scientifiques (Cambridge University Press, Georgetown University Press, Perrin, Presses universitaires de France, Routledge, Presses de Sciences Po, CNRS Éditions, Armand Colin, Vrin, etc.). La plupart enseignent également à l'université et dans les grandes écoles. Certains dirigent des thèses ou participent à des jurys de thèses de doctorat. Plusieurs d'entre eux préparent actuellement une habilitation à diriger des recherches (HDR).

5. Le conseil scientifique de l'institut a été réactivé. Il ne s'était pas réuni depuis novembre 2014 et cela suscitait une certaine inquiétude dans les milieux universitaires. Nous en avons fait une priorité à notre arrivée. Un nouveau conseil scientifique a été composé et validé par le ministre dans un arrêté du 1^{er} février 2017. Il se réunit au moins une fois par an pour orienter la recherche.

6. La revue scientifique de l'IRSEM a été relancée. Créée en 1996, la revue *Les Champs de Mars* avait perdu son éditeur (La Documentation française) en 2013. Nous l'avons fait reprendre par les Presses de Sciences Po, où elle paraît depuis août 2017 au rythme de deux numéros par an. Crédibilisée par cet éditeur de référence, elle est dotée d'un comité de lecture et d'un comité scientifique réunissant 60 universitaires français et étrangers, qui témoignent du large soutien de la communauté scientifique. Elle est en outre disponible sur le portail numérique CAIRN, où nous avons fait numériser l'intégralité des numéros (30 numéros, 378 articles publiées entre 1996 et 2018 par des dizaines d'auteurs), ce qui constitue une ressource inédite pour les chercheurs en études de défense.



7. Un statut de « chercheur associé » a été créé : nommés pour deux ans à l'issue d'une procédure transparente (campagne publique, entretien, signature d'un statut et d'une charte, également publics), les chercheurs associés sont pour l'instant onze à nous avoir rejoints, tous docteurs, dont quatre officiers et trois universitaires en poste (deux professeurs et un maître de conférences). Intégrés à l'équipe de recherche, ils apportent des compétences complémentaires.

8. L'IRSEM est plus attractif selon les standards universitaires internationaux, comme en témoignent trois indicateurs :

a) **nous attirons des chercheurs en poste à l'étranger.** Nous avons recruté des chercheurs en poste au King's College de Londres (deux), à la Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) de Berlin, à l'université Los Andes de Bogota, à la KU Leuven, au German Institute for Global and Area Studies (GIGA) à Hambourg et à l'Université de Montréal. Si l'on juge l'arbre à ses fruits, ces recrutements constituent un marqueur fort. De cette manière, l'attractivité croissante de l'IRSEM contribue au retour en France de jeunes talents français qui s'étaient expatriés après la thèse.

b) **Inversement, des universités étrangères reconnues recrutent certains de nos chercheurs.** L'une a obtenu un poste de professeur assistant à l'université Johns Hopkins à Washington DC, l'autre une bourse prestigieuse de la Commission européenne et un poste à l'Institut universitaire européen de Florence, avant d'être finalement recruté au CNRS.

c) **Nous recevons davantage de chercheurs invités étrangers,** trois fois plus en deux ans qu'au cours des six années précédentes¹². En poste dans des institutions étrangères prestigieuses, ils sont intégrés à l'équipe pour des séjours de recherche de quelques jours à plusieurs mois. Ceux que nous avons reçus jusqu'alors viennent des États-Unis (Rutgers University, West Point, *War on the Rocks*), de Singapour (RSIS), du Royaume-Uni (University of Glasgow), d'Israël (Tel Aviv University) et du Japon (ministère de la Justice).

► UN SOUTIEN RENFORCÉ AUX JEUNES CHERCHEURS

Depuis sa création, l'IRSEM soutient les jeunes chercheurs avec des bourses doctorales et postdoctorales, des aides à la mobilité pour leur permettre de participer à des colloques ou faire des terrains de recherche à l'étranger, et l'institut les encadre dans un séminaire doctoral mensuel¹³. Depuis deux ans, nous avons fait encore davantage.

9. Le séminaire doctoral mensuel est désormais coorganisé avec le Service historique de la défense (SHD) et mêle donc les jeunes chercheurs en histoire et ceux des autres sciences humaines et sociales – renouant ainsi avec les origines de l'IRSEM qui, à ses débuts, accueillait les historiens, avant la création du Service historique de la Défense. **Sa fréquentation s'est accrue.** Ce séminaire, devenu la « marque » de l'IRSEM, est une pépinière.

10. Le statut des postdoctorants a été régularisé. Ils bénéficiaient jusque-là d'une « allocation » sans protection sociale. Depuis 2017, ils ont un véritable contrat de travail sous la forme d'une convention avec un établissement (en l'espèce, le CNRS, Sciences Po Bordeaux et l'université Paris-Saclay). Cette double tutelle contribue également à l'universitarisation de l'IRSEM. **La durée du postdoctorat a également été augmentée**, puisqu'elle est désormais d'un an renouvelable et, dans les faits, trois postdoctorants ont déjà été renouvelés. Cela contribue à réduire leur précarité.

11. Pour la première fois de son histoire, l'IRSEM coorganise une École d'été, sur les conflits et les interventions internationales, avec Sciences Po Bordeaux et l'université Laval à Québec. À Bordeaux en 2017, à Québec en 2018, cette formation annuelle d'une semaine permet d'encadrer une vingtaine d'étudiants et de valoriser, parmi les intervenants, certains jeunes chercheurs de l'IRSEM.

12. L'IRSEM forme aussi chaque année une trentaine de jeunes, des stagiaires (26 stagiaires pour un total de 76 mois en 2018, + 37 % par rapport à 2016¹⁴) **et, pour la première fois, des étudiants en contrat d'apprentissage** (1 en 2016-2017, 2 en 2017-2018, 2 en 2018-2019). Ces jeunes découvrent un métier, et parfois même leur vocation : en deux ans, quatre d'entre eux sont ainsi devenus doctorants financés.



13. Les doctorants sont mieux intégrés à l'IRSEM : ils bénéficient désormais d'un statut officiel de « doctorant associé », d'un badge d'accès permanent à l'École militaire, d'un espace dédié à l'étage des chercheurs, voire d'un bureau fermé dans la limite des places disponibles.



14. Les doctorants sont aussi davantage responsabilisés :

a) **sur le plan universitaire** (ils organisent une journée d'étude annuelle dans le respect des normes scientifiques – appel à communications, conseil scientifique, évaluation par les pairs) ;

b) **sur le plan « opérationnel » : une cinquantaine de jeunes chercheurs ont contribué à la préparation de la *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale***, que le président de la République avait demandée à la ministre des Armées en 2017. Ils ont présenté leurs travaux devant un public de plusieurs centaines de personnes, dont le directeur de cabinet de la ministre,

le directeur général de la DGRIS, plusieurs officiers généraux et diplomates étrangers. L'utilité de leur contribution a été reconnue au plus haut niveau et est inscrite dans la *Revue stratégique* elle-même¹⁵. Leurs articles ont été publiés dans un numéro exceptionnel de la revue scientifique de l'IRSEM, de plus de 760 pages, en deux volumes¹⁶.

15. Soucieux des débouchés professionnels des jeunes chercheurs qu'il soutient, l'institut organise chaque année une journée visant à améliorer leur professionnalisation, en leur présentant le panel des possibles (enseignement supérieur et recherche publique, think thanks, ministères, secteur privé).

► UNE UTILITÉ RECONNUE AU SEIN DU MINISTÈRE

Par nature, l'opérationnalisation de l'IRSEM – c'est-à-dire ce que nous faisons pour le ministère – est interne. Ce que l'on peut dire est qu'un Contrat d'objectifs et de performance (COP) pour les années 2017-2019 a été validé en janvier 2017. Il formalise les objectifs assignés à l'IRSEM par les membres du Comité de cohérence de la recherche stratégique et de la prospective de défense (CCRP) – l'organe de gouvernance de l'IRSEM réunissant la DGRIS, l'État-major des armées (EMA), la Direction générale de l'armement (DGA), le Secrétariat général pour l'administration (SGA) et la Direction de l'enseignement militaire supérieur (DEMS). En quelques mois, la plupart des objectifs fixés par le COP avaient été remplis voire dépassés. Parmi les signes manifestes de l'opérationnalisation de l'IRSEM, on peut citer les éléments suivants.

16. Deux des cinq domaines de l'IRSEM sont dirigés par des militaires, un colonel de l'armée de terre (domaine « Pensée stratégique ») et un ingénieur en chef de l'armement, polytechnicien (domaine « Armement et économie de défense »). Ils contribuent grandement à la fécondation croisée entre chercheurs civils et militaires, et à l'intégration de l'institut dans le tissu du ministère.

17. Nous répondons davantage aux besoins exprimés par les autres organismes du ministère :

a) en produisant **deux fois plus d'études internalisées** (+ 100 %) ¹⁷ ;

b) en ayant noué **une relation spéciale avec l'EMA**, en particulier la division Études, synthèse, management général (ESMG), qui a ajouté une annexe à notre COP et qui nous fait participer au Groupe d'orientation de la stratégie militaire (GOSM).

18. L'IRSEM est mieux intégré aux activités des organismes du ministère : outre l'EMA, nous travaillons notamment avec le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE), l'état-major de la Marine (EMM), le commandement de la cyberdéfense (COMCYBER) et la Direction des affaires juridiques (DAJ) – la Stratégie juridique de cyberdéfense en préparation a d'ailleurs été largement inspirée par les travaux d'un chercheur de l'IRSEM¹⁸ –, sans mentionner d'autres services. De la plus grande confiance que nous suscitons témoigne

notamment le fait que, pour la première fois, le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) a auditionné le directeur de l'IRSEM en mars 2017. L'institut est également mobilisé pour des activités plus pratiques : l'un de nos directeurs de recherche a ainsi récemment embarqué sur le *Dixmude* pour y donner des conférences au profit des équipages et élèves officiers du groupe École « Jeanne d'Arc ».

19. L'IRSEM s'ouvre aussi à l'interministériel, en particulier en nourrissant une relation privilégiée avec le **ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**. Le signe le plus évident en est la production d'un rapport interministériel avec le Centre d'analyse, de prévision et de stratégie (CAPS) sur les manipulations de l'information¹⁹, qui est le fruit d'un travail conjoint d'un an impliquant une centaine d'entretiens et des missions dans vingt pays. Sa présentation devant 600 personnes en présence de la ministre des Armées a constitué l'un des temps forts de la rentrée 2018. Sur d'autres sujets, notamment dans le cadre de séminaires internes, l'IRSEM travaille régulièrement avec les collègues du CAPS, des directions géographiques et de la direction des affaires stratégiques, de sécurité et du désarmement (ASD) – sans compter les liens que nous développons, via le Quai d'Orsay mais aussi le CNRS, avec les instituts de recherche français à l'étranger (UMIFRE). Par ailleurs, nous nous rapprochons naturellement du **ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation** pour tenter de cartographier l'ensemble des formations en études de défense en France, et du **ministère de l'Intérieur** au travers notamment de notre relation avec le centre de recherche de la gendarmerie (CREOGN).



20. Nous avons créé un nouveau format de note à diffusion interne, permettant d'irriguer les plus hauts niveaux de l'administration lorsque l'actualité l'exige ou que nous avons des idées à proposer. L'IRSEM se rapproche ainsi des habitudes des autres services en diffusant ses propres notes administratives (une vingtaine par an).

21. Nous contribuons de manière plus visible à la diplomatie de défense. Les programmes du ministère des Armées (« Personnalités d'Avenir Défense », PAD) et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (« Programme d'invitation des personnalités d'avenir », PIPA) nous envoient fréquemment des délégations étrangères, civiles et militaires, autour desquelles nous organisons des séminaires dédiés. Nous avons aussi organisé les deux réunions de recherche annuelles de l'initiative « 5+5 Défense » réunissant dix États riverains de la Méditerranée occidentale, lorsque la France assurait la présidence du groupe en 2017. L'IRSEM a démontré **sa capacité à organiser des rencontres de haut niveau en recevant, à leur demande, plusieurs ministres étrangers**, dont la ministre de la Défense japonaise en janvier 2017 et la ministre de la Défense indienne en octobre 2018, pour des conférences réunissant plusieurs centaines de participants.

22. Nous avons diversifié notre contribution à l'enseignement militaire supérieur, en enseignant non seulement à l'École de guerre et au Centre des hautes études militaires (CHEM) mais aussi dans d'autres institutions en France et à l'étranger ; et en accueillant chaque année à l'IRSEM deux élèves officiers étrangers de l'ESM Saint-Cyr pour une durée de trois mois.

23. Nous avons des partenariats concrets avec des homologues étrangers :

- le National Institute for Defense Studies (NIDS) japonais, avec lequel nous avons un accord d'échange de chercheurs pour une durée d'un mois (l'une de nos chercheuses a ainsi passé un mois intégrée à leur équipe à Tokyo) ;
- le Collège de Défense de l'OTAN à Rome, avec lequel nous organisons conjointement deux colloques internationaux par an.



24. Nous avons formalisé notre relation avec la *Revue défense nationale* en signant une convention par laquelle l'IRSEM s'engage à diriger le numéro d'été, ce que nous faisons *de facto* depuis 2014.

25. Nous avons développé une nouvelle activité de *Wargaming*, en organisant en 2018 une dizaine d'ateliers qui ont réuni de nombreux civils et militaires du ministère autour de Pierre Razoux, directeur de recherche à l'IRSEM, qui a également introduit le *Wargaming* au CHEM. L'IRSEM était partenaire de la première grande convention française de *Wargaming* professionnel, qui s'est tenue le 3 décembre 2018 à l'École militaire.



► UNE PLUS GRANDE VISIBILITÉ



26. Dès notre arrivée, nous avons rénové l'identité visuelle de l'IRSEM, avec la création d'un nouveau logo et la refonte de la charte graphique.

27. Nous avons conçu une plaquette de présentation de l'IRSEM, en français et en anglais, qui est disponible sur le site internet de l'institut et est distribuée lors de nos événements.



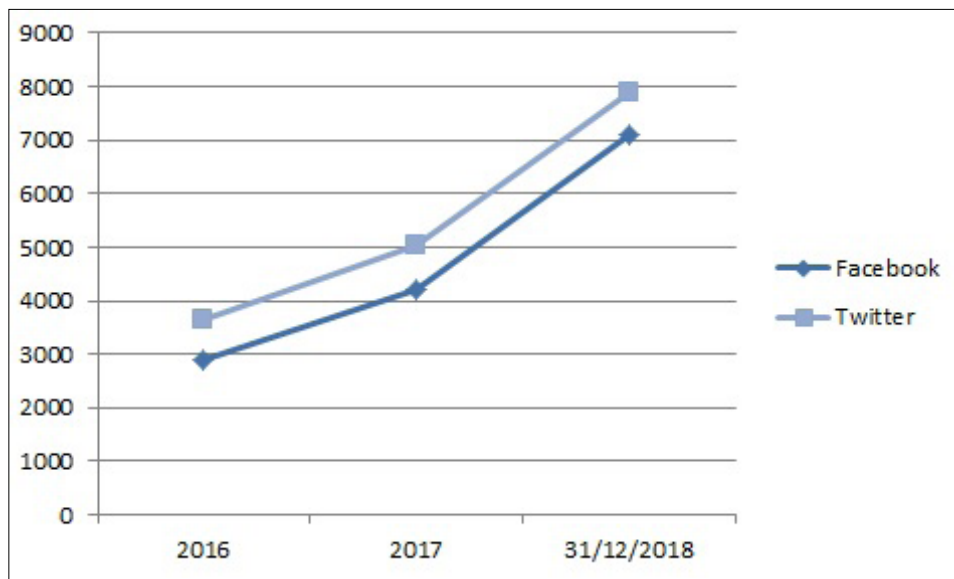
28. La fonction communication a été professionnalisée, avec la création d'un poste de chargée de communication, pourvu depuis 2017.

29. La fonction édition a également été professionnalisée, avec le recrutement pour la première fois dans l'histoire de l'IRSEM d'une éditrice dotée d'une grande expérience acquise dans des maisons d'édition.

30. Les publications IRSEM ont été rationalisées. Il existait une dizaine de collections, dont la plupart étaient inactives depuis 2014 ou 2015. Nous en avons retenu quatre, complémentaires les unes des autres (un format court, la *Note de recherche* ; un format long, l'*Étude* ; la revue scientifique, *Les Champs de Mars* ; et la lettre d'information, *La Lettre de l'IRSEM*). Nous avons mensualisé *La Lettre* dont la parution était irrégulière. Elle présente les dernières publications de l'IRSEM, les événements organisés par l'institut, l'actualité des chercheurs, ainsi qu'une veille scientifique, une « bibliothèque stratégique » (recensions d'ouvrages) et un agenda des principaux événements à venir.

31. L'IRSEM est beaucoup plus présent et suivi sur les réseaux sociaux, comme en témoigne la croissance exponentielle du nombre d'abonnés à nos comptes (+ 117 % pour Twitter et + 147 % pour Facebook²⁰).

32. L'IRSEM est aussi plus présent dans les médias, avec une hausse d'occurrences de + 46 % dans la presse française²¹.



33. Le directeur de l'IRSEM est intervenu plusieurs fois au point presse du ministère, à la demande de la directrice de la DICO (Délégation à l'information et à la communication de la défense), signe à la fois d'une visibilité accrue et d'un plus grand intérêt, pour le ministère, de valoriser les activités de l'IRSEM.

34. L'IRSEM forme ses chercheurs au *media training*, dans une séance annuelle organisée avec la DICO, depuis 2017.

35. L'IRSEM a un nouveau site internet indépendant, *irsem.fr*. Résultat d'une longue gestation puisqu'il a fallu obtenir l'agrément non seulement du ministère des Armées mais aussi du service d'information du gouvernement rattaché au Premier ministre, ce site, qui satisfait toutes les exigences administratives tout en étant mieux adapté à l'identité et aux activités de l'institut, a été finalisé en décembre 2018.

36. L'IRSEM ouvre et fédère la recherche stratégique :

a) **Le nouveau site est doté d'un portail documentaire de la recherche stratégique** dont l'objectif est de réunir l'ensemble des travaux de recherche de source ouverte du ministère. **La base de données contient plus de 3 000 documents** au format PDF, provenant des différents centres de recherche et organismes du ministère. Ce projet inédit valorise l'ensemble de la production ministérielle et constitue aussi une ressource précieuse pour les chercheurs.

b) **Nous organisons des rencontres régulières** avec la presse, notamment l'Association des journalistes de Défense (AJD), et les influenceurs, qui réunissent non seulement l'IRSEM mais aussi nos voisins à l'École militaire (École de guerre, CHEM, CICDE, CREOGN, IHEDN, INHESJ, RDN, etc.) qui partagent leur actualité.

c) **Nous constituons une communauté d'Anciens de l'IRSEM**, par différentes initiatives (groupes privés sur les réseaux sociaux, première rencontre physique en octobre 2018, annuaire sur le nouveau site internet). L'IRSEM aura bientôt dix ans. Il a accueilli et formé des centaines de personnes, qui sont désormais éparpillées dans les universités, l'administration, les think tanks ou les industries. L'idée est de les faire se rencontrer.

► UNE GESTION RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE

37. Les processus de recrutement sont stricts et indépendants. Dans le cas des chercheurs extérieurs (les recrutements de personnel du ministère, que nous valorisons autant, relèvent d'une logique différente), nous ne recrutons plus que des docteurs ayant une activité scientifique (publications, colloques). Après une campagne publique, où l'annonce est largement diffusée sur les réseaux sociaux et les listes d'emails, les candidats retenus sur dossier sont auditionnés durant une heure chacun par un jury constitué de la direction et des directeurs de recherche ou leur représentant (8 personnes). À l'issue des entretiens, un classement est établi. La douzaine de recrutements effectués depuis notre arrivée a suivi cette procédure et s'est faite en toute autonomie, sans pression extérieure.

38. Le budget est maîtrisé : depuis 2017, il est consommé à 100 %, ni plus, ni moins.

39. Nous avons accompli des progrès en termes de communication interne et de cohésion :

- a) **l'organigramme** a été entièrement refait, confiant plus clairement aux directeurs de domaine la gestion de proximité de leur équipe ;
- b) **des réunions régulières** ont été mises en place (réunion de recherche bimensuelle, réunion de service semestrielle) ;
- c) **un Guide de l'IRSEM** a été conçu, une publication interne de 34 pages réunissant toutes les informations et procédures du service, qui facilite notamment la prise de poste des nouveaux arrivants ;
- d) **une journée cohésion** a été créée, sortie annuelle financée par le comité social de l'École militaire.

40. Les chercheurs jouissent de meilleures conditions de travail. Ils ont désormais :

- a) **un accès distant à des bases de données scientifiques** – CAIRN et bientôt The Military Balance –, grâce à un partenariat avec le Centre de documentation de l'École militaire (CDEM) ;
- b) **un accès au wifi** dans des espaces dédiés, ce qui est notamment utile aux visiteurs n'ayant pas d'ordinateur relié au réseau ;
- c) **un accès à la visioconférence** ;
- d) **une adresse courriel supplémentaire** en @irsem.fr, qui a notamment permis de parer à l'interruption de service des adresses en @defense.gouv.fr.

► DES EFFORTS À POURSUIVRE

Ces résultats sont encourageants. Ils ont permis de démontrer que l'universitarisation et l'opérationnalisation n'étaient pas incompatibles et que, par sa nature hybride, entre le ministère des Armées et l'Université, l'IRSEM n'était pas condamné à l'aporie, même si le défi reste permanent et la vigilance de mise pour maintenir cet équilibre.

L'évolution est visible et la ministre des Armées elle-même a estimé qu'« une réforme de l'IRSEM a été menée avec talent et succès ». Elle a remercié les équipes de l'institut « pour le souffle et la vitalité que vous avez su rendre à cette institution qui cultive une double culture, académique et opérationnelle, si précieuse pour nos Armées²² ». Il faut féliciter non seulement les chercheurs mais aussi l'équipe de soutien dont le travail est aussi discret qu'essentiel.

L'institut joue désormais pleinement son rôle d'articulation entre les mondes de la Défense et de la Recherche. Il est devenu le premier centre d'études sur la guerre (*War Studies*) dans le monde francophone, en nombre de chercheurs permanents à temps plein. Il doit le rester de façon durable et s'imposer comme une référence internationale dans son domaine.

Nos efforts ont porté leurs fruits mais ils ne sont pas suffisants. Parmi les pistes d'amélioration qui constituent des défis pour les prochaines années, je retiens notamment :

- L'employabilité des jeunes, y compris des jeunes non-docteurs : comment pouvons-nous améliorer l'intégration des étudiants des Masters désormais nombreux en défense et sécurité, qui ne se destinent pas tous à la recherche ?
- En interne, l'IRSEM doit *transversaliser* sa production, c'est-à-dire réaliser une recherche plus collective, impliquant plusieurs domaines et disciplines. Un ouvrage en cours sur les « guerres de l'information » mobilisant des chercheurs régionalistes comme des chercheurs thématiques devrait y contribuer.
- Faire connaître l'IRSEM dans le monde universitaire est un autre enjeu. Le directeur scientifique et la chargée de mission « recherche stratégique » de la DGRIS se déplaceront dans la plupart des grandes universités françaises à cette fin.

- Nous pourrions aussi avoir une vision plus complète de nos homologues étrangers : une enquête est en cours, qui devrait permettre de réaliser une cartographie des équivalents de l'IRSEM dans le monde pour identifier de bonnes pratiques et formaliser un certain nombre de partenariats.
- Il nous faut également trouver davantage de manières d'être utiles au ministère, en renforçant nos liens avec les grands organismes, les autres centres de recherche et les institutions d'enseignement militaire supérieur, sans oublier la province : nous étions à l'École de l'air de Salon-de-Provence en juillet et nous irons bientôt à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr à Coëtquidan ainsi qu'à l'École navale à Brest.
- Enfin, pour espérer un jour rivaliser avec les meilleurs, il faut développer l'internationalisation de l'IRSEM, en publiant davantage en anglais et en multipliant les échanges avec les chercheurs étrangers.

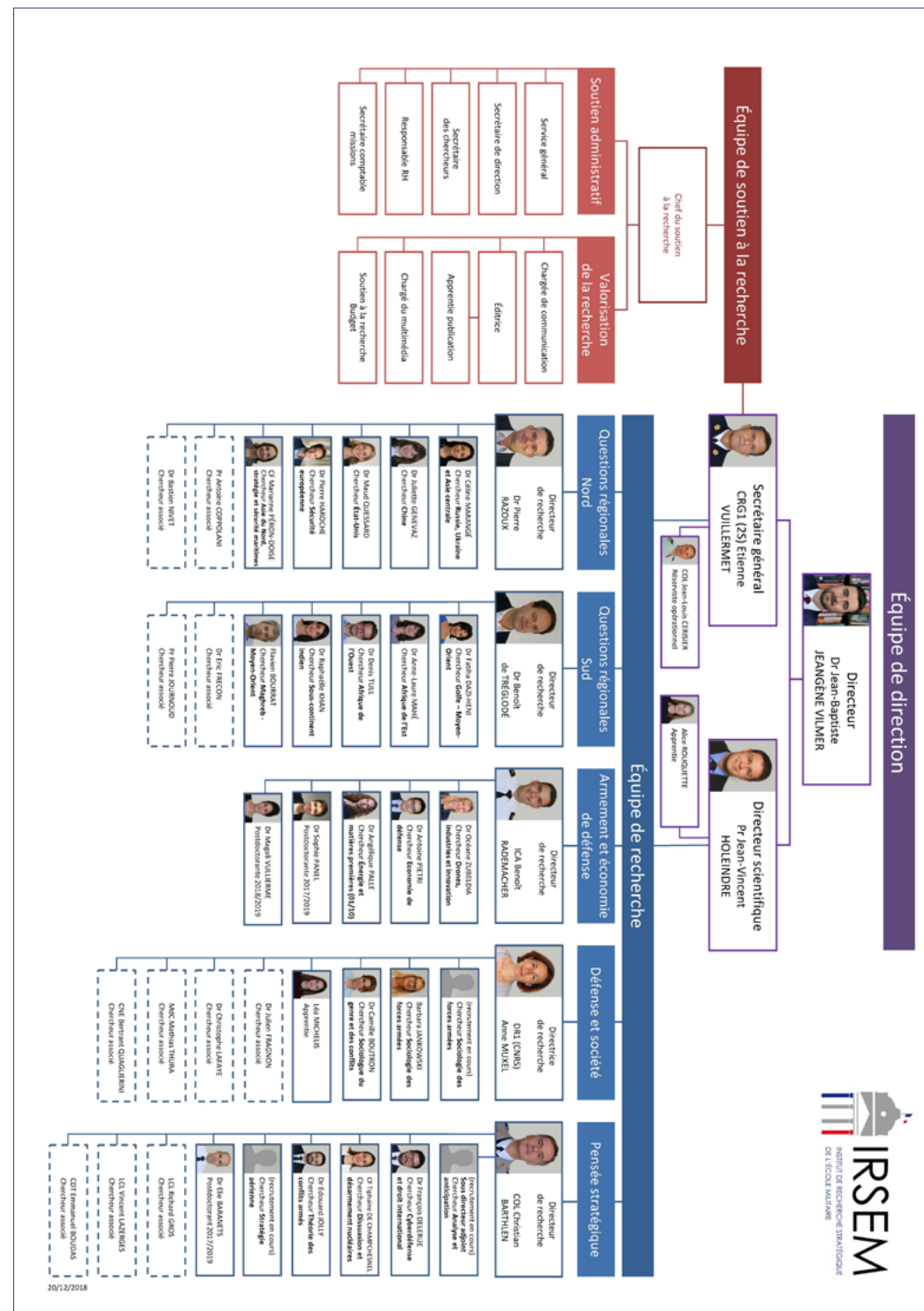
Paris, le 31 décembre 2018

B. Jean Vih



NOTES

1. Florence Parly, discours de lancement des labels « Centre d'excellence », Hôtel de Brienne, 26 novembre 2018.
2. Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, « L'IRSEM évolue », le mot du directeur, *La Lettre de l'IRSEM*, édition spéciale, 15 septembre 2016 ; « Un an à l'IRSEM », le mot du directeur, *La Lettre de l'IRSEM*, édition spéciale, 22 septembre 2017.
3. Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, « L'IRSEM évolue », *op. cit.*, p. 3. Sur l'intention plus générale de développer des *War Studies* à la française, voir Jean-Vincent Holeindre et Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, « Pour des War Studies en France : un diagnostic et des propositions », *Revue défense nationale*, n° 785, 2015, p. 53-59 et Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, « Le tournant des études sur la guerre en France », *Revue défense nationale*, n° 800, 2017, p. 51-61. Sur les modèles étrangers, voir Olivier Schmitt, *Si vis pacem, intellege bellum. Étudier la guerre pour préparer la défense*, Note de recherche n° 38, IRSEM, 9 mai 2017.
4. Parmi lesquels 3 membres de la direction, 26 chercheurs, 11 membres du soutien, 3 postdoctorants, 2 apprentis. En juin 2016, l'IRSEM comptait 2 membres de la direction, 20 chercheurs, 11 membres du soutien, 3 postdoctorants et un chercheur invité.
5. Seules 15 personnes de l'équipe actuelle étaient déjà à l'IRSEM en juin 2016.
6. Quinze *Notes de recherche* en 2016-2017 (+ 6 traductions) et 16 en 2017-2018 (+ 3 traductions) contre 7 en 2015-2016 (+ 4 traductions). Six *Études* en 2016-2017 (+ 2 traductions) et 8 en 2017-2018 contre 5 en 2015-2016. Onze *Lettres* en 2016-2017 (de septembre à août) et 11 en 2017-2018 contre 8 en 2015-2016. Il ne s'agit là que des collections de l'IRSEM : la plupart des chercheurs publient davantage à titre individuel à l'extérieur, des articles et des livres.
7. Dix en 2017 et 12 en 2018 contre 6 en 2016. L'objectif est d'en faire 15 en 2019.
8. Soixante-quatre événements en 2016-2017 et 91 en 2017-2018 contre 10 en 2015-2016 (selon les *Lettres* d'information de l'IRSEM qui font le recensement des activités). Nous ne comptons que les événements effectivement organisés par l'IRSEM et non ceux, beaucoup plus nombreux, auxquels participent les chercheurs à titre individuel.
9. Cent missions à l'étranger en 2017-2018 contre 77 en 2016-2017 et 57 en 2015-2016 (à chaque fois du 1^{er} juillet au 30 juin), selon les chiffres de la comptabilité.
10. Vingt-six à l'automne 2018, contre 20 en juin 2016 (sans compter la direction (2) et les postdoctorants (3), qui restent inchangés).
11. Vingt docteurs et 1 doctorante sur 26 chercheurs à l'automne 2018, contre 14 docteurs sur 20 chercheurs en juin 2016.
12. Sept chercheurs étrangers invités depuis juin 2016, contre 2 à notre connaissance entre 2010 et juin 2016.
13. Pour une histoire de ces efforts, qui ont commencé bien avant la création de l'IRSEM, voir Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, « La relève stratégique : une première histoire du soutien aux jeunes chercheurs sur les questions de défense et de sécurité », *Les Champs de Mars*, n° 30, 2017/2, p. 9-43.
14. Dix-neuf stagiaires pour un total de 54 mois en 2016.
15. « Le comité a pu bénéficier de l'apport d'un séminaire associant une cinquantaine de jeunes chercheurs » (*Revue stratégique de défense et de sécurité nationale* 2017, p. 105).
16. *Les Champs de Mars*, n° 30 : <https://www.cairn.info/revue-les-champs-de-mars-2018-1.htm>.
17. Dix en 2017 et 12 en 2018 contre 6 en 2016.
18. François Delerue, « Un projet d'analyse de l'approche française du droit international applicable aux cyber-opérations », note interne du 19/01/2018 puis, du même auteur, « Stratégie juridique pour la cyberdéfense française », *Les Champs de Mars*, n° 30, 2018/1, p. 297-306.
19. J.-B. Jeangène Vilmer, A. Escoria, M. Guillaume, J. Herrera, *Les Manipulations de l'information : un défi pour nos démocraties*, rapport du Centre d'analyse, de prévision et de stratégie (CAPS) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM) du ministère des Armées, Paris, août 2018.
20. Sept mille huit cent soixante-dix abonnés à Twitter, 7 578 à LinkedIn et 7 104 à Facebook au 31/12/2018, contre 3 627 abonnés à Twitter, 2 880 à Facebook et un nombre non renseigné d'abonnés à LinkedIn au 30/09/2016.
21. Dans la base de données Europresse (6 500 titres), « IRSEM » renvoie à 92 articles de presse française entre le 15/06/2016 et le 03/10/2018, contre 63 articles pour la période précédente de même durée (entre le 10/02/2014 et le 14/06/2016).
22. Florence Parly, discours de lancement des labels « Centre d'excellence », Hôtel de Brienne, 26 novembre 2018.



LA RÉFORME DE L'IRSEM

Une vision Des actions Des résultats

Une hausse de l'activité
Une crédibilité scientifique accrue
Un soutien renforcé aux jeunes chercheurs
Une utilité reconnue au sein du ministère
Une plus grande visibilité
Une gestion rigoureuse et transparente
Des efforts à poursuivre

L'essentiel en chiffres

Une équipe renouvelée aux **2/3**,
riche de **+ 30 %** de chercheurs,
dont **80 %** de docteurs,
publie près de **2x** plus de *Notes de recherche*,
accomplit **2x** plus d'études internes,
organise **9x** plus d'événements,
effectue **2x** plus de missions à l'étranger
et rend l'IRSEM **2x** plus suivi sur les réseaux sociaux



irsem.fr

