



CERCLE DE RÉFLEXION

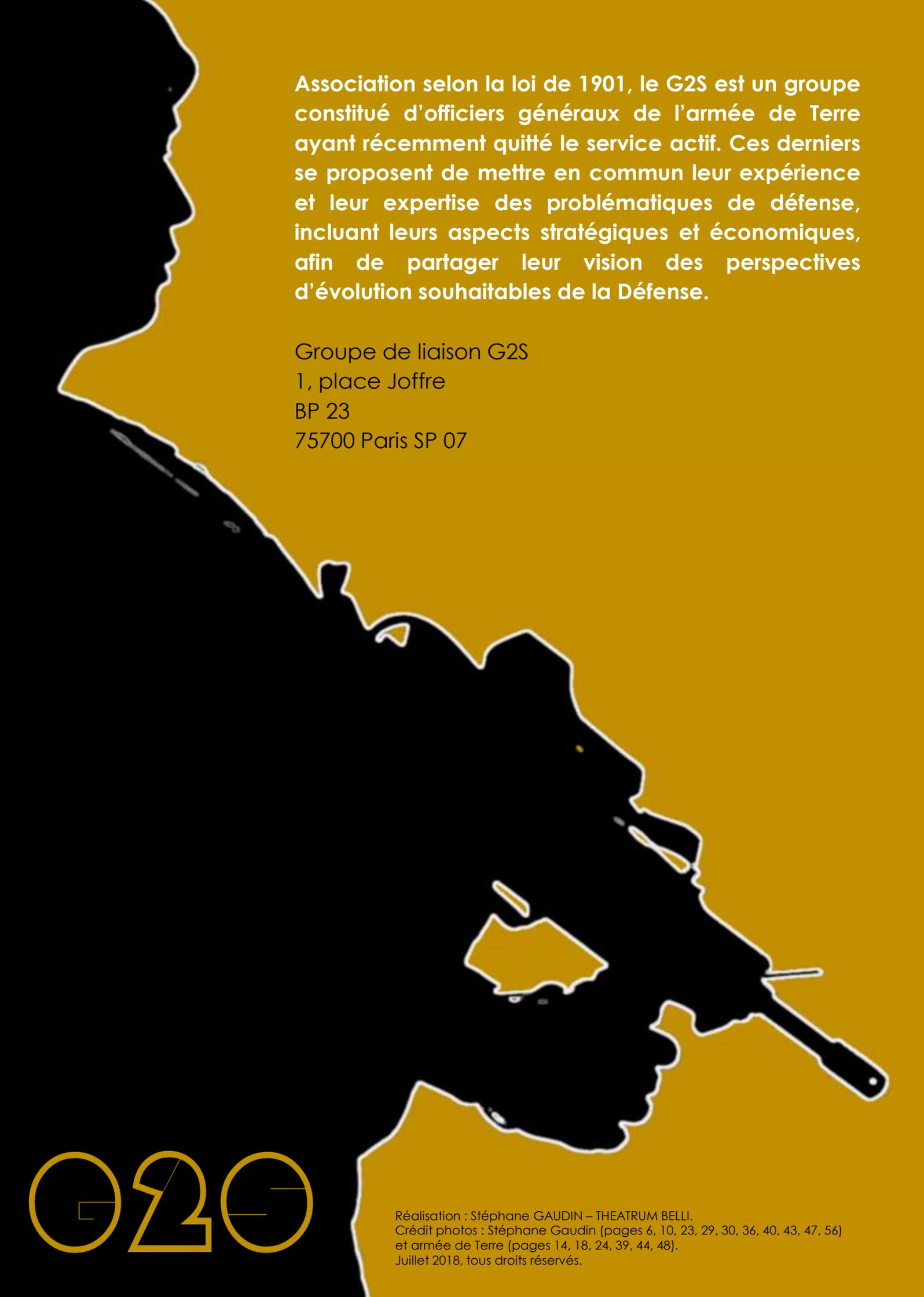
de l'association des généraux en seconde section



Juillet 2018

Réflexions pour l'armée de Terre de demain

22



Association selon la loi de 1901, le G2S est un groupe constitué d'officiers généraux de l'armée de Terre ayant récemment quitté le service actif. Ces derniers se proposent de mettre en commun leur expérience et leur expertise des problématiques de défense, incluant leurs aspects stratégiques et économiques, afin de partager leur vision des perspectives d'évolution souhaitables de la Défense.

Groupe de liaison G2S
1, place Joffre
BP 23
75700 Paris SP 07



SOMMAIRE

6

Introduction

GCA (2S) Alain BOUQUIN

10

De la pérennité des principes de guerre

GCA (2S) Martial de BRAQUILANGES

14

De l'importance de l'histoire militaire dans l'élaboration d'un nouveau modèle d'armée de Terre

GBR (2S) Olivier PAULUS

18

Forces terrestres : les conditions de l'excellence

GCA (2S) Jean-Claude THOMANN

24

De l'importance du facteur international dans la définition de l'armée de Terre future

GCA (2S) Jean-Paul PERRUICHE et GBR (2S) Dominique TRINQUAND

30

Quel soldat pour demain ?

GBR (2S) Olivier de BECDELIÈVRE

36

La spécificité militaire

GCA (2S) Alain BOUQUIN

SOMMAIRE

40

Quelles pistes à envisager pour la préparation opérationnelle future ?

GCA (2S) Arnaud SAINTE-CLAIRE DEVILLE

44

Innovation – transformation numérique

GCA (2S) Alain BOUQUIN

48

Pour bâtir l'armée de Terre future : rester maître de la préparation de l'avenir !

GCA (2S) Jean-Tristan VERNA

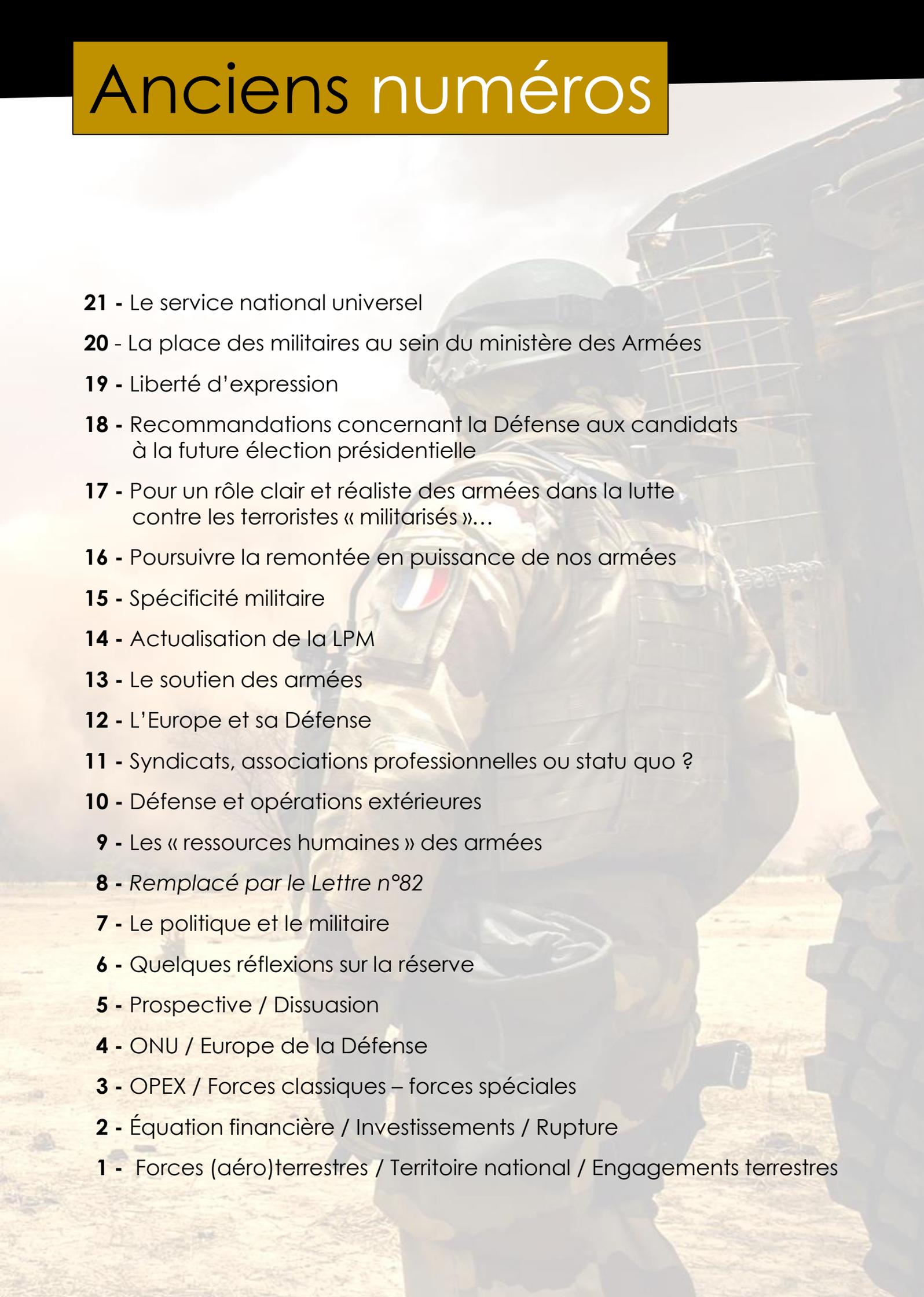
56

En guise de conclusion

GCA (2S) Alain BOUQUIN



Anciens numéros

- 
- 21 - Le service national universel
 - 20 - La place des militaires au sein du ministère des Armées
 - 19 - Liberté d'expression
 - 18 - Recommandations concernant la Défense aux candidats à la future élection présidentielle
 - 17 - Pour un rôle clair et réaliste des armées dans la lutte contre les terroristes « militarisés »...
 - 16 - Poursuivre la remontée en puissance de nos armées
 - 15 - Spécificité militaire
 - 14 - Actualisation de la LPM
 - 13 - Le soutien des armées
 - 12 - L'Europe et sa Défense
 - 11 - Syndicats, associations professionnelles ou statu quo ?
 - 10 - Défense et opérations extérieures
 - 9 - Les « ressources humaines » des armées
 - 8 - *Remplacé par le Lettre n°82*
 - 7 - Le politique et le militaire
 - 6 - Quelques réflexions sur la réserve
 - 5 - Prospective / Dissuasion
 - 4 - ONU / Europe de la Défense
 - 3 - OPEX / Forces classiques – forces spéciales
 - 2 - Équation financière / Investissements / Rupture
 - 1 - Forces (aéro)terrestres / Territoire national / Engagements terrestres



Introduction

Général de corps d'armée (2S) Alain BOUQUIN

Les déclarations récentes de nos autorités politiques et militaires fixent à nos forces armées un niveau d'ambition inédit :

- Le **Président de la République**, le 1^{er} mars 2018, à l'occasion de sa visite dans les camps de Champagne a déclaré : « *Nous sommes à un tournant pour nos armées, en particulier l'armée de Terre. Mon objectif est simple : que notre armée soit sans conteste la première armée européenne, en termes de capacités et de technologie* ».
- Le **CEMAT**, le 11 octobre 2017, lors de son audition à l'Assemblée nationale devant la Commission de la défense nationale et des forces armées, notait : « *Le Président de la République nous a fixé une ambition et nous donne des moyens. Il a souhaité que nous soyons la première armée européenne. Aujourd'hui, l'armée de Terre française est sans doute la première en Europe, mais comment va-t-elle faire pour le rester ? Quels sont les critères qui nous permettront de dire au Président le chemin que nous traçons pour qu'elle le reste ?* »

Définir ce que pourrait être « **la première armée européenne** », voilà un dossier passionnant à rédiger, valorisant, en apparence simple pour le G2S. Et, qui plus est, plutôt enthousiasmant car s'inscrivant dans une dynamique clairement positive de remontée en puissance.

C'est en fait un dossier « *piégeux* » et d'une extrême difficulté. Car, afin de le traiter, les difficultés sont nombreuses.

La première est celle de **bien cerner l'effet à obtenir** : être les premiers ou être très bons ? Doit-on chercher à « *définir* » ou à « *spécifier* » dans l'absolu une armée de Terre d'excellence ? Ou s'agit-il de fixer les contours d'une armée de Terre qui soit la meilleure en Europe, en mode relatif ou comparatif ? Avec le risque de s'inscrire dans une forme de concurrence qui pourrait nous conduire à porter des jugements plus ou moins négatifs sur nos partenaires. S'agit-il sinon d'un exercice purement prospectif, lié à l'innovation, portant sur une armée de Terre « *de quatrième génération* », en référence à la 4G venue améliorer les performances de la téléphonie mobile ?

Une deuxième difficulté tient au **contexte dans lequel il convient de conduire cet exercice prospectif** : être premier, pour quoi faire ? Dans quel type d'environnement ? Face à quelle menace ? Pour quels types de conflits ? Dans quel cadre international ?... Suivant les ambitions affichées et les positionnements recherchés, « *être le premier* » n'aura pas les mêmes impacts en termes de capacités, de savoir-faire ou de moyens. Souvenons-nous que l'*U.S. Army* était sans doute la première armée de la guerre froide, mais que dans le même temps elle subissait une lourde défaite au Vietnam...

La question des menaces à prendre en compte, à elle seule, mériterait un large développement. Car elle détermine de nombreux choix à faire, des ennemis à considérer, et peut conduire à différents modèles, donc à différentes manières d'être le premier :

- Un adversaire « *classique* », dont les armées sont connues, structurées, avec des armements identifiés, en mode symétrique.
- Un adversaire de type « *terroriste* », plus difficile à cerner, capable d'agir à l'intérieur du territoire avec un armement qui peut aller du plus sommaire au plus sophistiqué.
- Un possible déferlement à travers des zones mal contrôlées, de populations sans armes, poussées par la misère et déterminées à s'installer dans un pays riche.
- Un adversaire furtif, ou « *sournois* », sans combattants (drones, robots, menaces chimiques et biologiques, cyber-actions...) capable d'affecter notre environnement...

La question du cadre international est évidemment dimensionnante elle aussi : faut-il rester capables, de nous battre seuls dans certains cas, à l'extérieur ou à l'intérieur du territoire, mais aussi de travailler avec des

armées amies, de divers rangs, ce qui suppose l'interopérabilité et la capacité à conduire des opérations combinées.

L'exercice est d'autant plus délicat que cet environnement est évolutif : il ne faudra pas se contenter de devenir les premiers, mais il faudra ensuite le rester quand le contexte aura bougé, au gré des basculements démographiques, des changements dus au réchauffement climatique, de l'émergence de nouvelles puissances (régionales et globales) ou de l'apparition de nouvelles technologies de rupture.

La troisième difficulté a trait à l'ampleur et à la variété des domaines à traiter. Il peut être tentant d'additionner les exigences : **faut-il « être premier partout »**, comme le dit l'un de nos chants légion ? C'est le risque d'une surenchère par accumulation d'équipements, d'effectifs, de besoins à satisfaire, de hautes technologies maîtrisées... avec l'écueil de rapidement aboutir à un exercice totalement utopique, inaccessible. C'est pourquoi il est rapidement apparu plus sage de raisonner sur ce qui est existentiel dans une perspective d'excellence.

Un autre écueil consisterait à se contenter de « **vivre sur nos acquis** ». La situation des armées françaises au regard de leurs opérations récentes reste après tout en apparence enviable : elles sont structurées sur un modèle complet que les travaux de programmation militaire en cours ont décidé de maintenir ; leur masse critique leur permet de faire face à la plupart des situations, hors résurgence d'un conflit majeur, et elles restent aptes à agir sur la globalité du spectre des opérations ; elles bénéficient d'une expérience et d'une culture opérationnelles uniques, fruit d'un engagement intense, lui-même reposant sur un système décisionnel que notre constitution a voulu réactif ; l'effort consacré aux équipements, malgré quelques retards et lacunes capacitaires, a permis de globalement répondre aux besoins...

Il ne faut pas oublier que derrière ces critères d'excellence plus ou moins mesurables, ce qui fonde avant tout les succès d'une force armée c'est l'état d'esprit des soldats qui la composent : moral, esprit de corps, sens du sacrifice, esprit guerrier... Dans ce domaine, une certaine humilité doit être de rigueur, pour reconnaître que rien n'est jamais acquis, que l'excellence est en perpétuel devenir et que les savoir-être collectifs ont besoin d'être soigneusement cultivés.

Enfin en dernier lieu, **les expériences historiques** peuvent sembler, en première approche, très disparates et ne pas fournir de « *recette-miracle* ». On a même connu des épisodes au cours desquels un statut et une réputation de premier de classe n'ont pas épargné à leur bénéficiaire une cuisante défaite...

L'histoire cependant donne quelques pistes intéressantes :

- La Prusse d'après l'éna a su reconstruire son armée en faisant effort sur les structures de commandement et la formation d'état-major.
- C'est en remettant au goût du jour la pensée militaire et la réflexion doctrinale que l'armée de Terre française d'après 1870 s'est rebâtie.
- L'armée allemande de l'entre-deux-guerres s'est réarticulée autour du très haut niveau de compétence de ses cadres.
- L'*U.S. Army* de la fin de guerre du Vietnam a su rebondir autour des études de la *RMA (Revolution in Military Affairs)*.

Deux grands enseignements peuvent être tirés de ces précédents historiques :

- Le premier c'est que ce n'est qu'**en injectant de l'intelligence**, de la réflexion, de la formation, de la culture générale, que l'on construit les armées les plus solides ; dit autrement, pour construire (ou reconstruire) sur du roc, il faut privilégier le cerveau au muscle.
- Le second, c'est qu'il faut savoir **se remettre en cause** ; et idéalement, il ne faut pas attendre que des revers militaires viennent provoquer cette prise de conscience mais, au contraire, avoir le souci permanent d'anticiper les ruptures et les opportunités.

Le dossier que vous propose le G2S s'articule selon ces deux axes majeurs : celui d'une armée de Terre forte de ses succès, qui veut malgré tout repenser son avenir, sans s'endormir sur ses lauriers récents ; et celui d'une réflexion riche qui doit irriguer les travaux de préparation du futur.



De la pérennité des principes de guerre

Pour réfléchir l'armée de Terre du futur, doit-on partir d'une page blanche ?

*Ce n'est pas le sentiment du **GCA (2S) Martial de BRAQUILANGES** pour qui il existe des invariants à prendre en compte.*

À l'occasion de sa visite récente auprès de l'armée de Terre dans le camp de Mourmelon-le-Grand, le Président de la République a affiché son haut niveau d'exigences en matière de Défense en déclarant son ambition de faire de l'armée « *la première en Europe* ». Dans cet esprit, l'armée de Terre a élaboré récemment son projet ATF¹ (Action Terrestre Future), qui a le grand mérite de fixer un cap dans les évolutions à conduire pour mieux répondre aux besoins à venir. Dans ce contexte, on peut légitimement s'interroger sur la pérennité des **trois principes de la guerre** bien connus et exprimés à la fin du XIX^e siècle, à savoir **la liberté d'action**, **l'économie des forces** et **la concentration des efforts**. En effet, l'évolution des caractéristiques des

¹ <https://www.defense.gouv.fr/actualites/communaute-defense/action-terrestre-future-demain-se-gagne-aujourd-hui>

conflits et le développement des nouvelles technologies ne pourraient-elles pas remettre en cause, ne serait-ce que partiellement, l'observance de ces principes interdépendants censée conduire au succès des armes du pays ?

Le général de VILLIERS présentait encore récemment les nouvelles caractéristiques des conflits en insistant notamment sur le durcissement des confrontations dans un cadre interarmées et très souvent interalliés. Il mettait en avant la durée accrue des engagements avant d'espérer une stabilisation, mais aussi la dispersion et l'étalement des dispositifs dont les zones d'action sont de plus en plus étendues. Il détaillait également la multiplicité des adversaires, réels ou potentiels, la diversité de leurs modes d'action, auxquels nous devons faire face, en intégrant aussi bien le retour des États-Puissance que le développement du terrorisme sans frontières et l'augmentation du nombre d'interlocuteurs, avec lesquels il faut traiter, dans un contexte où la suprématie technologique occidentale est moins prégnante que dans un passé récent. Il soulignait enfin, parmi d'autres choses, le décalage entre les temps médiatique, politique et militaire ainsi que la part croissante d'irrationalité liée à l'émotion qu'il faut gérer au mieux, mais aussi le refus de nos adversaires de se plier aux droits et usages de et dans la guerre, considérés comme des outils au service des occidentaux.

Nous retrouvons une même vision de la menace dans la Revue Stratégique de la Défense et de la Sécurité élaborée en 2017, et qui précise : *« L'accroissement des arsenaux, la dissémination d'équipements conventionnels modernes et les progrès technologiques, permettent à un nombre croissant d'acteurs étatiques ou non, de se doter de moyens militaires avancés. Combinées à des modes d'action innovants, ces évolutions peuvent remettre en cause la supériorité opérationnelle et technologique des armées occidentales dans tous les milieux... ».*

Dans les faits, cette évolution, comme bien d'autres par le passé, ne remet pas véritablement en cause les principes de la guerre qui conservent toute leur pertinence, mais davantage leurs modalités d'exécution. Revenons sur chacun de ces trois principes.

La liberté d'action, c'est *« la liberté de choisir, donc de décider »* disait le général Lucien POIRIER². C'est aussi être libre de ses mouvements pour pouvoir agir, en étant dégagé de ses propres contraintes (logistiques, appuis, moral, disponibilité...), de celles du milieu naturel et de celles que l'adversaire veut nous imposer. C'est finalement l'aptitude à rester maître de notre action et de nos intentions en s'efforçant d'imposer notre tempo à l'adversaire, bref la capacité à garder l'initiative. Dans ce cadre, la capacité à disposer de notre autonomie d'appréciation de situation doit être préservée au même titre que celle à pouvoir agir seul, quand l'urgence le commande, même si l'intervention en coalition présente un intérêt indéniable, sans pour autant

² *La guerre du Golfe dans la généalogie de la stratégie*, Stratégique, n° 51/52, 3^e trimestre 1991.

faire preuve de naïveté, en particulier quand on en assure le leadership. Il importe alors de pouvoir compter sur des unités nationales engagées en nombre suffisant, bien entraînées, ainsi que sur des chefs et des états-majors performants maîtrisant toutes les procédures d'interopérabilité.

L'économie des forces, c'est « *tirer tout le parti des forces dont on dispose* » précisait le maréchal FOCH qui ajoutait : « *c'est aussi l'art de monter les forces en système* » plutôt que de les compartimenter. Économiser les forces, c'est les préserver pour l'effort principal et donc veiller à entretenir, voire à développer, leurs capacités. Interviennent à ce niveau nombre de facteurs comme le moral, l'entraînement et l'équipement, l'expérience, la disponibilité, la mobilité, les aptitudes particulières de certaines unités. Sur ce dernier point, il conviendra de poursuivre la recherche d'une plus grande polyvalence des formations, pour élargir leur spectre d'emploi, et donc accroître leur optimisation. Là encore, il importe de noter que l'aptitude à employer des unités étrangères au sein d'une coalition, à conseiller ou assister des forces de sécurité locales et à susciter une forme d'adhésion de la population locale à notre action, en lien avec des opérateurs publics ou privés, sont autant de mesures contribuant à une plus grande économie de nos forces. Enfin, n'oublions pas également, dans ce registre, les efforts à poursuivre pour réduire la vulnérabilité de nos troupes face aux EEI (Engins Explosifs Improvisés), aux attentats-suicide ou encore aux « *cyber-attaques* ».

La concentration des efforts, « *c'est la concentration de la force contre la faiblesse* » (LIDDEL HART), c'est la diversité des effets à produire dans une manœuvre globale, c'est aussi le fruit de la planification et la capacité à exploiter une opportunité, en tirant parti si possible de la surprise, de la mobilité et d'un rapport de forces favorable.

Les progrès réalisés dans les domaines de l'Intelligence artificielle (IA), de la robotique, de l'automatisation, de la numérisation, de l'interopérabilité, de la mise en réseau et, plus largement, de la communication, des nanotechnologies, de l'équipement comme de l'armement, apportent de nouvelles possibilités à la bonne mise en œuvre des trois principes de la guerre. Elles doivent permettre de mieux connaître la situation et de mieux comprendre les enjeux, de diffuser quasi immédiatement les informations, d'accélérer le processus décisionnel, d'appliquer des feux à plus grande portée et plus précis, de concentrer rapidement et discrètement des forces mobiles et des effets de toute nature, de basculer les efforts en restructurant les unités sur court préavis, de coopérer avec les alliés et les autres parties prenantes... Toutes ces nouvelles capacités rendront possibles des changements de posture opérationnels fréquents et rapides qui imposeront à l'évidence une adaptation des esprits, des organisations et des modes d'action sous la conduite de chefs et d'états-majors performants. À cet égard, il est essentiel de pouvoir continuer à s'appuyer sur un système d'entraînement et d'évaluation de grande qualité, régulièrement remis en cause pour s'adapter avec pragmatisme à l'évolution des opérations.

De crainte, sans doute, d'avoir une approche jugée trop conformiste, la tentation est forte de vouloir ajouter aux anciens principes, d'autres plus innovants tels que la fulgurance, la surprise, ou encore l'incertitude, que l'on doit à mon sens plutôt considérer comme des conditions à la bonne mise en œuvre de nos trois principes de base.

Certains ont pu croire, il y a quelques années, pouvoir faire la guerre autrement, à distance, une guerre propre avec zéro mort, en évitant toute empreinte d'envergure au sol pour diminuer les risques d'enlèvement et réduire la vulnérabilité des forces. À l'évidence, des responsables politiques et industriels ont identifié rapidement tous les avantages potentiels de ce nouveau paradigme. D'autres ont envisagé l'option d'une guerre éclair avant de passer le témoin à d'autres forces qui, il faut bien le constater, ne se bousculent pas vraiment pour prendre le relais. Et puis, il y a eu encore, la tentation de miser sur le tout technologique au détriment des effectifs, considérant que la suprématie acquise permettrait de faire face à toutes les menaces. De tels modes d'action ne doivent pas être écartés d'un revers de la main et peuvent être mis en œuvre ponctuellement, mais ils ne constituent plus la panacée face aux nouvelles caractéristiques des conflits.

Les faits sont têtus : l'action auprès de la population demeure un enjeu primordial, la nécessité de coopérer avec de nombreux interlocuteurs, la conduite d'actions de coercition et de stabilisation, exigent des effectifs conséquents et engagés dans la durée, en particulier dans les zones urbaines qui ne cessent de se développer. Disposer d'une « *masse critique* » suffisante, comme le souligne le projet ATF, avec le matériel *ad-hoc*, et d'une capacité de relève dans la durée, constitue désormais un véritable impératif sauf à accepter de ne faire que de la figuration. L'opération « *Sentinelle* » sur le Territoire national (TN) et les engagements dans la Bande sahélo-saharienne (BSS) sont là pour le démontrer, alors que nous ne faisons face qu'à la menace terroriste.

Mais, là encore, soyons clairs, « *la masse critique* » à engager ne constitue pas un nouveau principe de la guerre mais bien une condition essentielle au succès d'une opération. Elle est l'une des réponses à l'ambition clairement affichée par notre chef des armées qui indique, dans la Revue stratégique : « *La préservation d'un modèle d'armée complet et équilibré est indispensable pour assurer à la France son indépendance nationale, son autonomie stratégique et sa liberté d'action. Dans un environnement opérationnel plus exigeant, ce modèle doit disposer de l'ensemble des aptitudes et des capacités nécessaires pour atteindre les effets militaires recherchés sur la totalité du spectre des menaces et des engagements possibles, y compris les plus critiques...* ».



De l'importance de l'histoire militaire dans l'élaboration d'un nouveau modèle d'armée de Terre

« Du passé ne faisons pas table rase ! » C'est ce dont veut nous convaincre le **général (2S) Olivier PAULUS** au travers de cette réflexion sur l'histoire militaire.

À l'été 2015, dès sa prise de fonction en tant que CEMAT, le général d'armée Jean-Pierre BOSSER a voulu une importante transformation de l'armée de Terre. Connue sous l'appellation « *armée de Terre au contact* », celle-ci est maintenant en phase de consolidation.

Dans un monde en perpétuelle mutation, où les changements sont de plus en plus rapides, nous ne pouvons-nous reposer sur des acquis. Il nous faut dès aujourd'hui passer à l'étape suivante et penser à ce que pourrait être le prochain modèle.

Le 24 août 1998 ? à l'occasion du 21^e Congrès international des archives à PARIS, le Président CHIRAC déclarait : « *Ceux qui exercent une responsabilité savent bien qu'on ne définit pas des orientations dans l'ignorance du passé* ». Cette réflexion universelle s'applique parfaitement au processus que nous

devons suivre pour définir l'armée de demain. L'historien militaire y a toute sa place.

Cette connaissance du passé nous est accessible au travers du Service historique de la défense (SHD), héritier du « *dépôt de la guerre* » créé par le ministre COLBERT sur décision royale en 1637, aujourd'hui seul détenteur des archives des armées. Au-delà de son rôle « *notarial* » d'archiviste, le SHD a précisément pour mission de mettre à la disposition des hautes autorités militaires des analyses et des études contributrices à l'élaboration des évolutions majeures de l'outil militaire, comme celle d'un modèle d'armée.

Que nous enseigne l'histoire militaire et que pourrait apporter le SHD de significatif à une réflexion sur l'évolution du modèle d'armée de Terre ? Ce bref article ne saurait évidemment entièrement y répondre, mais prenons deux exemples pour illustrer le type de contributions possibles.

Le premier enseignement tiré de nos anciens est qu'une armée et, par voie de conséquence, une Nation, n'est jamais définitivement victorieuse, ni jamais totalement battue. Très souvent à une victoire succède une défaite et inversement. Aujourd'hui, à l'heure où la notion de guerre est en pleine mutation, nous parlerions plutôt de succès ou d'échec, mais le fond du problème reste le même : en aucun cas nous ne devons préparer la guerre qui vient de se terminer !

Dans les faits, les succès passés nous fragilisent. Tout chef militaire qui n'est pas capable de remettre en cause les certitudes acquises sera surpris par le prochain engagement.

Prenons deux exemples de ce travers.

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'armée des États-Unis d'Amérique était la première des armées occidentales. Elle le reste en ce début de XXI^e siècle et peut être considérée comme la première puissance militaire mondiale. En 1945 elle avait permis par ses capacités, ses moyens et sa masse, la libération de l'Europe et la capitulation japonaise. Toutefois, c'est cette même armée américaine qui allait connaître trente ans plus tard, au Vietnam, un cuisant échec médiatiquement immortalisé par l'évacuation en hélicoptères de l'ambassade américaine à SAIGON.

Traumatisée par ce fiasco, elle s'est reconstruite en se remettant en cause³, tirant du retour d'expérience tous les enseignements nécessaires. Elle a ainsi pu gagner, avec brio et facilité, la guerre suivante, dans le Golfe, en 1991. Ce succès n'était cependant pas acquis d'avance face à l'armée irakienne que l'on considérait à l'époque comme la 4^e armée au monde.

Revenons maintenant à notre armée française en 1919. La victoire de l'année précédente, et les traités qui ont suivi, ont fait de l'armée française la première armée au monde. Elle était devenue l'armée de référence, copiée par bien

³ Ce que décrit très bien le général d'armée américain Norman Schwarzkopf, ancien commandant de l'opération *Tempête du désert*, dans son livre intitulé « *Mémoires* », publié en octobre 1992.

des pays à commencer par les États-Unis d'Amérique. Nous en connaissons la suite : la défaite de juin 1940, consécutive de l'échec de la « *Bataille de France* », à jamais stigmatisée par l'historien Jacques BENOIST-MÉCHIN au travers de son ouvrage de référence édité en 1956 « *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident* ». Il s'en est suivi notre abandon de l'Indochine en 1954 après la bataille perdue de DIEN BIEN PHU.

Nos anciens ont su en tirer les conséquences et se préparer aux guerres révolutionnaires à venir. Ainsi, c'est à partir des grandes opérations de 1958 et 1959, dirigées par le général d'armée aérienne Maurice CHALLE, commandant en chef en Algérie, que nous avons renoué avec la victoire militaire.

Le retour au combat de l'armée française, après une longue période d'attente face au bloc soviétique, dans le cadre de ce que nous nommons aujourd'hui les « *opérations extérieures* », à partir de la fin des années 1970, jusqu'à celles toutes récentes de SERVAL et de BARKHANE, s'apparente à une succession de succès.

Que faut-il retenir de ces exemples illustratifs de ce que l'histoire militaire peut nous enseigner ? La réponse peut se résumer en deux mots, « *vigilance et discernement* ». En d'autres termes, soyons vigilants car les succès répétés conduisent à l'excès de confiance, point de départ de futurs échecs, voire de tragiques revers.

Ne sur-interprétons pas l'importance d'évènements comme le drame du Drakkar, le 23 octobre 1983 à BEYROUTH au Liban, ou celui de l'embuscade d'UZBIN, le 18 août 2008 en Afghanistan. Certes, la dimension de ces drames au combat doit être rapportée au volume de forces engagées aujourd'hui en opérations, qui dépassent rarement le millier d'hommes, en comparaison des centaines de milliers des conflits antérieurs. Cependant ces pertes ne doivent pas nous imposer nos modes d'actions pour plaire à une opinion publique à qui l'on a vendu le concept du zéro mort.

Le second exemple est la réponse apportée par l'armée de Terre au contexte défavorable qu'elle subit depuis plusieurs décennies. Ainsi, suite à la professionnalisation décidée en 1996, se répètent pour nos armées en général ? et pour l'armée de Terre en particulier, restrictions, réductions, remises en cause des structures et des organisations, les mettant en difficultés pour l'exécution de leurs missions.

Pour répondre à ces contraintes sans casser l'outil, l'armée de Terre s'est appuyée sur la pérennité de la structure de base, dont l'excellence et la pertinence avaient été mises à l'épreuve de longue date : le régiment. C'est ce que rappelaient régulièrement les CEMAT qui se sont succédé, à l'occasion, en particulier, des grands rapports annuels de l'armée de Terre. C'est d'ailleurs sur cette structure régimentaire qu'elle a pu s'appuyer pour rapidement remonter en puissance suite aux attentats de 2015. Au moment où certains visaient à son affaiblissement, le régiment démontrait ainsi sa

pertinence et son efficacité dans le cadre d'une organisation moderne et évolutive.

Ce que savait sans doute moins la haute hiérarchie militaire, c'est que ce même constat avait déjà été établi, dès 1938, par le général d'armée Maxime WEYGAND, lorsqu'il rédigea et publia son très bel ouvrage « *L'histoire de l'armée française* ». Ainsi, à quatre-vingts années d'écart, le même constat était établi. Toute étude historique en appui de la conception d'un nouveau modèle d'armée de Terre retournerait le même invariant, c'est bien le régiment qui a toujours été la brique de base, la structure stabilisatrice à partir de laquelle on peut réfléchir l'armée de Terre.

Ces deux types d'exemples, historiques d'approche, soulignent tout l'intérêt de l'histoire militaire comme outil d'études et d'analyses, mais aussi comme contributeur et acteur de la réflexion d'ensemble mandatée par le haut commandement.

C'est ce à quoi s'emploie, entre autres, le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) qui publie régulièrement des « *Cahiers du RETEX* » disponibles sur son site Internet⁴. À titre d'exemple, celui portant sur le rezzou dans la région de TOMBOUCTOU entre 1890 et 1920 mérite d'être connu de tout cadre engagé dans BARKHANE, le contexte sociologique y ayant, au final, peu évolué.

Cette capacité de réflexion s'appuie en particulier, et il ne faut pas l'oublier, sur le maintien au sein de l'armée de Terre d'officiers historiens militaires à la compétence reconnue. Ils ne demandent d'ailleurs qu'à être mis à contribution. Depuis l'été 2015, la création d'un poste d'officier référent en histoire militaire, au sein de l'État-major de l'armée de terre (EMAT), lui-même étant placé pour emploi au sein de la Délégation du patrimoine de l'armée de Terre, nous offre cette opportunité.

Au-delà de ces spécialistes, tout officier qui vise à être un chef militaire complet se doit, quel que soit son niveau de responsabilité et tout au long de sa carrière, de cultiver son goût pour l'histoire militaire et ses enseignements.

⁴ www.cdec.terre.defense.gouv.fr



Forces terrestres : les conditions de l'excellence

Comment maintenir l'excellence reconnue à notre armée de Terre ?

En ne négligeant pas les fondamentaux nous affirme le GCA (2S) Jean-Claude THOMANN.

Envisager le futur ne peut, en particulier pour ce qui est de l'emploi de la force armée, se faire sérieusement sans considérer le passé et ses enseignements, tant il est vrai que celui qui ignore les leçons de l'Histoire se condamne à en revivre les attendus, sinon les modalités. Et si aucun engagement de forces n'est, *stricto sensu*, identique aux précédents, il n'en reste pas moins que des constantes, des principes et des références, traversent les âges avec des mutations de la forme qui cachent, le plus souvent, une grande pérennité du fond.

C'est donc à l'aune de ce constat qu'il est intéressant d'examiner certains aspects de la transformation historiquement récente de notre armée de conscription en armée professionnelle, dans la perspective de la maintenir à long terme sur un chemin d'excellence, aujourd'hui reconnu, mais qu'il a fallu développer et entretenir pour faire face aux défis spécifiques des dernières décennies.

En dehors des critères quantitatifs de ressources budgétaires, d'effectifs et de matériels, certes cruciaux, mais qui ne sont pas abordés dans ce développement, la question est de savoir quels sont les principaux facteurs dont on peut, avec le recul, juger qu'ils ont été déterminants dans la recherche et la conquête d'une certaine excellence de nos forces terrestres.

À la base, d'un point de vue technique et en toute logique, la réalisation d'un triptyque instruction individuelle, instruction collective et entraînement performant, doit être l'objet d'une attention tout à fait prioritaire du commandement. Cela a un coût, à la fois budgétaire et en temps, qui dans un contexte de suremploi des personnels et des unités, a tendance à être minimisé. Les économies ainsi réalisées à court terme hypothéquant en fait plus que dangereusement les capacités futures. Bien plus, sur le plan des individus, les armées sont un domaine très spécifique qui exige, en particulier pour l'encadrement et plus encore pour celui de haut niveau, une politique déterminée de « *formation continue* », ponctuée de nombreux stages et exercices, dont le coût temporel se télescope avec les besoins à satisfaire pour l'engagement opérationnel ou les activités collectives. Mais baisser la garde dans la politique de formation revient, *in fine*, à renoncer à la recherche de l'excellence.

A contrario, et paradoxalement, il faut sans cesse rappeler que la guerre, quelle qu'elle soit, doit, en matière de forces terrestres, être faite avec une ressource humaine jeune à tous les niveaux de l'action sur le terrain, ce qui impose de consentir à un certain taux de renouvellement en équilibre avec l'impératif précédent. C'est une condition *sine qua non* du dynamisme, de l'audace et de l'endurance physique, qui, quelles que soient les évolutions technologiques, demeurera pour le soldat sur le terrain un impératif incontournable. Il convient donc, en refusant le prétexte d'une meilleure maîtrise des savoir-faire acquise grâce à l'expérience, de ne pas « *vieillir* » plus que de mesurer les forces vives de nos capacités terrestres. L'allongement indéfini des durées possibles de carrière, en particulier pour les militaires du rang, quelles qu'en soient les raisons, y compris « *sentimentales* », est à cet égard une menace pour la performance intrinsèque des forces qui ne doit pas être ignorée.

En matière d'emploi des forces, comme d'ailleurs dans bien d'autres domaines d'activité hiérarchisée de la société, il est un principe qui prend une dimension tout à fait particulière pour l'efficacité d'un système opérationnel et la valorisation des individus, celle-ci conduisant à des valeurs aussi fondamentales que la motivation, l'esprit de corps, l'abnégation et le surcroît de disponibilité : il s'agit du principe de subsidiarité. Tout chef opérationnel doit être convaincu de l'apport extraordinaire pour la performance et l'état d'esprit des troupes que constitue un emploi judicieux et raisonné de ce principe. Il faut savoir investir chaque subordonné, même des plus modestes, d'une marge d'autonomie et de prise de responsabilité lui donnant conscience de l'importance de son rôle et le conduisant en fait à se dépasser

pour démontrer qu'il est à la hauteur de ce qu'on attend de lui. Plus trivialement, chaque chef doit se garder de faire ce qui peut être fait par un subordonné dont on a bien apprécié le niveau de compétences. Les unités où ce principe de subsidiarité est systématiquement appliqué à tous les niveaux de la hiérarchie rayonnent et ont incontestablement une prédisposition à l'excellence opérationnelle, qui est bien le but recherché pour disposer d'un outil réellement solide et performant. Dans ce cadre, il est certain que la digitalisation croissante du dispositif peut aller à bien des égards à l'encontre d'une bonne mise en œuvre de ce principe fondamental : ce sera sans doute un enjeu majeur, bien que « *dissimulé* », que de trouver un bon équilibre entre le principe de subsidiarité et les intrusions hiérarchiques facilitées par l'évolution technologique.

Cette évolution technologique, dont certains parlent comme d'une « *transition fulgurante* »⁵, est soumise à des accélérations sans doute inconnues dans le passé, encore que l'étude approfondie de la guerre de 1914-1918, montre déjà à cette époque la rapidité des mutations (aviation, motorisation, chars, communications...) sous la pression des besoins et la recherche constante, par l'exploitation immédiate des retours d'expérience, de l'amélioration de la performance et de la diminution des pertes. Au regard de ces accélérations, se posent deux problèmes dont l'importance ne peut que croître à court et moyen terme : celui de la juste suffisance technologique et celui de la capacité de résilience de forces de plus en plus technologiquement avancées.

Rester sur la crête de l'excellence en pratiquant la juste suffisance technologique est incontestablement un art des plus difficiles. Il fait entrer en conflit un référentiel temporel très étalé (recherche, développement et surtout mise en place dans les forces) pour les équipements innovants et un référentiel beaucoup plus à court terme concernant l'évolution des menaces proprement dites, d'ailleurs souvent marquées du sceau de la surprise, stratégique ou non. Sans aller jusqu'à la pratique soviétique de la guerre froide, qui consistait à jouer la masse et empiler les générations de matériels en utilisant la profondeur du dispositif opérationnel, il convient, face aux impératifs budgétaires et à ceux générés par les développements technologiques, de trouver un juste équilibre autorisant d'une part une suffisance technologique permettant de conserver une certaine supériorité sur les adversaires potentiels ou plus simplement l'interopérabilité avec les grands alliés et, d'autre part, une suffisance quantitative des matériels en dotation.

Au-delà, il est une interrogation qui peut être relativement angoissante au fur et à mesure que le progrès impose à l'homme le service de systèmes de plus en plus sophistiqués : quid de la capacité des forces terrestres à agir « *en dégradé* », c'est-à-dire en ne disposant plus de certains moyens

⁵ Cf. « *La transition fulgurante* » de Pierre GIORGINI (BAYARD)

technologiques devenus indispensables au quotidien ? Il n'y a sans doute pas de bonne réponse à cette question, mais elle doit être prise en compte dans tout ce qui relève des formations de base et initiales des personnels. Des exercices ayant pour objet de savoir pallier, au moins ponctuellement et conjoncturellement, aux défaillances des outils techniques, sont à concevoir. En parallèle, une réflexion de fond sur ce défi reste à conduire.

Par ailleurs, il est clair que dans la dialectique opposant ambition opérationnelle, qui est grande, et réalités du format possible de nos forces terrestres, qui restera très limité, la seule solution réside dans une certaine polyvalence de ces forces qui, toutes, quelles que soient leurs spécialités et spécificités, doivent être en mesure de remplir des missions « *élémentaires* », en particulier sur le Territoire national (TN). On retrouve là le principe « *salvateur* » des « *missions communes de l'armée de Terre* », qui permet de faire face à nombre de besoins opérationnels élémentaires, tout en ne déniaient en rien les besoins en formation de spécialité qui elle permet de couvrir un large spectre des capacités opérationnelles. Il faut à ce propos souligner le rôle de cette capacité basique dans la motivation et la préservation du moral d'unités qui, sans cette possibilité, seraient contraintes de rester cantonnées dans le seul espace de la préparation opérationnelle, ce qui pourrait être démotivant dans la durée. De plus, ce choix, qui contribue à donner un « *esprit guerrier* » à toutes nos unités par le simple fait que toutes ont à un moment ou un autre un engagement opérationnel et acquièrent une bonne instruction d'auto-défense collective, peut, dans une certaine mesure, participer à la réponse à la problématique de la résilience évoquée précédemment.

Enfin, s'il est un principe de suffisance technologique, il est également un principe de suffisance capacitaire opérationnelle, qui a désormais fait ses preuves et permis de relever nombre de défis qui n'auraient pu l'être avec la conception monolithique et rigide du format et des capacités propres à chaque unité de manœuvre, de l'unité élémentaire à la division en passant par le régiment et la brigade, qui prévalait au temps de la guerre froide. Il s'agit, y compris dans les coalitions et les organisations internationales (OTAN, UE, ONU) de la mise en œuvre d'une modularité raisonnée et sensée de nos capacités, qui tienne en premier lieu compte de la nature de l'engagement et de la dureté de la menace. En effet, plus les conditions opérationnelles sont exigeantes, et plus le niveau hiérarchique auquel on peut consentir une forte modularité est élevé. Cette grande exigence de souplesse dans l'emploi des forces induit un très grand effort de préparation opérationnelle et de standardisation des modes d'action et procédures pour permettre un jeu de la modularité ne mettant pas en danger la capacité opérationnelle finale. Mais, *a contrario*, une bonne maîtrise de la modularité est certainement un très important critère pour la recherche de l'excellence opérationnelle sur les plans tant qualitatif que quantitatif.

En conclusion, si c'est un truisme d'affirmer que le brouillard de la guerre n'est pas près de se dissiper quels que soient les développements technologiques, préserver et développer l'excellence reconnue de nos forces terrestres passe, outre d'éventuelles évolutions organisationnelles, par certains principes fondamentaux et la recherche de nouveaux équilibres entre hommes et matériels. Mais, pour aussi essentiels que soient ces facteurs d'excellence, ils doivent être amplifiés par une capacité de réflexion, de réactivité, d'adaptabilité et d'innovation qui ne peut être que le fruit de cerveaux bien faits, ouverts sur les réalités, curieux des grandes lignes de force qui agitent la planète : tout ceci ne peut résulter que d'une culture sans tabou aucun et d'une liberté de penser et de proposer qui sont les meilleures garanties pour une ambition d'excellence.





De l'importance du facteur international dans la définition de l'armée de Terre future

Le futur de l'armée de Terre ne peut uniquement se concevoir comme un exercice national. Notre implication dans les alliances ne peut que croître. C'est l'objet des réflexions du GCA (2S) Jean-Paul PERRUICHE appuyé par le général (2S) Dominique TRINQUAND.

L'évolution prévisible du contexte sécuritaire mondial rend plus que probable le fait que les futures opérations militaires seront internationales. Pour des raisons à la fois politiques (évolution de rapports de forces) et économiques (coût des moyens et des opérations), la France, malgré le redressement de son budget de défense, verra ses capacités de s'engager seule dans des opérations lourdes et longues se restreindre.

La récente Revue stratégique commandée par le Président de la République, fixe l'objectif d'un modèle d'armée équilibré (assurant à la France autonomie et liberté d'action) et indique que cette armée doit disposer « *des capacités nécessaires pour atteindre les effets militaires recherchés sur la totalité du*

spectre des menaces et des engagements possibles, y compris les plus critiques ». Elle note cependant que « *nous trouvant confrontés à des acteurs plus nombreux, plus divers, aux ambitions et postures plus affirmées, aux capacités plus robustes, coopérations et partenariats seront nécessaires dans la plupart des situations* ». Les engagements actuels dans la Bande sahélo-saharienne (BSS) et au Moyen-Orient peuvent être considérés comme révélateurs à cet égard.

L'optimisation des capacités futures de l'armée française et donc de l'armée de Terre, devra se décliner non seulement en termes de performances militaires nationales, mais aussi de coordination avec des alliés et d'influence sur la conduite des opérations internationales.

Par ailleurs, le modèle d'armée de Terre française du futur ne saurait ignorer l'engagement européen de la France et le rôle moteur pris par notre pays dans la laborieuse mise sur pied d'une Politique de Sécurité et de Défense Commune (Europe de la Défense) depuis le traité de MAASTRICHT (1993), engagement clairement renouvelé par le nouveau Président de la République : « *nous devons renforcer l'articulation entre autonomie stratégique nationale et ambition européenne, entre intérêts nationaux et intérêts partagés... Dans ces domaines, le partenariat sera systématiquement recherché lorsque nous ne disposons pas seuls des capacités nécessaires et que les conditions politiques sont réunies* »⁶.

Pour que l'armée de Terre participe d'une armée française de premier rang, elle doit donc pouvoir jouer un rôle central dans la construction d'une capacité opérationnelle européenne efficace, comme dans les engagements internationaux au sein de l'OTAN, ou de coalitions *ad-hoc*, dans le cadre de l'ONU ou non, auxquels la France devrait prendre part. L'examen des obligations, des contraintes et des opportunités qu'entraîne cet impératif est donc essentiel. Il doit tenir compte des différents types d'engagement potentiels mais aussi des caractéristiques des cadres internationaux dans lesquels ils pourraient s'inscrire.

L'expérience montre que la plupart des opérations internationales se déroulent avec un mandat de l'ONU, qu'il s'agisse d'opérations déléguées par l'ONU à d'autres organisations sur la base d'une résolution (Libye, RDC, Irak...) ou à des coalitions de forces *ad-hoc* agissant directement sous le contrôle du département des opérations de maintien de la paix (DOMP). La France a pris une large part à ces opérations dans les dernières décennies : UNPROFOR en Bosnie, FINUL au Liban, MINUSCA en RCA ou MINUSMA au Mali... en y tenant un rôle de premier plan. Cette posture volontariste se poursuivra sans doute à l'avenir, de la part d'un pays membre permanent du Conseil de Sécurité, notamment sur le continent africain. Elle impose que les forces françaises conservent, et même développent, leurs capacités à fédérer, entraîner et exercer un *leadership* sur des contingents de divers pays, dans des contextes

⁶ Revue stratégique 2017.

anticipés ou non. La création d'une interopérabilité dans ces circonstances doit donc faire partie des capacités à développer par l'armée de Terre, qu'il s'agisse des systèmes de commandement, des équipements, ou des standards minimums en matière de concepts et de doctrines.

S'agissant d'opérations militaires conventionnelles de haute intensité, le cadre de l'OTAN ou de coalitions *ad-hoc* sous *leadership* américain reste le plus vraisemblable, mais les développements politiques récents devraient inciter les Européens à préparer des capacités autonomes.

Les Livres blancs de 2008 et 2013 fixaient l'ambition de la France à la capacité de commandement d'une division incluant 2 ou 3 brigades françaises éventuellement renforcées par 1 ou 2 brigades alliées. De telles opérations paraissent assez improbables en Europe (dissuasion nucléaire) même si un engagement conventionnel dissuasif face à l'attitude agressive de la Russie dans son étranger proche semble plus réaliste. Il se conçoit d'abord dans le cadre de l'OTAN et bien que la France ne se trouve pas en première ligne, elle ne saurait se soustraire à son devoir de solidarité avec ses alliés et doit pouvoir prendre une place correspondant à son rang dans le dispositif défensif de l'Alliance. Ceci inclut notamment des capacités de déploiement rapide de forces terrestres dans cette zone, d'intégration dans la chaîne de commandement opérationnel de l'OTAN, et de prise sous commandement ou contrôle opérationnel d'unités alliées de divers formats. L'acquisition de moyens de commandement et de contrôles performants et sûrs le permettant est donc un impératif.

Des opérations de haute intensité sont également possibles à l'extérieur de l'UE, notamment dans des pays du voisinage ou plus lointains, comme l'ont prouvé les interventions en Afghanistan ou au Moyen-Orient.

Cela justifie l'implication de l'armée de Terre dans la planification de l'OTAN, son entraînement régulier avec les principales forces de l'Alliance, son interopérabilité entretenue avec elles (STANAG) et son intégration dans le système de commandement et logistique interallié. Dans ce type d'engagement, la puissance américaine, et donc l'influence des États-Unis d'Amérique, seront toujours prépondérantes, mais le niveau de contribution et la crédibilité des capacités françaises seront déterminants sur l'influence que la France pourra exercer sur la conduite d'ensemble des opérations. Les opérations de l'OTAN menées depuis la fin de la guerre froide ont toujours été conduites avec un système de commandement intégré, mais avec des déploiements sur les théâtres (Bosnie-Herzégovine, Kosovo, Afghanistan), de forces réparties par secteur selon le principe de Nation-cadre, (les Nations-cadres étant les principaux contributeurs). Des scénarios d'engagement de l'OTAN sans *leadership* américain sont théoriquement possibles, mais l'intervention de 2011 en Libye en a montré les difficultés. Une réflexion plus approfondie sur ce cas de figure sera nécessaire pour en apprécier les conditions et les limites. Il pose notamment la question de la responsabilité partagée entre Européens et du *leadership*, problématique qui s'apparente à

celle des opérations effectuées dans un cadre européen (UE ou coalitions européennes).

À l'heure actuelle, les capacités de l'UE dans le cadre de la PSDC sont limitées à des opérations de faible intensité et de courte durée, mais le besoin de les renforcer est exprimé régulièrement par les Chefs d'État et de gouvernement de l'UE à la recherche d'une plus grande autonomie stratégique. Une capacité opérationnelle collective et crédible des Européens, permettant d'additionner leurs forces en partageant la responsabilité des opérations est non seulement nécessaire pour élever leur niveau d'ambition, mais elle favorisera aussi un rééquilibrage des capacités au sein de l'OTAN. Les perspectives d'engagements au sein de l'une ou l'autre organisation s'en trouveront élargies. Une impulsion nouvelle a été donnée en ce sens par le Président français avec l'initiative de Force d'intervention européenne⁷. L'objectif de faire de l'armée française la première d'Europe répond au besoin d'entraîner les autres pays par l'exemple et d'instaurer la confiance dans les capacités européennes. Il ne sera atteint que si la France, qui ne saurait inspirer la même confiance dans sa puissance militaire que les États-Unis d'Amérique, convainc ses partenaires d'accepter les risques afférents à des engagements communs au service d'intérêts partagés. Il implique une recherche constante de la coopération, voire de l'intégration de capacités où c'est possible, ainsi que des efforts budgétaires significatifs dans la durée permettant de rester en tête de la course technologique.

La France ayant vocation à constituer le noyau dur des forces européennes, il est de l'intérêt de l'armée de Terre de prendre l'initiative afin de rapprocher les cultures et les modes d'action des unités terrestres des différents pays membres de l'UE. Cela devrait notamment comporter une analyse des différences et des domaines de complémentarités de ces forces, ainsi que l'admission d'officiers et sous-officiers européens en nombres conséquents dans les écoles de formation et dans les exercices « Terre ». Une attention particulière devrait être portée aux domaines renseignement et logistique. L'acquisition du renseignement tactique, mais aussi son partage et son exploitation au niveau européen, doivent être considérés comme des besoins essentiels et prioritaires, tout comme la préparation à l'avance de systèmes de soutien rationalisés et les plus intégrés possibles. Des exercices d'entraînement appliqués aux différents théâtres potentiels pourraient être organisés dans le cadre de l'UE afin de replacer les engagements potentiels dans un contexte politique et opérationnel réaliste éclairant à l'avance sur la composition des contingents européens et le niveau d'intégration des unités nationales. De telles mesures d'anticipation pourraient en outre être réalisées dans le cadre de coalitions plus limitées et débordant éventuellement du cadre de l'UE (Royaume-Uni *post* Brexit).

Ce besoin de coopération dans l'action, se trouvera conforté par

⁷ Discours à la Sorbonne, 26 septembre 2017.

l'accroissement du coût des équipements et des systèmes d'armes ; le développement et l'acquisition d'armements en commun (spécialement entre Européens) s'imposera donc de plus en plus pour satisfaire des besoins devenant inaccessibles au niveau national, comme l'illustre la problématique de production en Europe d'un avion de combat futur. Toutefois, les contraintes politiques et industrielles nationales, qui affectent aujourd'hui les programmes en coopération ne disparaîtront pas d'elles-mêmes et contraindront les opérationnels à une certaine flexibilité dans leurs spécifications. C'est pourquoi, l'armée de Terre devra suivre avec attention les efforts de mise en cohérence des planifications de défense (*Defense Planning*) aux niveaux politique et industriel et les exigences de complémentarité qui pourraient en résulter.

Les contraintes liées aux engagements terrestres multinationaux dépendront des types d'opérations et des spécificités propres à chaque cadre d'engagement international. Elles doivent donc être analysées dans cette grille. Le niveau d'intégration à réaliser dans des opérations européennes est à l'évidence plus élevé que dans l'OTAN où la puissance militaire américaine constitue à elle seule une garantie. Les concepts, doctrines et mesures d'interopérabilité réalisés dans l'OTAN sont un acquis précieux, mais doivent être complétés par des pratiques spécifiques permettant d'agir dans le cadre de l'UE ou en coalition de circonstance. L'armée de Terre se doit de s'y investir afin de tenir tout son rôle dans les opérations futures et d'accroître par-là la crédibilité opérationnelle de la France. L'évolution rapide du contexte de sécurité mondial et les incertitudes qu'elle génère rendent difficiles une vision nette des engagements et des cadres potentiels à privilégier. Elle implique cependant qu'une priorité soit mise sur les moyens d'anticipation, la flexibilité des formats d'intervention, la coopération européenne et l'investissement dans les nouvelles technologies.





Quel soldat pour demain ?

Comme l'affirme le **général (2S) Olivier de BECDELIÈVRE**, c'est bien de l'homme que tout dépendra. Examinons donc avec lui les conditions nécessaires pour répondre à nos futurs besoins.

Les armées bénéficient aujourd'hui, et depuis plusieurs années, d'une image très positive et d'un large soutien de l'opinion, qui ne sont sans doute pas étrangers à la bonne tenue du recrutement. Cette situation repose cependant sur un paradoxe : la société a tendance à évoluer dans le sens du relativisme et de la permissivité, tandis que les vertus du soldat relèvent de l'engagement personnel et du sens de l'absolu. Le soldat, issu de la société et destiné, tôt ou tard, à y retourner, doit pratiquer les vertus qui lui sont propres, sans se couper d'un milieu qui, s'il lui est attaché, ne le comprend pas toujours. C'est ce paradoxe qu'il s'agit, demain comme aujourd'hui, de gérer afin que le soldat, celui de l'armée de Terre en particulier, puisse remplir sa mission au mieux, conforté par un environnement familial, social, culturel qui lui soit favorable. Question déjà débattue et largement évoquée par les différents Conseils de la fonction militaire (CFM), comme par la Revue stratégique de défense de 2017, que l'Ambition 2030 du Président de la République, qui

conduit à placer la LPM 2019-2025 « à hauteur d'homme », vient remettre au cœur du débat sur la condition militaire. Ceci étant, vouloir dresser un tableau de l'environnement « idéal » du soldat de demain est naturellement hasardeux, et l'on constate par ailleurs que nombre de dispositions ont déjà été prises, ce qui ne contribue pas à l'originalité de l'exercice. Il est cependant possible d'explorer quelques directions de recherche et de développer plusieurs orientations susceptibles de contribuer au développement des rapports du soldat et de la société dans les années qui viennent. Une approche en trois points sera retenue :

- « *En amont* » du service actif : contribuer aux conditions d'un recrutement de choix, insérer le soldat dans son environnement.
- « *Dans l'exercice* » du service actif : améliorer le « *quotidien du soldat* ».
- « *En aval* » du service, et dans la société : entretenir l'esprit de défense.

1 – En amont : effort sur l'attractivité, pour un recrutement de choix.

Cet effort n'est pas nouveau, et l'image du « *sergent recruteur* » de l'Ancien régime n'est évidemment pas loin. Au-delà des aspects structurels de la question, tel que le facteur endogène, ou effets d'aubaine liés à la conjoncture économique, il s'agit de faire connaître à la jeunesse la place de la défense dans la société, d'en cultiver les valeurs et de susciter pour elle un intérêt générateur de vocations.

Il n'y a certes pas lieu de revenir sur les dispositions actuelles, du moins en ce qui concerne la chaîne recrutement, son maillage actuel et la contribution des unités (régiments), qui jouent bien leur rôle et satisfont les besoins des armées, ce que la bonne tenue des chiffres du recrutement confirme. L'effort semble devoir être porté, en amont des CIRFA, par les acteurs extérieurs à la défense et en particulier le milieu éducatif au sens large (famille, école, mouvements divers) dont on pourrait légitimement attendre une attitude plus constructive.

Le parcours de citoyenneté renouvelé, tel qu'il ressort des travaux parlementaires⁸, pour peu qu'il soit respecté et pratiqué avec volontarisme, jouera là, bien entendu, un rôle prépondérant. Il serait souhaitable que sa mise en œuvre résolue se traduise par une évaluation des élèves, et que les deux phases prévues dans le cadre de la scolarité soient prises en compte dans les résultats individuels, sous forme, par exemple, de points de « *bonus* » lors des examens.

⁸ Rapport d'information n°667 de Mmes Dubois et Guérel à l'Assemblée nationale, 14 février 2018.

L'opportunité offerte par le Service national universel (SNU) doit être, bien entendu, saisie pour mieux faire connaître la défense et recruter au profit des forces. Le volontariat pour servir au sein des armées, soit suscité par le SNU, soit spontané, pourrait être encouragé par l'attribution de bonifications telles que points de retraite ou priorités à l'embauche à l'issue du temps de service. Les étudiants ou élèves des Grandes Ecoles pourraient se voir astreints à une préparation militaire visant à leur donner, au titre de la réserve, une formation en matière de défense en corrélation avec le niveau de leurs études. C'est là un chantier à explorer, en vue de décisions politiques à prendre dans le cadre de dispositions légales ou réglementaires qui devront, si besoin, évoluer.

Par ailleurs, la qualité du recrutement dépend, et continuera de dépendre, des perspectives professionnelles et sociales offertes au soldat qui, issu de la société, y retournera. Il est normal que l'armée de terre cherche à fidéliser les meilleurs de ses « *contractuels* », officiers, sous-officiers ou militaires du rang, mais tous n'ont pas vocation à faire carrière et il paraît indispensable, si nous voulons maintenir un flux de qualité, que ceux qui quittent l'institution après quelques années ne soient pas laissés sur la route. L'effort réel, déjà consenti par les armées, et en particulier par l'armée de Terre, doit être poursuivi, car il importe que ceux et celles qui quittent notre institution s'en fassent les promoteurs et non les détracteurs (cf. rapport LPM §3.1.3.2. « *Facteur d'attractivité... la transition professionnelle sera améliorée* »).

2 – Dans l'exercice du service actif : l'amélioration du « *quotidien du soldat* ».

Il importe que le soldat de demain trouve dans l'armée de Terre ce qu'il vient y chercher : un engagement militaire dans un cadre spécifique (celui d'une Arme) au service du Pays. Il est donc urgent, le CEMAT l'a souligné et la plupart des observateurs en conviennent, de rendre sa place à la formation collective et à l'entraînement des unités dans leur spécialité. C'est, bien entendu, d'abord, un problème de préparation opérationnelle et d'efficacité, c'est également un facteur de motivation pour les cadres comme pour la troupe, ce que souligne le rapport LPM (§3.1.1.2) : « *l'activité opérationnelle des forces... contribue au moral du personnel, à l'attractivité du métier des armes et in fine à la fidélisation* ».

On ne choisit évidemment pas ses missions, mais il paraît essentiel de prioriser les missions de « *guerre* » ou les opérations extérieures, qui sont au cœur du métier des armes, au détriment, autant que faire se peut, des missions de sécurité intérieure qui relèvent, par leur nature, du domaine des forces de police. L'allègement du dispositif SENTINELLE, du fait de la réduction de la « *facture* » des effectifs engagés, de l'aménagement de la mission dans le sens de la mobilité, et de la moindre pression sur les unités permise par les recrutements de 2016 et 2017, va naturellement dans le bon sens. Et, dans la mesure où une certaine contribution à la sécurité intérieure est irréductible,

le recours à du personnel de réserve, comme c'est déjà le cas, doit être privilégié autant que faire se peut, en évitant toutefois l'écueil de (re)créer « l'armée à deux vitesses » tant décriée, à juste raison, dans le passé.

L'effort consenti pour la formation collective aura également pour effet d'accroître la cohésion des unités. Le rôle primordial joué dans ce domaine par les engagements opérationnels, surtout sensible au sein des unités élémentaires, ce qui est essentiel, pourra ainsi être utilement prolongé au-delà, à l'échelon du bataillon ou du régiment, en capitalisant sur l'excellence poursuivie dans le domaine de spécialité.

Il importe par ailleurs de préserver le statut particulier du soldat, juste reconnaissance de la Nation envers ceux et celles qui se consacrent à sa défense (RSD § 319). Le statut militaire, et plus généralement celui du combattant, consacre en effet une spécificité. L'usage raisonné et ordonné de la force, pouvant aller jusqu'à l'élimination physique des adversaires en conflit, essence même de la qualité de combattant, est à l'évidence exorbitant du droit commun, et il convient absolument de consacrer cette exception par un statut particulier, qui met notamment le soldat à l'abri des tentatives de judiciarisation des conflits, essentiellement nuisibles à l'efficacité de l'outil militaire (cf. rapport LPM, §3.1.1.2).

Pour spécifique qu'il soit, l'engagement du soldat n'a de sens que dans le cadre de la Nation et en symbiose avec elle. Il importe donc de conserver et développer les liens des formations militaires avec leur environnement local. Les partenariats, jumelages et parrainages divers ne sont certes pas une nouveauté, encore faut-il les cultiver. L'ancrage d'une unité dans sa région, son poids dans l'économie locale, mais surtout le capital de sympathie qu'elle sait entretenir et faire fructifier contribuent à son attractivité et, plus généralement, au soutien de la population à son armée.

Les réserves tiennent également un rôle essentiel, non pas seulement comme complément opérationnel des forces d'active, mais comme lien entre l'armée de Terre et son environnement. Au-delà d'une réserve citoyenne à vocation relationnelle, il importe de porter un effort plus significatif sur les réservistes « opérationnels » dont le taux d'emploi reste bien en-deçà des possibilités ouvertes par la réglementation, que la LPM prévoit, du reste, d'élargir. Renforcer l'attractivité du régime des réserves en recourant, par exemple, à des mesures incitatives comme des exonérations de charges pour les entreprises employant des réservistes pourrait être un signal encourageant. Du reste, si l'on peut comprendre que le secteur privé soit peu enclin à admettre l'absentéisme de collaborateurs réservistes, il devrait en être autrement de la fonction publique, au sens large, dont on pourrait attendre une attitude plus ouverte. Il ne serait pas indifférent que le ministère des Armées prêche lui-même d'exemple en liant certains postes de responsabilité ouverts au personnel civil à la signature d'un engagement dans la réserve. Les fonctionnaires concernés, après une formation militaire adéquate,

pourraient, en fonction du besoin, participer aux exercices et aux opérations des unités qu'ils soutiennent.

3 – « *En aval* » du service actif : entretenir un consensus au profit de la défense.

L'objectif à poursuivre est de susciter et d'entretenir, au sein de la Cité, un consensus au profit de la défense et des forces armées. Il s'agit bien, selon les termes du rapport annexé à la LPM (§3.1), de « *faire du militaire un citoyen moderne, pleinement intégré dans une société animée d'un solide esprit de défense, développé dès la jeunesse, et capable de contribuer à sa propre protection à travers les réserves opérationnelles* ».

Le soldat n'est pas un individu isolé, et le rôle des familles, ou des proches, est essentiel pour son propre équilibre comme pour l'insertion des unités dans le tissu local. À cet égard, le « *plan familles* », mis en œuvre par le ministère des Armées, est le bienvenu. Au-delà de ses aspects sociaux, dont les effets devront se faire sentir dans la durée, il s'agit bien, pour nos armées et principalement l'armée de Terre, de conquérir « *les esprits et les cœurs* » de familles ou de proches, souvent confrontés aux aléas, contraintes et sujétions de la vie militaire, de sorte que leur soutien leur soit acquis. Il en va, là aussi, de l'équilibre d'un soldat confronté à des situations et des missions dont la difficulté ira vraisemblablement en s'accroissant. La « *communauté militaire* » constituée par les familles et les proches des soldats doit ainsi devenir, si elle ne l'est déjà, le meilleur avocat des armées dans la société.

Il importe par ailleurs d'entretenir le réseau d'anciens militaires, soit récemment rendus à la vie civile et de nouveau actifs dans d'autres secteurs, soit retraités après une carrière plus longue. Ce réseau, mis à contribution pour la reconversion des militaires quittant le service, pourrait s'appuyer sur des amicales, régimentaires ou autres, qui peuvent capitaliser sur les expériences vécues en commun, la fraternité d'arme, et plus généralement l'esprit de corps. Sans doute un certain « *rajeunissement* » de ces amicales, ou associations d'anciens, est-il nécessaire, mais l'ancrage historique, comme géographique, n'est cependant pas à négliger. Les unités et formations sont en effet les héritières d'une histoire, et leur quotidien s'inscrit dans la durée. Leur passé, souvent glorieux, appartient à la « *culture d'arme* » et contribue, s'il en est besoin, à la prise de repères chez les plus jeunes.

Ces associations d'anciens militaires gagneraient certainement à resserrer leurs liens entre elles, la mise en commun de leur expérience et de leurs acquis devant contribuer à leur enrichissement mutuel, et, surtout, à faire entendre leur voix. Sans remettre en cause leur exclusion du périmètre des APNM, on peut toutefois, à cet égard, regretter que celles-ci ne puissent s'ouvrir ni aux militaires retraités ou anciens militaires, ni aux familles de militaires. Elles y auraient certainement gagné en représentativité, à l'instar du *Bundeswehrverband* allemand dont les 220 000 adhérents représentent une masse critique nécessairement prise en considération dans la prise de

décisions touchant aux forces armées. À défaut, on ne peut qu'encourager nos concitoyens à augmenter, par leur adhésion, la représentativité d'une association telle que l'ASAF, dont la seule vocation est le soutien à l'armée française et l'entretien de l'esprit de défense.

En conclusion, il s'agit bien de faire en sorte que le soldat de l'armée de terre du futur proche, soit un citoyen moderne, intégré dans une société au sein de laquelle l'esprit de défense soit lui-même développé et affermi. Cette ambition n'est pas nouvelle, même si elle a été réaffirmée dans le cadre de l'Ambition 2030 du Président de la République, et beaucoup a déjà été entrepris. Il s'agit maintenant de favoriser les conditions de développement d'un cercle vertueux qui repose, pour l'essentiel, sur un recrutement de qualité, des soldats bien formés et aguerris, et un consensus entretenu entre autres par des associations dynamiques et représentatives.



La spécificité militaire

*Le soldat ne peut être entièrement un citoyen comme un autre. C'est pourquoi nous ne pouvons que nous rallier à l'opinion du **GCA (2S) Alain BOUQUIN** qui milite pour le maintien d'un certain nombre de mesures qui ancrent notre spécificité.*

Prétendre en 2018 qu'une armée d'excellence doit avoir conservé tous les ingrédients qui fondent la spécificité militaire de ses membres peut sembler être un truisme. Et défendre ce point de vue est parfois jugé superflu... tant de choses ayant déjà été dites sur le sujet !

Pourtant, les chefs militaires, lorsqu'ils s'expriment, aiment à rappeler avec une grande constance la nature existentielle de cette notion.

Le CEMA, à l'Assemblée nationale le 21 février dernier, l'a très justement rappelé :

« ... je souhaite évoquer la nécessaire préservation de la spécificité militaire qui [...] peut être atteinte par certains projets de transformation. Elle fait l'objet de toute mon attention ; [elle] est très directement liée à l'usage de la force, c'est-à-dire à l'obligation faite aux armées de mettre en œuvre la force de manière délibérée. »

Le CEMAT, dans un récent article dans le Figaro ne dit rien d'autre :

« L'objet premier de l'armée, son caractère fondamental, c'est la défense de la Nation, par les armes, de façon méthodique et organisée. C'est à partir de cette finalité que l'on doit penser la spécificité militaire. »

Cette insistance de nos grands chefs n'est pas anodine : s'il faut inlassablement parler de spécificité et la défendre, c'est qu'elle est à la fois incontournable... et sans doute menacée.

De manière factuelle, la spécificité militaire, repose sur un corpus de règles particulières, liées à l'emploi des militaires, regroupées dans un statut spécifique, et destinées à permettre leur engagement dans des conditions qui sont celles de l'action guerrière, sans possibilité de retrait. Elles sont issues de l'expérience et reconnues par le droit. Elles obligent le soldat, notamment à une disponibilité immédiate et permanente, et à la discipline. Elles fixent la nature même de sa vocation.

Pourquoi est-il vital pour nous militaires de disposer de telles règles spécifiques ? C'est parce qu'il existe dans notre état de soldat une différence fondamentale par rapport à de nombreux autres ! La mort est partie intégrante de l'exercice de notre « métier » : la mort donnée, sur ordre, et la mort reçue, acceptée par avance. « *La mort au combat n'est pas un accident professionnel* », nous rappelle le général BOSSER. Et le président de la République, lors de la cérémonie d'hommage au colonel BELTRAME, le redit avec une belle simplicité dans la formulation : « *Accepter de mourir pour que vivent des innocents, tel est le cœur de l'engagement du soldat.* »

Ce qui caractérise plus encore l'emploi des armées c'est la notion « *d'ultima ratio* » : le dernier recours quand les autres moyens ont échoué, dans un cadre juridique tout à fait particulier, qui peut outrepasser le droit à légitime défense dans l'utilisation de la force. Cette situation nous distingue clairement des forces de sécurité. Elle est unique et à elle seule elle fonde le besoin d'un statut adapté.

Le jour où ces perspectives extrêmes devraient être gommées de notre référentiel collectif, notre armée perdrait une partie de sa raison d'être. Car elles déterminent « *tout le reste* » : les principes, les attitudes, les convictions, les références morales, qui constituent notre efficacité et notre guide dans l'action : discipline, disponibilité, force morale, esprit de sacrifice... La

spécificité n'est donc pas accessoire, « *pour faire mieux* » : elle est l'essence de notre savoir-être, de nos organisations, de notre fonctionnement.

Ni corporatiste, ni élitiste, elle n'est pas une forme de repli identitaire ; elle est simplement le socle des valeurs qui ont vocation à irriguer notre communauté pour lui permettre d'agir selon sa finalité.

Elle n'est pas non plus un prétexte pour « *rester entre militaires* » et abusivement revendiquer la totale maîtrise fonctionnelle des responsabilités à tenir au sein du ministère : elle est plus prosaïquement le constat que, à la guerre, il faut des personnels « *spécifiquement militaires* » pour exercer les tâches exigées dans un cadre « *spécifiquement guerrier* ».

Elle n'est pas un anachronisme, une forme de comportement qui convenait aux grandes guerres du passé et qui serait devenu obsolète dans les contextes conflictuels contemporains ; elle est ce qui, en tout temps et tout lieu, permet au soldat, sur des bases juridiques solides, de faire usage de la force pour protéger ses concitoyens.

En regard, la société doit accepter les risques qu'elle implique. Et en particulier, ce n'est pas parce que le soldat est un citoyen en armes, qu'une mauvaise transposition du droit commun, au travers d'une judiciarisation mal comprise ou mal appliquée, doit entraver son action.

C'est pour l'ensemble de ces raisons qu'il convient d'en rappeler avec persévérance le caractère incontournable pour l'exercice du métier des armes. Car les atteintes à la spécificité sont nombreuses, tentantes à divers titres, et parfois non exemptes d'intentions malveillantes.

Civilianisation rampante, sujétions surannées, banalisation... la spécificité militaire est une vieille dame qui peut tour à tour déranger, être instrumentalisée ou servir de repoussoir. Elle peut même occasionnellement être présentée comme un danger et stigmatisée : ne serait-elle pas d'essence réactionnaire ?...

Le CEMAT a répondu très clairement à ces interrogations :

« ... *assumer cette spécificité militaire dans toutes ses dimensions est un enjeu crucial, ainsi qu'une condition essentielle pour disposer de la première armée européenne, au service de notre liberté et de celle de la France.* »

Nous qui avons vécu ces exigences dans notre chair ne pouvons que reprendre cette assertion à notre compte : la spécificité militaire est bien un des éléments majeurs qui déterminent le rang de notre armée sur la scène internationale. Elle doit à ce titre être jalousement préservée en tant que condition *sine qua non* de la performance opérationnelle.





Quelles pistes à envisager pour la préparation opérationnelle future ?

*Ces soldats, il faudra continuer à les former. Le **GCA (2S) Arnaud SAINTE-CLAIRE DEVILLE** nous propose de réfléchir à ce que pourrait bien devenir cette mise en condition pour le combat.*

« La guerre est un caméléon dont le visage nous surprend à chaque fois », cette citation de CLAUSEWITZ est à mettre en parallèle avec ses nombreuses tentatives pour définir l'essence même de la guerre. Cette activité humaine est donc à la fois éminemment contingente, tout en ayant des caractéristiques pérennes, insensibles aux modes. Le soldat reste et restera un acteur essentiel de l'acte guerrier. Maintenir l'armée de Terre française à la pointe des armées européennes impose de disposer de soldats français, capables de maîtriser ses invariants, comme de s'adapter à ses mutations.

Il serait vain et surtout présomptueux de balayer en ce court article l'ensemble du sujet. Aussi en complément des autres articles les abordant de près ou de loin, je souhaiterais mettre en avant trois qualités essentielles qu'il faudra cultiver chez le soldat 4.0. Aguerissement, polyvalence et

équilibre familial devront irriguer sa préparation opérationnelle afin de le mettre dans les meilleures conditions pour faire face à ces défis.

Aussi technologique qu'elle puisse être, la guerre de demain sera toujours un acte marqué par le déchainement de la violence dans un environnement marqué par l'anormalité des situations. Entraîné à la rusticité, le soldat 4.0 devra aussi être psychologiquement préparé. Après avoir institué une formation spécifique au secourisme physiologique de combat, l'armée de terre en étroite coopération avec le service de santé mettra aussi en place des formations adaptées au secourisme de combat psychologique, pour les cadres, mais aussi pour les soldats. Enfin et surtout, dans un monde de plus en plus flou, où la notion de bien et de mal est estompée à dessein, où l'ennemi d'hier est le partenaire d'aujourd'hui, avant d'être l'ami de demain, la réciprocité étant vraie, le soldat devra être moralement prêt, pour ne pas douter de la légitimité de son engagement. Les périodes de mise en condition finale avant projection devront plus que jamais s'attacher à faire percevoir aux chefs, mais aussi aux soldats, la complexité de son futur cadre d'engagement. L'aguerrissement 4.0 devra donc aller bien au-delà du simple, mais toujours aussi indispensable apprentissage de la rusticité en ouvrant des chantiers nouveaux dans les domaines psychologique comme moral.

La préparation opérationnelle devra continuer aussi à cultiver ce qui fait aujourd'hui notre force : la polyvalence raisonnable de nos unités. Celle-ci ne signifie pas pour autant de nier et de gommer les spécificités liées à l'engagement dans des milieux particuliers (grand froid, troisième dimension, amphibie...). Cette polyvalence raisonnable, socle de la capacité de nos soldats et de nos unités à pouvoir être engagés selon des modes d'action très variées, repose sur la capacité différenciée à maîtriser les savoir-faire communs à tout soldat de l'armée de Terre, puis ceux liés au socle partagé à sa fonction opérationnelle et enfin de façon ciblée ceux intrinsèques à sa spécialité souvent dictés par la parfaite connaissance et utilisation de matériels spécifiques, de plus en plus complexes. Ainsi le tireur de char LECLERC doit-il maîtriser les MICAT⁹, puis les savoir-faire communs d'un PRI¹⁰ en engagement dans des missions de normalisation et de bas de spectre de stabilisation, pour se concentrer sur la maîtrise de son système d'arme principal le char LECLERC. Seul cet équilibre permet de bénéficier de forces adaptables capables de faire face à un contrat opérationnel dimensionnant en termes de volume déployé. Cela contribue également de façon essentielle à la capitalisation de l'expérience opérationnelle au sein de nos unités. La discipline du feu, si prégnante dans les missions de type Sentinelle, se construit à travers les expériences des engagements exigeants des opérations menées hors de nos frontières. La spécialisation, propre d'une armée de

⁹ MICAT = Missions Communes de l'Armée de Terre.

¹⁰ PRI = Peloton de Reconnaissance et d'Intervention.

« riches » ou le "rerolling"¹¹ sur tous types de structure et de matériels, sont les deux écueils qu'il faudra continuer à éviter. Acquis après plus de vingt ans de professionnalisation, la maturité professionnelle de notre armée de Terre, est une pépite très précieuse à préserver !

L'opération SENTINELLE, en entraînant un taux d'absentéisme des garnisons très élevé, a montré dans toutes les unités et chez toutes les populations, combien le soldat était sensible à la préservation de l'équilibre de son écosystème familial. La formation, l'instruction individuelle comme collective et, dans une certaine mesure, l'entraînement interarmes, sont des domaines qui offriront demain des possibilités importantes pour diminuer le temps passé hors de sa garnison du soldat. En matière de formation, la maturité de la NEF¹² permettra de dématérialiser de nombreux cours. L'accès à des MOOC¹³, couvrant de plus en plus de pans de la formation, combiné au déploiement de systèmes de simulation virtuelle immersive permettra un certain degré d'internalisation de la formation au sein des unités. Pour autant cela ne signifiera pas la fin de séquences présentielles en école ou en centre spécialisé, indispensables pour conserver l'homogénéité des savoir-faire, mais les prérequis pour suivre ces formations pourront être atteints et contrôlés dans les garnisons. La simulation nativement embarquée dans les véhicules Scorpion, la multiplication des outils de simulation virtuelle comme constructive, ainsi que leur mise en réseau par la simulation distribuée, au sein du régiment, mais également avec des régiments d'autres fonctions situées dans la garnison épargneront des déplacements et des absences.

La préparation opérationnelle restera l'assurance vie de nos soldats et le prérequis incontournable pour le succès en opération de nos unités. Celles-ci demeureront polyvalentes au juste niveau, armées par des soldats aguerris physiquement, psychologiquement et moralement. Leur équilibre familial sera mieux préservé par la diminution des périodes d'absence de la garnison liées à la formation, à l'instruction et à l'entraînement, grâce à l'emploi accru et optimisé de la simulation et de la numérisation.

¹¹ *Rerolling* = procédé qui consiste à transformer une unité servant sur un type de matériel sur un autre type ; si le "rerolling" d'un matériel de niveau technique haut vers un matériel de niveau technique inférieur est possible (exemple : VBCI vers VAB), le contraire est à éviter compte tenu de l'investissement très important à consentir (exemple : 10 RC vers LECLERC).

¹² NEF = Numérisation de l'Espace de Formation.

¹³ MOOC = en anglais "*Massive Open Online Course*" ou formation en ligne ouverte à tous (FLOT), aussi appelée Cours en ligne ouvert et massif (CLOM), est un type ouvert de formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants.





Innovation – transformation numérique

*Intéressons-nous maintenant avec le **GCA (2S) Alain BOUQUIN** à l'apport de l'innovation, et son support le numérique, à notre outil de combat.*

L'innovation semble être devenue **un thème particulièrement important** dans les déclarations récentes des autorités du ministère des Armées : le discours tenu illustre à la fois une ambition forte et une volonté de faire bouger les lignes. À juste titre car elle est la condition première du changement, des remises en cause, des progrès à accomplir pour demeurer en mesure de remplir les missions confiées, dans un environnement en perpétuel renouvellement.

L'innovation n'est pas le simple synonyme de l'évolution technologique ; car la technologie n'est ni le seul vecteur, ni le seul objet de la transformation innovante des armées.

L'innovation est bien plus que cela : elle est **un état d'esprit, une culture**, dont l'objectif est la performance accrue dans tous les domaines. Elle repose sur la remise en cause, la curiosité, l'imagination, l'ingéniosité, l'esprit pratique. Elle traite des équipements, des organisations, des processus, des outils... Elle s'adresse à des domaines aussi variés que les capacités militaires, les soutiens, les ressources humaines, l'infrastructure, la santé ou l'organisation du commandement.

La haute technologie en constitue certes un des axes majeurs. On présente parfois la haute technologie comme une fatalité subie ou comme une forme de surenchère coûteuse. Elle est en fait tirée par le besoin d'efficacité des forces : mieux percevoir, mieux comprendre, décider plus vite, être plus précis, se déplacer plus rapidement, disposer de plus de puissance d'agression, être mieux protégé...

Elle vise en règle générale à donner **un avantage décisif**, sur le terrain, dans chaque duel tactique. Sachant que ces avantages ne sont toujours que relatifs et temporaires. Ce qui pousse à vouloir en permanence explorer de nouvelles pistes, pour maintenir un écart significatif avec l'adversaire.

La transformation numérique, pour sa part, est probablement le principal moteur de l'innovation des années à venir. Tous les secteurs d'activités de notre pays sont touchés et tous ont compris qu'elle est incontournable pour rester compétitifs.

Il convient en premier lieu de dire ce qu'elle n'est pas : il ne s'agit pas d'une simple numérisation des processus ou des méthodes existants ; il ne s'agit pas de remplacer le papier et le crayon par l'ordinateur pour exécuter des tâches identiques ; car cela a déjà été fait. Il s'agit de profiter des opportunités offertes par le numérique pour transformer nos méthodes et gagner en efficacité. Ce n'est pas une révolution des outils, c'est une révolution des mentalités, des manières de faire ; c'est une transformation des forces armées en profondeur et en devenir.

Elle doit s'appliquer **dans deux directions** :

- **Organique**, pour fluidifier au quotidien les tâches de la vie courante dans tous les domaines (RH, soutien, organisation...) ;
- **Opérationnelle**, car elle est susceptible de provoquer une véritable transformation de la guerre, en particulier au niveau tactique.

Elle s'appuie sur quatre piliers désormais connus :

- **La connectivité** : elle va permettre de généraliser l'Internet des objets, y compris sur le terrain, avec la mise en place à terme d'un véritable réseau des « *objets connectés du champ de bataille* » ; ces « *objets* » seront aussi bien les plates-formes que les capteurs ou les armes, mais également les hommes qui les servent ;

- **L'intelligence artificielle** : ses deux applications majeures pour les armées sont l'aide à la décision et la robotisation ; elle permet d'aller vers le temps réel pour conduire à la fois les tâches de réflexion tactique et celles d'exécution, en acceptant des modes automatisés lorsque le tempo de la manœuvre l'impose ;
- **Le "Big Data Analytics"** : c'est une technologie qui a pour objet de faciliter le traitement des masses de données produites ; ses attendus sont essentiels pour la tenue de situation opérationnelle et pour le renseignement : comprendre plus rapidement, disposer d'une vision plus claire de la situation, extraire les signaux faibles, synthétiser et fusionner les informations pertinentes...
- **Les technologies cyber** : elles sont indispensables car sans elles les trois autres piliers peuvent se transformer en fragilités ; elles doivent être envisagées à la fois en mode défensif, pour assurer la résilience de nos forces, et en mode « *actif* », pour intervenir sur les capacités de commandement de l'adversaire.

Le « **combat collaboratif** » est le fruit attendu de cette transformation. On pourra rétorquer que le combat a toujours été collectif... Il faut donc préciser cette notion. Elle doit viser à transformer divers actes tactiques élémentaires en actes « *réflexes* », facilités par un bon usage des technologies numériques (protection mutuelle, suivi de situation amie, répartition des objectifs ou des appuis entre différents effecteurs...) afin de permettre aux chefs de concentrer leur réflexion sur ce qui fait l'essence de leur manœuvre et de l'atteinte de leur effet majeur.

L'innovation à mettre en œuvre dans les quinze ou vingt années à venir, au profit de l'armée de terre, doit s'appuyer sur la transformation numérique pour en faire un amplificateur d'efficacité guerrière, dans le but de conserver un avantage sur les adversaires qui lui seront opposés. C'est une transformation qui s'articulera autour des notions de temps réel, de collaboratif, de souplesse tactique, de réactivité accrue... Elle ne pourra pas s'affranchir d'une réflexion profonde sur la transformation du commandement opérationnel.





Pour bâtir l'armée de Terre future : rester maître de la préparation de l'avenir !

Pour le GCA (2S) Jean-Tristan VERNA, on ne saurait s'affranchir d'une réflexion sur les rôles respectifs de ceux qui président aux décisions en termes de préparation de l'avenir .

La conjonction de défis opérationnels et technologiques inédits, ainsi que l'accélération du temps ne posent-elles pas la question d'une adaptation du rôle des acteurs du ministère des armées qui, depuis une vingtaine d'années, se partagent la responsabilité de la préparation d'un avenir dont on voit les perspectives se renouveler à pas resserrés ?

En particulier, comment le chef d'état-major de l'armée de terre peut-il devenir l'acteur central, pour son armée, de l'ambition d'innovation portée par la loi de programmation militaire 2019-2025, pour « faire face aux défis du futur ».

Les défis opérationnels, eux-mêmes consubstantiels des réalités et des incertitudes géopolitiques et sociodémographiques, sont bien connus.

Les forces terrestres sont confrontées à des adversaires polymorphes et surtout très réactifs dans leurs capacités d'adaptation technique et tactique. Elles doivent savoir s'engager dans des milieux humains et physiques très diversifiés. Elles sont soumises à l'évolution parfois rapide du contexte général des opérations en cours. Elles partagent avec les forces navales l'impératif de durer dans leur milieu d'engagement.

Sur le fondement de capacités humaines et matérielles structurantes, l'armée de terre doit donc savoir adapter très rapidement son système d'hommes, ses équipements et ses doctrines d'emploi. L'objectif est de mettre à la disposition de chaque commandant de théâtre d'opération, des forces terrestres¹⁴ répondant à son juste besoin du moment. Ce besoin d'adaptation est d'autant plus fort que l'on voit bien que les technologies naissantes peuvent imposer des ruptures sans rapport avec les cycles habituels de renouvellement des systèmes d'armes et d'information.

En effet, les défis technologiques commencent à être bien identifiés. Nous savons que la connectivité et le traitement des données - avec leurs avantages et leurs inconvénients - seront au cœur des capacités terrestres et interarmées, comme de celles de nos adversaires, même ceux pouvant paraître les plus rustiques.

Nous savons que l'automatisation des systèmes et leur autonomisation plus ou moins poussée vont modifier profondément les conditions du combat au cours des quinze prochaines années¹⁵, notamment pour les opérations de vive force et d'entrée en premier. Ces révolutions technologiques seront également un atout dans la main de l'ennemi asymétrique et de tout adversaire bien installé ou en défensive¹⁶.

¹⁴ Précisions sémantiques : Le terme « **préparation de l'avenir** » peut faire l'objet de plusieurs compréhensions. En particulier, il est volontiers associé au seul domaine de la R&T (et donc des « *études amont* »). Il sera employé ici comme recouvrant l'ensemble des actions concourant à bâtir « *l'armée de demain* » dans le domaine des équipements : programmation financière, processus de conduite des opérations d'armement, prospective doctrinale. Le mot « **innovation** » peut être également utilisé pour décrire de nombreux phénomènes. Il sera compris ici comme l'introduction rapide, et non systématiquement programmée, dans les armées, d'une technologie, d'un produit ou d'un usage développé dans le monde civil.

¹⁵ Forces terrestres conventionnelles et forces spéciales terre.

Dans la mesure où les premiers robots autonomes devraient faire leur apparition dans une petite dizaine d'années.

¹⁶ Au point parfois de lui permettre une « *remontée vers la symétrie* », qui met fin à la supériorité technologique totale, fondement des doctrines d'emploi occidentales des vingt

Nous savons que physique, chimie et biologie s'allient pour augmenter les portées des armes et la précision des munitions, alléger et renforcer les blindages, miniaturiser les dispositifs électroniques, rendant leur implantation possible dans tous composants, y compris dans le corps des combattants.

Nous devinons que le bouleversement technique et sociétal porté par la transition écologique dans le domaine civil, ne sera pas sans conséquences pour la conception, le fonctionnement et l'emploi d'une grande partie des moyens militaires, au premier rang desquels ceux utilisant des moteurs thermiques ou réclamant une grande quantité de puissance électrique.

Ce que nous savons surtout, c'est que le rythme de ces bouleversements technologiques va en s'accroissant : nouvelles technologies, nouveaux matériels, nouveaux usages se succèdent à une cadence effrénée, dans le monde civil comme dans nos rangs, chez nos alliés, mais aussi chez nos adversaires. Quel capitaine engagé en Afghanistan il y a quelques années, aurait imaginé être aujourd'hui commandant d'un régiment où est testé l'emploi en opération de smartphones durcis chargés d'applications intuitives ?

Il est donc parfaitement justifié de donner à l'innovation, technique et conceptuelle, à la préparation de l'avenir, et à leur financement, la priorité qu'annonce la prochaine LPM.

Mais l'on voit bien que l'intégration rapide des technologies émergentes, la militarisation tout aussi rapide des innovations décelées dans le monde civil, l'adaptation des équipements à de nouveaux usages, nécessitent dès à présent de raccourcir les processus qui conduisent de l'expression d'un besoin militaire à la mise en service d'un équipement, à son intégration dans un système déjà existant ou à un changement de son usage : il faut s'adapter à un développement capacitaire ne reposant plus exclusivement sur l'identification des besoins, mais prenant également en considération une offre technologique effervescente.

Il n'est pas question de mettre en cause les méthodes qui ont fait leurs preuves pour conduire les grands programmes d'équipement des armées, y

dernières années : fin de la maîtrise totale de l'espace aérien, y compris en couche basse, fragilité de la supériorité informationnelle...

compris ceux de l'armée de terre au cours des vingt dernières années¹⁷. En revanche, la période qui s'ouvre va nécessiter de recourir beaucoup plus systématiquement à des méthodes très agiles pour à la fois, répondre rapidement aux besoins évolutifs des forces terrestres engagées en permanence en opérations et exploiter au mieux des technologies attractives par leurs potentialités, mais en progression très rapide et également porteuses de risques.

Le débat qui est ouvert sur les évolutions de la DGA répondra peut-être à cette nécessité, à condition que la place et le rôle des chefs d'état-major d'armée soient également réexaminés dans ce cadre.

Depuis la fin des années 1990, les responsabilités des chefs d'état-major d'armées en matière de préparation de l'avenir ont fortement évolué, avec un transfert progressif, mais désormais largement achevé, de ces responsabilités vers le binôme constitué par le chef d'état-major des armées et le délégué général pour l'armement. Le découpage des responsabilités budgétaires lors de la mise en place de la LOLF¹⁸ est venu amplifier ces transferts, ne laissant au CEMAT qu'un périmètre d'action relativement restreint¹⁹.

Nous vivons donc un paradoxe qui voit le CEMAT, comme ses homologues, cantonné au sein du ministère dans un rôle d'expert et de conseiller de son « milieu », alors que pour la représentation nationale, qui l'auditionne régulièrement, et sans doute pour le commun des citoyens, il reste bien perçu comme le chef de l'armée de terre, responsable de tout ce qui s'y passe, en bien et en mal, dans la vie quotidienne comme en opération. N'est-ce d'ailleurs pas lui qui accueille les familles de ses soldats tués au combat ?

Remettre en chantier la répartition des responsabilités au sein du ministère serait sans doute vain, tant cet exercice reste toujours insatisfaisant, écartelé entre la nécessité opérationnelle d'une structure pyramidale et le souci politique d'un équilibre entre les responsables administratifs et militaires, dont il ne faut cependant pas occulter la facilité avec laquelle il tend à

¹⁷ En dépit des critiques toujours possibles, le système français de réalisation des équipements nouveaux a une performance supérieure à ceux de nos voisins européens. Il suffit pour s'en convaincre de faire l'inventaire des matériels récents de l'armée de terre. La cadence d'équipement est un autre sujet, lié aux choix budgétaires.

¹⁸ Loi organique relative aux lois de finances, votée en 2001 et entrée en application avec la loi de finances 2006.

¹⁹ Contrairement au décret de 2005, le texte actuellement en vigueur fixant les attributions des chefs d'état-major d'armée ne stipule plus qu'ils sont « responsables de la cohérence organique de leur armée ».

dissoudre « les » responsabilités, comme l'a démontré l'histoire du système Louvois.

Mais, face aux défis des quinze prochaines années, on peut poser la question du renforcement du rôle du CEMAT dans la prise en considération des impératifs de cohérence de l'équipement des forces terrestres et de réactivité de leur adaptation aux évolutions rapides des technologies et des menaces.

Certes, le CEMAT et ses représentants participent à la « *comitologie* » qui, à différents niveaux du ministère, y compris celui du ministre, est censée assurer la cohérence d'ensemble et peser les conséquences des différents arbitrages. Mais dans les faits, l'angle d'analyse de l'armée de terre en tant que système cohérent d'hommes et d'équipements trouve rarement sa place dans ces processus. C'est ainsi que tendanciellement, la réalisation de « petits équipements » (sous la dénomination des « *autres opérations d'armement – AOA* ») destinés à l'armée de terre dans le programme 146 « *équipement des forces* » a été progressivement réduite du fait d'arbitrages défavorables à l'armée de terre.

Alors, en s'en tenant au seul domaine des équipements, que faire si l'on souhaite éviter que l'armée de terre ne se réduise pas au terme des deux prochaines lois de programmation à un ensemble d'équipements majeurs certes récents, mais souvent en retard d'une technologie ou d'une fonctionnalité ? Comment faire également pour que les forces terrestres identifient et expérimentent de façon plus systématique et fluide les technologies émergentes et leurs nouveaux usages, et s'en équipent de façon réactive, mais coordonnée avec les capacités déjà déployées ? Et surtout comment faire pour que ce soit le CEMAT qui assure la pleine responsabilité de cette démarche capacitaire ?

Première idée : Le CEMAT est considéré par le monde politique, mais également par les citoyens, comme le responsable de l'armée de terre. Pour le développement capacitaire et le choix des équipements des forces terrestres, il ne peut pas être considéré comme un acteur « *optionnel* ».

Le Comité ministériel d'investissement (CMI) a pour rôle de veiller à la maîtrise des investissements, mais surtout de vérifier leur cohérence d'ensemble. Il devrait donc assurer la veille sur la cohérence capacitaire de chaque armée, plus particulièrement l'armée de terre, moins liée que les deux autres à de grands programmes structurants.

Quels que soient les sujets abordés, la présence du CEMAT au CMI doit permettre de recueillir systématiquement son appréciation sur les décisions pouvant avoir des effets positifs ou négatifs sur le développement capacitaire de son armée.

Mais surtout, il ne serait pas aberrant qu'une fois par an, un CMI soit consacré à un examen d'ensemble de la cohérence capacitaire, présente, en devenir et envisagée de l'armée de terre. Cet examen annuel trouverait logiquement sa fonction en amont des travaux d'actualisation du référentiel de programmation.

Deuxième idée : Elargir le champ des « équipements d'accompagnement et de cohérence » (EAC) du budget « Terre » du programme 178, dans la mesure où ce périmètre budgétaire est dès à présent de la responsabilité du CEMAT. Cependant, imaginer que, dans les conditions actuelles, le pilotage des EAC suffirait au CEMAT pour fournir le liant entre les équipements majeurs est une illusion.

D'une part, leur volume, moins de 200 millions d'euro chaque année, est insuffisant.

D'autre part, les équipements d'accompagnement absorbent l'essentiel de cette enveloppe, alors qu'ils n'ont bien souvent qu'un lien ténu avec les capacités opérationnelles des forces terrestres et s'appliquent plutôt à leurs activités en garnison (véhicules spécialisés de la gamme commerciale et de travaux publics, outillages...), à la préparation opérationnelle (simulation, ciblerie...) et aux stocks de munitions.

Mais surtout, placé hors du périmètre technique de la DGA et de sa responsabilité d'autorité ministérielle dans ce domaine réglementaire, ce budget d'EAC ne peut en aucun cas être le vecteur principal de l'intégration des innovations technologiques ou d'usage.

Pour faire des EAC un réel outil de cohérence dans la main du CEMAT, deux conditions préalables sont nécessaires.

Tout d'abord, sanctuariser un ordre de grandeur financier proche des 600 millions qui constituent un socle raisonnable et pilotable selon les processus de programmation militaire. Cela est possible si une partie du flux financier des AOA « Terre » est transférée du programme 146 au BOP « Terre » du programme 178.

Surtout, établir un lien robuste avec la DGA pour la qualification technique des équipements développés et acquis dans ce cadre, pour en garantir à la fois la sécurité d'emploi et la cohérence technique avec les systèmes existants, notamment ceux réalisés avec les procédures du programme 146. Les EAC seraient ainsi traités avec les mêmes normes que les AOA.

Troisième idée : Donner à l'armée de terre la légitimité et les moyens de faire vivre une relation très amont avec les producteurs de technologies et d'usages de ces technologies, pour en faire une des normes d'intégration des innovations. Cela mettrait sur un pied d'égalité les approches de l'offre technologique venue du monde extérieur et celle du besoin militaire élaboré selon les méthodes traditionnelles, puis traduit en spécifications techniques.

C'est en principe le rôle exclusif de la DGA, voire peut-être de l'agence pour l'innovation de défense dont la création a été annoncée. Sans l'écarter de la démarche, l'expérience montre que les initiatives des utilisateurs de terrain sont désormais aussi productives que la veille effectuée par les structures spécialisées de la DGA.

La création d'un « *laboratoire du combat terrestre* » ne sera productive qu'à condition que la participation des industriels ne constitue pas à terme pour eux un handicap juridique, et que les démonstrateurs ou idées qui en sortent soient labélisées au titre du ministère, sur le modèle des résultats des études amont. Afin que les résultats de ce laboratoire puissent ensuite déboucher rapidement sur des contrats de production, il s'agit de faire reconnaître par tous une nouvelle méthodologie de passage de l'expérimentation décentralisée vers la réalisation maîtrisée des équipements.

Il faudrait donc accepter de créer des plateaux ou des expérimentations à coûts partagés avec les industriels. La Section technique de l'armée de terre²⁰ paraît être le vecteur le plus approprié pour porter la démarche et la part étatique du budget.

Il faut également que la pratique du code des marchés publics évolue pour passer de façon plus fluide de l'idée et du démonstrateur à la réalisation d'une brique capacitaire.

²⁰ Placée sous les ordres du major général de l'armée de terre et pilotée par le sous-chef plans programme et ses bureaux, la Section technique de l'armée de terre (STAT) a pour mission de conduire, en coordination étroite avec la DGA, l'ensemble des programmes d'armement destinés aux forces aéroterrestres (systèmes d'armes, d'information et de communication) et de proposer au CEMAT, après évaluation, leur mise en service opérationnel.

Mettre en œuvre ces idées ne réglera pas l'ensemble des problématiques de préparation de l'avenir des forces terrestres, tant la tension entre les besoins opérationnels, les possibilités technologiques et les ressources financières restera prégnante. Mais cela serait sans doute un pas décisif pour donner au CEMAT un rôle plus cohérent avec la réalité de ses responsabilités de commandement.



En guise de conclusion

GCA (2S) Alain BOUQUIN

Pour résumer en une phrase les opinions qui s'expriment au travers de ce dossier, je suis tenté, de manière très laconique d'écrire qu'il faut, pour le futur de l'armée de Terre, **privilégier ce qui fait la posture davantage que l'envergure, les structures ou les fournitures.**

En effet, si les questions de formats, d'effectifs, d'équipements, d'organisations, de ressources... ont été peu abordées dans les fiches qui précèdent c'est que par nature elles sont très conjoncturelles. Elles ne sont que des conséquences, des modalités de mise en œuvre de décisions résultant d'un débat qui doit se concentrer sur l'effet à obtenir.

C'est pourquoi, il me semble important que toute réflexion prenne en compte les quelques **principes-clefs** évoqués au fil de la lecture :

- Le général VERNA nous rappelle avec justesse l'importance de **la liberté d'action** des décideurs ; sa réflexion dépasse évidemment le

seul cadre de l'armée de Terre et pourrait s'appliquer aux chefs d'états-majors des trois armées ;

- L'histoire nous enseigne la part qui doit être donnée à **la pensée militaire** ; elle est avant tout une exigence de réflexion sur la guerre et ses principes, nous dit le général de BRAQUILANGES ; elle est ensuite une manière de mettre de l'intelligence dans l'action : elle se décline en termes de doctrine, de formation, de niveau d'encadrement, de préparation opérationnelle ;
- La capacité d'**influence** sur la scène internationale reste fondamentale ainsi que le rappelle le général PERRUCHE ; entraîner ses alliés, commander une coalition, entrer en premier... en sont les aptitudes associées ;
- L'attention doit inlassablement continuer à se focaliser sur la qualité des **ressources humaines** ; les efforts à leur profit doivent porter sur la rusticité, l'aguerrissement, la diversité des savoir-faire... tout en préservant la spécificité et les conditions d'exercice du métier ; car nos soldats sont toujours plus forts lorsqu'ils savent leur engagement reconnu par la Nation...
- Une culture de **l'adaptation** reste impérative, nous dit le général THOMANN : elle se traduit par des attitudes à entretenir, telles que la subsidiarité, la capacité à agir en mode dégradé, la polyvalence, la curiosité...
- L'aptitude et l'appétence à **l'innovation**, sous toutes ses formes, techniques, méthodologiques, organisationnelles, tactiques, sont une nécessité ; pour rester en tête des armées qui comptent, il faut savoir en permanence se remettre en cause et évoluer ; car l'immobilisme et l'inertie sont destructeurs.

Ces principes sont ceux sur lesquels on peut durablement construire l'excellence. Ils doivent irriguer la pensée de ceux dont la tâche va consister à définir un modèle et un format.

L'objectif ambitieux qui nous est fixé par le président de la République de rester une armée qui compte dans le monde, n'est pas trivial. Mais c'est la condition nécessaire pour que le pays puisse se défendre contre toute menace et continuer à faire entendre sa voix dans un contexte de plus en plus brutal.

Groupe de liaison G2S
1, place Joffre
BP 23
75700 PARIS SP 07



Retrouvez-nous sur le site [THEATRUM-BELLI.COM](https://www.theatrum-belli.com)
<https://www.theatrum-belli.com/author/asso-g2s/>

