

Intervention du Chef d'état-major de l'Armée de terre
en conclusion de la première *Rencontre du CDEF*

Penser l'adaptation de notre système de forces terrestres

Note de la rédaction : Au début de son intervention, le général CEMAT a remercié les organisateurs de cette rencontre, le Commandement de la doctrine d'emploi des forces (CDEF) et la Compagnie européenne d'intelligence stratégique (CEIS), co-organisateurs de cette rencontre, ainsi que les participants pour leur présence active.

Il faut savoir tirer la leçon du passé pour gérer le présent et construire l'avenir.

C'est sur ce principe simple que se construit la démarche des "retours d'expérience". Cette dernière traduit la capacité de l'homme engagé dans l'action à tirer objectivement, souvent même scientifiquement (ou au moins méthodiquement) toutes les leçons de ses actions passées.

Depuis la fin de la guerre froide, l'évolution rapide du contexte géostratégique a rendu plus nécessaire encore la réflexion des armées, de l'Armée de terre, notamment pour s'adapter aux nouvelles missions et se préparer aux différentes formes d'engagements possibles. Les engagements militaires récents (Irak, Kosovo, Côte d'Ivoire et Afghanistan), sur lesquels vous avez réfléchi cet après-midi, offrent un champ d'analyse typologique vaste, parfaitement adapté à la démarche des "retours d'expérience".

La démarche des "retours d'expérience" conduit à analyser :

- les décisions prises en regard des objectifs initiaux - y compris dans leur dimension globale, politico-militaire (*état final recherché*) ;
- les défauts et les vertus des mécanismes de décision mis en œuvre ;
- les modes d'actions, l'organisation, les moyens utilisés, l'optimisation de leur emploi, leur combinaison, leur fiabilité et/ou leurs limites.

C'est là un premier aspect des "retours d'expériences", consistant à **analyser, comprendre** et **expliquer** le "pourquoi" et le "comment" des échecs et des succès passés, des insuffisances ou des qualités des systèmes et des modes d'actions mis en œuvre. Cette analyse critique doit *in fine*, selon les cas, permettre de remédier aux déficiences ou, au contraire, encourager et diffuser les pratiques pertinentes.

Ce n'est là qu'un aspect de ce que doit apporter la pratique de l'exploitation des "retours d'expérience", permettant des réajustements à court terme, au bénéfice quasi immédiat de ceux qui vont s'engager dans l'action. C'est la partie la plus immédiate de la démarche, dont l'évidence saute aux yeux.

Un second aspect s'avère tout aussi indispensable mais moins exploré, du fait de sa grande complexité. Ce second aspect tient au domaine plus stratégique de la prospective. Comme toute démarche anticipatrice, elle emprunte à des méthodes, des principes et des pratiques qui, pour ne



pas être couramment connus et utilisés, n'en sont pas moins essentiels. J'y reviendrai un peu plus longuement dans ma seconde partie.

Aujourd'hui comme demain, l'Armée de terre, **placée sous de fortes contraintes de ressources - financières et humaines** - privilégie et devra continuer à privilégier l'adaptabilité pour évoluer à un rythme en phase avec celui de son environnement. **C'est là pour l'Armée de terre un enjeu réel.**

C'est là pour les industriels représentés aujourd'hui **un défi permanent**. Le général BEZACIER a employé, je crois, lors de son intervention l'expression "d'**adaptation réactive**", qui me paraît clairement relever de la même idée et parfaitement traduire cette nécessité.

Cette **capacité d'adaptation** concerne toutes les facettes de l'Armée de terre : son **organisation**, sa **doctrine**, ses **équipements** et ses **ressources humaines**.

De même, **l'optimisation** de la gestion des ressources et des moyens mis à sa disposition doit-elle être systématiquement recherchée. **Recherche de productivité, polyvalence des équipements et des systèmes de forces, évolution de la doctrine et des concepts, dispositif de veille et d'expérimentation** constituent quelques axes d'effort significatifs illustrant la volonté de l'Armée de terre de suivre, voire **d'anticiper** dans les meilleures conditions, les évolutions en cours et à venir.

L'Armée de terre a compris l'importance de l'enjeu. Une division *Recherche et retour d'expérience* a été créée au sein du centre de doctrine d'emploi des forces pour y répondre.

C'est à la réalisation de cette ambition à la fois aujourd'hui légitime et demain plus que nécessaire - garante de sa performance - que doivent participer les enseignements des retours d'expérience.

Ces enseignements doivent en effet aider l'Armée de terre à accomplir de nouvelles missions, en particulier en lui permettant d'adapter ses modes d'action aux nouvelles données de son environnement. Ils doivent nous aider à appréhender **l'univers des possibles**, en tenant compte des évolutions et des paramètres nouveaux que les retours d'expériences vont lui permettre de déceler.

Pour ce qui concerne la conception des équipements, les retours d'expériences sont complétés **des informations issues d'une veille technologique** qui relève plus spécifiquement des industriels et de la Délégation générale pour l'armement. Elle vise à identifier les évolutions possibles dans les domaines techniques, qui pourront être intégrés dans les équipements futurs pour satisfaire des besoins opérationnels avérés ou possibles. Cette veille contribue à réduire les risques d'une perte de savoir-faire technologique, irrémédiable pour la réalisation de nos équipements futurs.

J'ai insisté jusqu'à présent sur le rôle et l'utilisation possible des retours d'expérience dans la réflexion sur le futur immédiat.

Mais à ce stade de mon adresse, je veux souligner ce qui pourrait apparaître comme un paradoxe. L'Armée de terre française est conçue comme une "armée d'emploi", choix qui procède d'une décision politique, qui s'est notamment traduite par la professionnalisation de son recrutement. L'évolution des conditions géopolitiques des années futures la confirmera très probablement dans ce rôle.

Il s'agira donc pour l'Armée de terre de conduire son adaptation progressive, sans rupture du fait de son emploi permanent, au même titre que nos alliés britanniques et américains entreprennent leur "transformation".

Trop insister sur l'emploi courant dans des missions de stabilisation, même avec des phases ponctuelles de haute intensité, risquerait d'occulter la **préparation d'un engagement face à des menaces d'autres types** - pour lequel les armées ne peuvent négliger l'évolution de leurs systèmes de forces.

La réflexion prospective participe, comme tout ce qui concerne l'avenir, à **positionner les décideurs sur les enjeux fondamentaux, à discriminer entre l'essentiel et le l'accessoire, le permanent et le contingent**, tout en tenant compte des données futures de leur environnement. **Elle possède de fait une dimension stratégique.**

Une telle réflexion permet de s'affranchir des données actuelles, liées au contexte, mais aussi aux effets de modes, pour penser l'adaptation de notre système de forces terrestres répondant à un éventail de menaces n'excluant aucune hypothèse.

Une impasse me semblerait sur ce dernier point très risquée. **Cela impose aux industriels de poursuivre leurs études en particulier dans le domaine technologique.** Cela nous impose de construire une armée, et penser une évolution des forces terrestres, **majoritairement mais qu'en partie répondant à un "emploi courant"**.

Le respect de ce principe de précaution doit être garanti.

Oserais-je prendre l'exemple de l'emploi de l'artillerie dans le cadre des engagements français au cours de ces dernières années ? Au terme d'une analyse sur son emploi récent en "stabilisation", cette fonction opérationnelle aurait été probablement condamnée, **alors qu'elle s'avère indispensable à la cohérence générale d'un système de forces terrestres.**

La construction de l'Europe de la Défense pourrait offrir sans doute des perspectives intéressantes quant à la préservation de certaines capacités, peut-être à l'échelle européenne, reposant sur des **principes de mutualisation et de partage capacitaire.**

Vous l'avez compris, il semble indispensable de concilier "l'adaptation réactive" adaptée à une armée d'emploi, d'une part, et une réflexion libre, prospective, d'autre part, autorisant le développement d'un système de forces, avec des capacités plus lourdes, mais plus limitées parfois dans leur emploi.

Nos alliés nous démontrent tous les jours que **leurs forces conventionnelles restent au cœur de leurs capacités.**

N'y voyez pas une vision passéiste de l'Armée de terre, mais celle d'un responsable, garant de la cohérence générale du système " forces terrestres " et comptable de la vie de ses hommes qui le composent. Les engagements actuels, ressortissant à la gestion des crises, accordent un rôle central aux individus. Cette caractéristique fondamentale est liée à la nature des missions, des enjeux et de l'environnement général dans lequel se déroulent les engagements opérationnels. Elle a été soulignée à plusieurs reprises pendant les interventions.

Les crises actuelles et à venir placent et placeront **" les populations "** au cœur des crises. **Elles en sont souvent un des enjeux majeurs, soit pour des raisons strictement humanitaires, soit du fait de leur instrumentalisation par les pouvoirs locaux** (exemple : Côte d'Ivoire).

La gestion des crises - dont les forces terrestres sont un des acteurs, parmi d'autres - ne possède pas une dimension unique. **Par essence politico-militaire, la gestion des crises intègre des facteurs humanitaires, économiques, sociaux, culturels et religieux.** Elle met donc en jeu, dans une nécessaire synergie, **une multiplicité d'acteurs de toute nature et de toutes nationalités.**

Comme élément supplémentaire indissociable du contexte de crise, je citerai la nécessité de **disposer, pour autant que l'on soit en situation de le faire, d'une vision discriminante de l'usage de la force**, adaptée à l'évolution rapide des situations. Cet **usage raisonné de la force** prend une dimension essentielle dans la gestion des

crises. Selon les phases, la force ne s'exprimera pas de façon identique. **La capacité de gradation reste attachée à l'appréciation de situation que seul un individu peut conduire.**

Vous l'avez souligné au cours de l'après-midi, les actions terrestres sont conduites de **façon coordonnée mais très décentralisée, donc en imbrication permanente avec les populations.** Tous les exemples de crises récentes le mettent en exergue. C'est une spécificité des engagements terrestres, **spécificité redoutable et périlleuse.**

L'action conduite à l'échelon tactique - de la section ou de la compagnie - **participe autant au succès de la gestion de la crise** que le choix d'une stratégie globale (exemple de la Côte d'Ivoire).



STAT

Ces caractéristiques rapidement brossées donnent naturellement **un rôle central à l'homme.**

L'Armée de terre en est pleinement consciente et souhaite maintenir au maximum le facteur

humain au cœur de son organisation, de son système de forces et de ses modes d'actions. Ce choix affecte durablement les solutions retenues en matière de systèmes d'armes et de doctrine. Cette prégnance de l'homme à tous les niveaux - pleinement justifiée aujourd'hui - le restera-t-elle demain, ou sera-t-elle au contraire contestée voire renforcée ?

Nous savons en effet que **la prégnance de l'homme à tous les niveaux des systèmes, induit certaines caractéristiques pour les engagements futurs, mais aussi des limites et des contraintes**, en particulier sous deux aspects très contrastés :

- **les aptitudes des hommes à mettre en œuvre et à maîtriser des systèmes complexes.** Ceci concerne les systèmes d'armes futurs, mais plus encore les systèmes d'informations.



- **la place de l'homme dans les engagements**, reposant sur le degré de risque accepté par les hommes et la société mais aussi la légitimité d'une action militaire qui serait conduite sans consentir la moindre perte. Cette dimension éthique peut être amenée à prendre à l'avenir une importance accrue.

C'est aussi ce que doivent nous révéler les retours d'expérience. C'est pourquoi certaines informations issues des leçons tirées de ces RETEX doivent participer, après tri et analyse, à alimenter ce qu'il est convenu d'appeler "la veille prospective".

Dans ce cadre, les enseignements tirés des retours d'expérience doivent en définitive **participer à évaluer le degré de fiabilité et de probabilité de chacune des attentes des principaux acteurs de la décision stratégique**. Il offre ainsi la possibilité d'arbitrer entre le "possible" des physiciens, le "faisable" des ingénieurs, le "viable" des économistes, le "souhaitable" des militaires et des politiques.

Ils doivent nous aider à éviter au maximum les erreurs d'appréciation de l'avenir, et surtout à réduire au maximum le fossé existant entre les possibilités de la science et les réalités socio-économiques qui restent pour les armées une donnée permanente et certaine de son environnement.

CDEF

Au terme de ce colloque, je me félicite de son succès. Il a été conçu sur un nouveau modèle de rencontre, ciblée pour améliorer la connaissance réciproque entre les différents acteurs de la préparation de l'avenir de l'Armée de terre. L'éventail des organismes que vous représentez, de vos fonctions, de vos statuts, confirment une fois encore l'intérêt d'un dialogue riche et constructif. Je suis persuadé que ce colloque a pleinement répondu à cet objectif.

Cette expérience pourra être renouvelée.

Il demeure maintenant essentiel que soient prolongés les travaux de réflexion qui ont été lancés cet après-midi. Je suis persuadé que le général BEZACIER a sur ce point de nombreuses idées.

