

# L'ACTUALITÉ DE LYAUTEY

## L'étude des méthodes de Lyautey au Maroc. Quels enseignements pour l'AMO en 2018 ?

par les chefs de bataillon BURTIN, de LASTOURS et THELLIER

« *Ce que nous voulons, c'est associer sans absorber, guider sans administrer, aller vers le progrès sans déformer.* » Ce slogan, dont le maréchal Lyautey avait fait son leitmotiv au Maroc, prend un relief nouveau alors que l'armée de Terre vient de créer un commandement de l'appui militaire opérationnel (AMO). En effet, l'AMO consiste en l'apport à une force armée de savoir, de savoir-faire et d'expérience en matière de défense et d'engagement opérationnel, en vue de permettre à un État allié de retrouver la capacité à assurer pleinement ses fonctions régaliennes. Dès lors, les chefs de bataillon BURTIN, de LASTOURS et THELLIER s'interrogent sur la possibilité de reprendre les principes ayant guidé l'action de Lyautey au Maroc il y a plus d'un siècle, afin de bâtir une doctrine réaliste de l'AMO, sans tomber dans l'anachronisme ou la reproduction caricaturale d'une réalité historique complexe.

**E**ffondré militairement depuis la bataille d'Isly perdue face à la France en 1844, l'empire chérifien a été placé sous contrôle international par la conférence de Madrid en 1880. Il subit depuis lors les ambitions concurrentes des puissances européennes.

Le sultan Moulay Abd-El-Hafid, qui contrôle mal la situation intérieure, finit par se retrouver assiégé à Fès et sollicite en 1911 l'aide française. Le 30 mars 1912 est signé le traité de Fès qui instaure le protectorat français sur l'empire chérifien. Le maréchal Lyautey en est nommé Résident général le 28 avril 1912. Ce poste, qu'il occupera jusqu'en 1925, le rend « dépositaire de tous les pouvoirs de la République au Maroc ».

À son arrivée en tant que Résident général, Lyautey est confronté à un Maroc encore instable, où les tribus du sud luttent ouvertement contre l'autorité du Sultan. La France lui envoie des troupes pour rétablir l'ordre.

Il apparaît que les méthodes de Lyautey au Maroc constituent aujourd'hui une véritable source d'inspiration dans le domaine de l'AMO, en ce qu'elles témoignent d'un « esprit Lyautey » singulièrement tourné vers la compréhension, la responsabilisation et l'influence du partenaire.

Le maréchal Lyautey se distingue avant tout par l'amalgame de méthodes traditionnelles et innovantes qu'il a su mettre en œuvre avec une efficacité réelle durant les années où il a exercé les fonctions de Résident général du Maroc. Pour autant, il serait à la fois illusoire et néfaste de tenter d'appliquer mécaniquement les procédés et moyens utilisés à l'époque aux situations que les armées françaises rencontrent désormais dans le cadre des différentes opérations conduites au profit de leurs alliés. Il n'en demeure pas moins que les principes dégagés par Lyautey, en matière de connaissance du milieu, de positionnement vis-à-vis du partenaire ou encore d'approche globale, ont conservé toute leur pertinence et semblent pouvoir avantageusement guider non seulement l'action des chefs de détachement d'AMO, mais aussi celle de l'ensemble des chefs tactiques de demain.



**Au cours d'une cérémonie, le maréchal Lyautey, accompagné de plusieurs officiers, passe des troupes marocaines en revue (probablement la garde noire, ancêtre de la garde royale). © photographe inconnu / ECPAD / Défense.**

## Des méthodes à la fois traditionnelles et révolutionnaires pour l'époque.

« Il est à prévoir, et je le crois comme une vérité historique, que dans un temps plus ou moins lointain, l'Afrique du Nord, évoluée, civilisée, vivant de sa vie autonome, se détachera de la métropole. Il faut qu'à ce moment-là – et ce doit être le but suprême de notre politique – cette séparation se fasse sans douleur et que les regards des indigènes continuent à se tourner avec affection vers la France. » Maréchal Lyautey.

Profondément marqué par ses différentes expériences au Tonkin et à Madagascar où il met en pratique les méthodes de Gallieni, ainsi qu'en Algérie où il se montre sévère vis-à-vis des méthodes d'assimilation de la France, le maréchal Lyautey en a tiré des enseignements qu'il met en œuvre dès sa nomination au poste de Résident général du Maroc afin de reconstruire le pays par le ralliement de ses tribus plutôt que par la seule contrainte.

## Une combinaison optimale de troupes d'origine et de nature différentes.

**D**isposer de troupes régulières pour pacifier le Maroc et rétablir l'autorité du Sultan est un des premiers défis que Lyautey doit relever. En arrivant, il dispose principalement de légionnaires, de coloniaux et de troupes algériennes. Il doit donc reconstruire une armée locale pour prendre la relève après leur rembarquement, de ces éléments venus rétablir l'ordre. Il forme ainsi des troupes auxiliaires dont certains éléments sont issus de l'ancienne armée chérifienne. Ces nouvelles unités de chasseurs indigènes deviendront ultérieurement des régiments de spahis (cavalerie) ou de tirailleurs (infanterie) marocains. Composées d'engagés volontaires, elles sont à leur création fortement encadrées par du personnel français (ainsi qu'algérien et tunisien, mais en plus faible proportion). Unités supplétives à l'origine, elles sont progressivement régularisées au point d'être, pour nombre d'entre elles, envoyées sur le sol métropolitain lorsqu'éclate la Première Guerre mondiale.

En plus de ces troupes régulières, le Résident général met sur pied des goums dont l'ancrage territorial permet de recruter parmi les tribus locales fraîchement soumises. Créées par le général d'Amade sur un

modèle utilisé en Algérie, ces unités supplétives ont une mission qui peut être rapprochée de celle d'une force de sécurité intérieure. Armant des postes de taille variable à travers le territoire, elles contribuent de façon directe à l'extension de la zone contrôlée par les forces de Lyautey. « Milices marocaines » profitant de l'esprit de tribu et vivant en famille dans leur zone d'origine, elles restent au contact des tribus dissidentes après le départ des troupes régulières. Commandés par un officier des Affaires Indigènes - parlant la langue - assisté par trois lieutenants et cinq sous-officiers français, ces goums mixtes, comportant l'équivalent de trois sections d'infanterie et d'un peloton de cavalerie, constituent à la fois des outils de rayonnement, d'influence, de souveraineté et de renseignement.

En complément, face à la nécessité de disposer d'éléments de manœuvre réactifs et aux capacités variées, Lyautey utilise des « groupes mobiles » qui sont mis sur pied dès 1912 par le général Poeymirau, adjoint opérations du Résident général. Ces unités mixtes sont constituées de trois bataillons d'infanterie (un de Légion, un de tirailleurs et un de troupes coloniales) accompagnés d'un escadron de cavaliers de Légion ou de spahis qui leur donne une capacité de reconnaissance, et appuyés par quelques canons de montagne de 65 qui leur permettent sans entraver leur mobilité, de disposer d'une bonne puissance de feu face aux remparts rocaillieux de l'Atlas. Ces ancêtres du GTIA se révèlent à partir de leur création, comme des outils particulièrement adaptés à la soumission des tribus préalablement à la levée d'un goum.



Cadres français d'un régiment de tirailleurs algériens aux environs de Colomb-Béchar.  
© Aristide Coulombier / ECPAD/ Défense

## Un précurseur de « l'approche globale ».

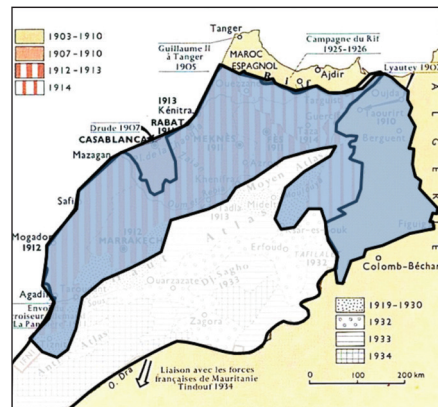
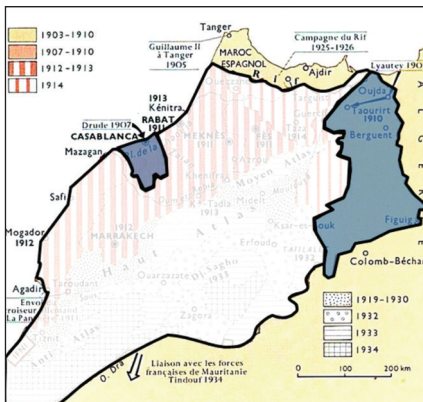
Convaincu que l'outil militaire n'est qu'un moyen de parvenir à son objectif, le maréchal pratique une action véritablement multidimensionnelle, entièrement orientée vers le soutien de son projet politique de pacification en s'appuyant notamment sur le corps des contrôleurs civils et les Affaires indigènes, institutions qu'il a créées en sélectionnant des individus formés à ses méthodes et aptes à les mettre en œuvre. Appliquant sa consigne « *une ferme ou un chantier valent un bataillon* », Lyautey pacifie les zones insoumises en même temps qu'il restaure le Makhzen, construit des villes modernes à proximité des médinas, ainsi que des ports en eaux profondes. Seule cette conjonction de la force militaire subordonnée à une action politique avec des actions simultanées au profit des populations dans les champs économique et social permet ainsi d'obtenir un résultat durable. La période de la Première Guerre mondiale sera d'ailleurs marquée par un net effort commercial pour dynamiser l'économie du pays, tandis que la France est concentrée sur des problématiques militaires.

En effet dans l'esprit de Lyautey, la réalisation d'une pacification réelle et pérenne ne peut s'affranchir de l'adhésion des populations. Or, celle-ci ne peut s'obtenir que de façon temporaire en utilisant uniquement la contrainte. Ainsi, plutôt que de vaincre les tribus rebelles, Lyautey les retourne à son avantage après un travail d'influence qui se solde souvent par un baroud d'honneur symbolique offrant une porte de sortie honorable à tous. Cela apporte le double bénéfice d'économiser les troupes dont il dispose - car les combats sont certes violents, mais brefs - et de constituer rapidement des unités prêtes au combat dès que les tribus se sont ralliées. Cette façon de procéder permet à Lyautey de bâtir l'unité du pays sur ces « *...Marocains soumis de la veille mais gagnés pour toujours* ».

Ainsi, le maréchal Lyautey reprend et perfectionne la méthode de la « tache d'huile » apprise auprès de Gallieni dont il a su apprécier et poursuivre les succès au Tonkin et à Madagascar. Cette méthode consiste à « *...ne gagner du terrain en avant qu'après avoir complètement organisé celui qu'on laisse en arrière* ». Face à l'immensité de la tâche à accomplir, il crée au fur et à mesure de la pacification du pays, des chapelets de postes qui rayonnent à la frontière de la zone pacifiée. Consolidant ainsi le terrain tenu, il peut, sur des appuis solides, étendre la zone contrôlée

par capillarité. En effet, lorsque sont assurés la protection des tribus et leur développement, les populations voisines manifestent à leur tour un désir d'inclusion ce qui permet d'étendre plus facilement la zone pacifiée. Au Maroc, ce mode d'action conduit de manière simultanée dans plusieurs régions, se traduit par la constitution de « cercles », circonscriptions administratives correspondant aux différentes « taches d'huile » en cours d'extension grâce à cette combinaison d'actions de force et de construction.

À l'inverse, la méthode uniquement coercitive utilisée par Pétain pour pacifier le Rif en 1925 n'obtiendra pas les mêmes résultats, puisque l'utilisation de la seule force permettra certes de gagner la guerre en moins d'un an, mais pas de rallier les populations. Ainsi, le Rif marocain, l'une des régions n'ayant pas été pacifiée par Lyautey, restera en marge du développement économique du pays jusqu'à récemment, en raison du ressentiment aigu que la région gardait envers la France et surtout envers le Sultan, considéré localement comme la marionnette de Paris. La campagne du Rif semble donc mettre en évidence la pertinence des méthodes de Lyautey, même si l'on doit noter un changement de paradigme en ce que cette lutte menée par Abd El Krim marquait pour la première fois une rébellion nationaliste là où il s'agissait auparavant de « *barouds* » de tribus isolées.



Le Maroc pacifié, avant et après Lyautey.

## La logique permanente de responsabilisation des élites locales.

**G**uidé par sa vision d'un Maroc autonome, Lyautey place au cœur de ses préoccupations la pratique d'une administration indirecte valorisant les personnalités locales et permettant l'établissement de leur légitimité. Il cherche ainsi à préserver à tous les échelons l'appareil administratif local, le Makhzen, sous l'autorité de son chef, le Sultan, dont la légitimité doit permettre à la fois l'adhésion des populations et l'établissement d'un système pérenne. Ce système de « l'association » s'oppose ainsi à la pratique habituelle de « l'assimilation » consistant à imposer aux populations locales le système administratif métropolitain. Lyautey note ainsi que « *...le problème à résoudre [...] à l'égard de ces fonctionnaires, c'est d'assurer leur prestige, leurs attributions traditionnelles et leur autorité légitime, [...] avec le souci constant des intérêts de leurs administrés.* »

Pour cela, Lyautey s'attache en particulier à redonner naissance à une élite politique et culturelle locale. Convaincu qu'il existe au Maroc, encore indépendant il y a peu, des « *hommes de culture qui ont le sens et le goût des choses politiques* », il va chercher à développer les talents et à les mettre au service du pays. Il responsabilise ainsi les chefs et cadres locaux, s'appuyant par exemple sur les caïds dans le sud marocain et sur les élites bourgeoises dans les villes du nord. Il s'attache aussi, pour consolider une haute administration discréditée par sa vénalité et ses abus de pouvoir, à former la génération montante : il crée des concours dans la fonction publique, fonde des collèges dans lesquels il ira chercher les meilleurs pour leur faire suivre un circuit de formation comprenant voyage d'études en France, instruction de qualité et pratique en situation de la haute administration. Si cette politique n'obtiendra pas d'effets à court terme, l'impulsion donnée par Lyautey sera poursuivie par ses successeurs (comme le montre la création d'une ENA marocaine par le maréchal Juin en 1948) et débouchera *in fine* sur de réels et durables succès.

Au-delà, c'est aussi la création et la formation d'une élite militaire marocaine qui est recherchée. En effet, si les troupes régulières et supplétives font preuve, au Maroc comme en France lors de la Première Guerre mondiale, de compétence et de bravoure, elles restent fortement encadrées par des officiers français. Les quelques officiers marocains y sont issus du rang, ce qui limite *ispo facto* leurs perspectives de carrière.

À l'inverse des modèles tunisiens et algériens dans lesquels les officiers indigènes restent cantonnés au grade de capitaine, Lyautey ambitionne d'offrir aux officiers marocains l'excellence militaire. C'est pourquoi il crée à Meknès l'école d'officiers de Dar el Baïda, en dépit des réticences du haut encadrement militaire français. Toujours active aujourd'hui, cette école fournira le creuset des forces armées royales à l'indépendance.

## Du protectorat du Maroc à l'AMO contemporain.

« L'expérience récente nous montre que le temps de la résolution des crises ne se mesure pas avec un chronomètre, mais avec un calendrier [...] car l'objectif final est bien que ces pays prennent à leur compte le contrôle de leurs espaces. » Général Castres.

En dépit des différences de contexte séparant le conflit marocain des opérations actuelles, il n'en existe pas moins un véritable lien de filiation entre la méthode « Lyautey » et l'AMO contemporain en matière de défense des intérêts français hors du territoire métropolitain.

## Un contexte opérationnel sensiblement distinct.

Le statut du protectorat - particulièrement favorable à la manœuvre de Lyautey - présente plusieurs différences significatives avec les relations que la France entretient aujourd'hui avec ses partenaires. Le cadre du protectorat consistait à contrôler l'administration tout en confortant l'assise du pouvoir central en place. Ce statut suppose aussi que les droits de la France sur le pays concerné soient reconnus par la communauté internationale, ce qui était le cas à l'époque. Or, il est désormais évident que les Etats actuels, soutenus en cela par l'ONU, ne sont en aucun cas prêts à renoncer à leur souveraineté. La France ne peut donc mettre en place ses propres administrateurs et poursuivre ses objectifs stratégiques de manière aussi directe sans risquer de se voir immédiatement taxer d'ingérence ou de néo-colonialisme. Pour autant, un système étatique en construction doit pouvoir bâtir sa légitimité sur son efficience administrative, ce qui impose de ne pas négliger la formation des élites administratives locales. Or, si la coopération semble déjà bien représentée dans le domaine militaire, elle gagnerait à se voir renforcée dans toutes ses autres dimensions, via des partenariats avec les écoles françaises d'administration par exemple.




De plus, les voies et moyens consentis pour résoudre les crises actuelles diffèrent sensiblement de ceux utilisés au Maroc au début du XX<sup>e</sup> siècle. Ainsi, les effectifs dont disposait Lyautey pour pacifier le Maroc apparaissent démesurés aujourd'hui : début 1914, 85 000 soldats des troupes coloniales tenaient le Maroc, soit bien plus que l'ensemble de l'actuelle force opérationnelle terrestre, qui n'en compte que 77 000 ! De surcroît, les sociétés occidentales contemporaines acceptent plus difficilement la mort de leurs soldats, notamment pour des conflits qu'elles estiment périphériques, et tout particulièrement dans le cadre d'incidents « *Green on Blue* ». Cela apparaît d'autant plus problématique que certains adversaires modernes particulièrement fanatisés (Daech notamment), ne peuvent être réintégrés dans les structures de leur État après quelques combats symboliques, comme les tribus marocaines l'étaient au sein du Makhzen.

Aussi est-il indispensable de tenir pleinement compte des différences opérationnelles notables entre le Maroc du début du XX<sup>e</sup> siècle et les théâtres actuels pour adapter de manière pertinente les méthodes de Lyautey à notre époque.

### **Un résident général doté d'une exceptionnelle liberté d'action.**

**L**orsque Lyautey occupe sa fonction de résident général au Maroc, il jouit d'une position privilégiée, notamment du fait de l'exceptionnelle liberté d'action dont il dispose, accrue à la fois par le prestige considérable lié à sa personne et par les contingences du temps. Le choix de Lyautey comme résident général ne relève pas du hasard : les idées qu'il a développées dans *Le rôle de l'officier colonial* publié en 1905, correspondaient avec la situation particulière du Maroc. De plus, le maréchal est conscient des nuisances induites par le décalage des perceptions et des méthodes entre une vision métropolitaine théorique et la réalité de la mise en œuvre sur le terrain. Il sait tirer parti des délais importants nécessaires à la transmission des consignes venues de la métropole. Il prend donc pour acquise l'autonomie dont il doit bénéficier pour mener à bien la mission qui lui a été confiée, en allant parfois aux limites de l'insubordination.

Or, les technologies modernes en accélérant considérablement la communication, limitent désormais singulièrement l'autonomie du chef opératif vis-à-vis de la métropole. L'information circule si vite qu'un événement peut être connu de Paris avant que les autorités



compétentes sur le territoire en soient averties. Pire encore, les moyens de communication et de contrôle les plus modernes permettent d'exercer le commandement et le contrôle des opérations à distance. Aussi, les autorités en métropole sont-elles souvent tentées de se substituer au niveau opératif, voire tactique. Cette évolution, séduisante à certains égards, fait peu de cas du rôle pourtant essentiel du chef de terrain et participe donc de la réduction de son autonomie et de ses prérogatives allant radicalement à l'encontre de la conception du commandement telle que Lyautey l'envisageait, tout particulièrement en matière de relations interpersonnelles avec les partenaires locaux.

De plus, la France, marquée par son histoire en Algérie, envisage toujours avec suspicion l'implication de militaires dans des fonctions aux enjeux si politiquement sensibles. Lyautey s'était vu confier l'entière responsabilité du Protectorat et décidait à ce titre de l'emploi de la force comme de l'administration du territoire. Dans un souci de cohérence d'ensemble, il avait donc obtenu de Paris l'autorité à la fois sur les forces et sur l'administration qu'il recrutait d'ailleurs par un concours dédié. L'octroi d'un tel niveau de confiance, déjà exceptionnel pour l'époque, apparaît désormais illusoire : rarement en effet la formule de Cicéron, *cedant arma togae*, ne s'est imposée aux militaires français avec une telle force que depuis la grave crise de confiance civilo-militaire ayant résulté du putsch des généraux du 21 avril 1961 à Alger.

Il n'en demeure pas moins que l'expérience du Maroc démontre l'importance d'un échelon de cohérence globale chargé de coordonner les différents leviers civils et militaires et garantissant l'efficacité de l'action. Et de fait, l'absence de cette fonction qu'assumait jadis le résident général se fait aujourd'hui durement sentir en ce qu'elle entrave la concentration des effets des différentes aides dispensées par la France. Or, elle pourrait par exemple être confiée à un haut fonctionnaire civil proche de l'Elysée, doté d'une expérience unanimement reconnue en matière de relations internationales. Il est d'ailleurs à souligner qu'en vue d'assurer une véritable cohérence interministérielle, il se révélerait sans doute indispensable que l'autorité conférée à ce haut fonctionnaire soit déléguée directement par le président de la République.

L'évolution de l'environnement politico-médiatique en un siècle semble avoir compliqué l'obtention de la liberté d'action multidimensionnelle dont Lyautey jouissait en tant que résident général au Maroc, qui demeure pourtant toujours aussi essentielle.

## Une influence française indispensable mais contestée.

**N**onobstant les discours post-modernes souvent iréniques, la préservation de nos intérêts stratégiques justifie encore aujourd'hui la défense de l'influence française à l'étranger. En effet, elle se révèle toujours aussi indispensable, que ce soit pour bénéficier du soutien d'autres pays au sein des principales instances internationales, pour diversifier nos sources d'approvisionnement en matières premières stratégiques, pour ouvrir de nouveaux marchés de consommateurs pour les produits français, ou encore pour faire face aux nouvelles menaces transnationales, du terrorisme djihadiste aux crises migratoires. Ce constat s'affirme avec d'autant plus d'acuité que bon nombre de pays cherchent aujourd'hui, de manière particulièrement volontariste, à étendre leur influence dans des zones où ils étaient traditionnellement absents.

En particulier, la France est attendue et légitime en Afrique et dans certaines parties du monde arabe où elle dispose d'une bonne capacité à comprendre et à influencer. Héritage de son passé colonial, la France entretient des liens étroits avec de nombreux pays africains. Outre qu'il s'agit souvent de pays francophones, bon nombre de leurs cadres ont été formés en France et leur administration demeure en partie calquée sur le modèle français. De plus, les nombreuses interventions militaires françaises ont permis de marquer la capacité française à s'engager en soutien de ses alliés ainsi que sa crédibilité en matière opérationnelle. Les chefs d'Etats africains ne s'y trompent pas et l'ont d'ailleurs rappelé lors du discours d'ouverture du sommet Afrique-France le 13 janvier 2017, en affirmant unanimement que « *la France reste un partenaire stratégique des pays africains en matière de sécurité* ».

Dans un tel environnement stratégique, l'AMO s'affirme comme un complément indispensable de l'intervention. En effet, les opérations extérieures distinguent les actions de court terme visant le succès tactique rapide et des actions de temps long qui valorisent l'approche globale : les premières répondent à l'immédiateté du temps politique, tandis que les secondes relèvent davantage d'une approche stratégique. Or l'AMO, en renforçant les capacités régaliennes d'un État ami, facilite la prévention des crises puis permet le cas échéant d'accélérer et de pérenniser leur résolution. Il est également à noter que la mission d'AMO offre souvent des opportunités intéressantes en matière de coopération européenne, notamment dans le domaine de la formation comme en attestent les différentes missions EUTM par exemple.

L'AMO s'impose ainsi comme un outil particulièrement intéressant et adapté au contexte actuel, en vue de développer l'influence française à l'étranger en dépit des nouvelles contraintes qui pèsent désormais sur le chef militaire.

### Un « esprit Lyautey » toujours d'actualité.

« Le Résident général veille sur le prestige naissant de Moulay Youssef avec une sollicitude paternelle, en s'attachant à dissimuler cette paternité, l'enfant devant être d'autant plus vigoureux qu'il apparaîtrait comme le fils d'Allah et de la tradition. » Comte de Saint-Aulaire.

Il y a au cœur de la pensée du maréchal Lyautey des notions dont la pertinence demeure tout à fait réelle en matière d'AMO, notamment en termes de connaissance du milieu, de positionnement vis-à-vis du partenaire et d'approche globale du conflit.

### L'importance réaffirmée de la compréhension de l'environnement local.

Sans surprise, la connaissance du milieu physique et humain demeure un impératif à l'égard duquel il convient néanmoins de conserver une certaine humilité. En effet, s'il est essentiel de chercher sans cesse à développer la compréhension de son environnement opérationnel, il est tout aussi important de conserver à l'esprit que cette connaissance se construit dans la durée et demeurera inévitablement imparfaite. En particulier, la compréhension fine des rapports de force locaux requiert un temps considérable – rarement offert par les déploiements de quatre à six mois – et restera *in fine* inférieure à celle d'un partenaire évoluant dans son environnement depuis des générations. Ainsi, il convient d'adopter la plus grande prudence lorsque l'on est tenté de s'ingérer dans les relations entre acteurs locaux.

En conséquence, l'effort d'un détachement d'AMO doit porter avant tout sur l'évaluation précise et actualisée de la fiabilité du partenaire. En effet, le succès des entraînements et des opérations conjointes, mais aussi la sécurité même du personnel français, résident avant tout dans la capacité à estimer judicieusement le niveau de confiance qui peut être accordé aux unités locales, niveau qui peut varier de manière significative selon la nature des opérations envisagées : ainsi, une troupe considérée comme

efficace peut-elle perdre toute valeur opérationnelle une fois sortie de sa zone de légitimité tribale ou ethnique. Dès lors, il importe de multiplier les contacts avec le partenaire afin de comprendre ses motivations, ses qualités et ses limites. À cet effet, l'apprentissage, même sommaire, de la langue locale constitue un atout significatif.

*A fortiori*, l'audit initial du partenaire revêt un caractère véritablement décisif dans le cadre d'une mission d'AMO. En effet, cet exercice particulièrement délicat doit permettre d'identifier les unités locales présentant les aptitudes suivantes : d'une part, la capacité à assurer la sécurité du détachement français inséré en leur sein ; de l'autre, le potentiel nécessaire au développement avec l'appui de la France d'une efficacité opérationnelle supérieure à celle de l'adversaire considéré ; enfin et surtout, la volonté réelle de s'engager contre cet adversaire en assumant les risques. L'évaluation objective de ces trois critères, sans se laisser influencer par les déclarations d'intention – toujours exagérément volontaristes – s'avère ainsi véritablement critique, et doit être réactualisée une fois la mission lancée grâce aux retours d'expérience des chefs de détachements successifs.

Aussi, l'attachement que Lyautey portait à la compréhension de la culture et des acteurs locaux apparaît-il toujours aussi pertinent dans la mesure où le succès d'une mission d'AMO semble reposer avant tout sur une connaissance poussée du partenaire.

### **La responsabilisation du partenaire, un facteur clé du succès.**

**P**ar ailleurs, l'efficacité d'un détachement d'AMO apparaît intrinsèquement liée à sa discrétion. Ainsi, s'afficher comme mentor face au partenaire suscite ressentiment et passivité au sein des cadres comme de la troupe. *A contrario*, laisser le partenaire concevoir et conduire ses opérations en interférant le moins possible de manière apparente en dépit des contraintes et des frustrations que cela engendre nécessairement, permet de renforcer la légitimité du chef local et, ainsi, de susciter sa reconnaissance. Le même constat reste valable à l'instruction : ainsi, lorsqu'il s'agit d'apporter de nouveaux savoir-faire à un partenaire, les entraînements conjoints associant le plus étroitement possible unités française et locale se révèlent sensiblement plus efficaces que les cours dispensés au partenaire par des instructeurs français.

De surcroît, l'importance de la responsabilisation du partenaire apparaît d'autant plus critique que le mentor est souvent contraint d'adopter une posture en retrait en opérations. De fait, le degré d'acceptabilité des risques encourus n'est généralement pas le même pour le détachement d'AMO et pour l'unité accompagnée. Une fois engagé, le chef local se retrouvera donc inévitablement seul face à ses responsabilités, sans mentor vers lequel se retourner. Dans ces moments, la confiance qu'il accordera à ses capacités mais également la confiance que lui accorderont ses hommes, joueront un rôle véritablement déterminant. Il importe dès lors pour le détachement d'AMO, de veiller à tirer parti de toutes les occasions de renforcer la légitimité du chef aux yeux de ses hommes, comme Lyautey s'y attachait avec les élites marocaines.

À cet effet, il demeure essentiel de pouvoir apporter au partenaire des capacités présentant à ses yeux une forte valeur ajoutée, capacités mises en œuvre soit par des mentors français, soit par des spécialistes formés au préalable au sein de l'unité accompagnée selon les capacités de celle-ci et la sensibilité des moyens employés. Si ces capacités-clés doivent naturellement être déterminées au cas par cas en fonction du contexte, elles relèvent le plus souvent de trois ordres : l'appui au commandement (en particulier en matière de renseignement), l'appui au contact dans toutes ses dimensions (de l'appui-feu à l'appui à la mobilité), et le soutien logistique de l'avant (dans le domaine santé notamment). Enfin, il importe de conserver à l'esprit que l'effet tactique obtenu importe souvent moins que le surcroît de confiance provoqué au sein de l'unité appuyée.

Ainsi, l'approche de Lyautey consistant à « *aider le partenaire en coulisses plutôt qu'à le remplacer sur scène* », conserve toute sa pertinence en dépit de son caractère souvent frustrant, car elle favorise le développement d'une véritable capacité d'influence à long terme.

### **Se faire l'interface avec l'ensemble des autres dimensions du conflit.**

**T**out d'abord, un chef de détachement d'AMO doit assumer avec pragmatisme, une véritable responsabilité de conseil en matière d'éthique auprès de son partenaire. En effet, si celui-ci maîtrise généralement assez bien les effets de ses actions sur les rapports de force locaux, il s'avère souvent ignorant des conséquences –

parfois véritablement stratégiques – que peut entraîner un usage inapproprié de la force, une fois celui-ci observé et relayé par des *media* d'envergure internationale. Dès lors, cette dimension des opérations doit impérativement être mise en exergue par le détachement français : en effet, s'il est inenvisageable d'espérer imposer des standards occidentaux de comportement au partenaire, le retentissement extrêmement contre-productif que ses actions pourront revêtir sur la scène internationale doit impérativement lui être signalé au préalable.

Par ailleurs, il importe de permettre au partenaire de saisir les opportunités offertes par les dispositifs de coopération interministériels et internationaux. Or dans ce domaine, les acteurs sont nombreux et les moyens de plus en plus contraints. Dès lors, la connaissance des dispositifs d'assistance existants, militaires ou civils, apparaît particulièrement utile : permettre au chef d'une unité partenaire de capter les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une véritable approche globale revient en effet à renforcer singulièrement sa légitimité auprès de la population locale. Du reste, exercer efficacement ce rôle d'intermédiaire suppose d'avoir établi des contacts transverses entre le dispositif d'AMO et les autres structures de coopération. Cela pourrait également passer par le renforcement du rôle en la matière des officiers généraux commandant outre-mer.

Mais au-delà, un dispositif d'AMO peut constituer un levier remarquablement efficace en matière d'influence dans le champ diplomatique. En effet, il arrive assez fréquemment qu'un chef de détachement soit amené du fait des contingences, à interagir de manière privilégiée avec les autorités locales, ne serait-ce que parce qu'il est parfois le seul représentant de la France présent de manière permanente. Dès lors, sans s'improviser diplomate, il apparaît pertinent d'intégrer pleinement la dimension politique qu'une mission d'AMO peut revêtir, en s'attachant par exemple à développer un réseau d'influence au sein des élites locales sans se limiter aux responsables militaires, afin notamment de pouvoir se faire, le cas échéant, le relais de messages en provenance de la diplomatie française contribuant ainsi directement à l'atteinte des objectifs fixés par celle-ci.

En définitive, la capacité de Lyautey à agir simultanément et de manière coordonnée dans les dimensions sécuritaires, économiques et politiques d'un conflit constitue aujourd'hui, *mutatis mutandis*, une véritable source d'inspiration pour les responsables de missions d'AMO.

## L'AMO dans les engagements de l'armée de Terre « Au Contact ».

« L'aptitude à fédérer les capacités opérationnelles de partenaires en vue d'une meilleure synergie est essentielle au succès. Sur le plan stratégique, elle permet d'inscrire l'action terrestre dans une approche globale [...] tout en préparant la sortie de crise. Sur le plan tactique, elle contribue à la réalisation d'effets de masse nécessaires à la conquête locale d'un rapport de forces favorable. » - Action terrestre future.

L'AMO apparaît aujourd'hui plus que jamais, comme une capacité véritablement essentielle des unités de l'armée de Terre engagées en opérations dans la mesure où il s'impose comme un véritable outil de puissance adapté aux petites comme aux grandes guerres actuelles et futures.

### Un outil à large spectre.

Tout d'abord, la tendance – encore vivace – à réduire l'AMO à une mission de formation sans finalité opérationnelle directe apparaît trop restrictive : d'une part, les effets bénéfiques d'une formation prennent nécessairement du temps avant de se faire sentir ce qui se révèle souvent problématique lorsque l'autorité politique attend avec impatience de pouvoir présenter des résultats visibles. De l'autre, il est particulièrement difficile, pour un mentor, non seulement d'évaluer correctement les capacités et les besoins du partenaire, mais aussi de bâtir une forme de crédibilité à ses yeux sans jamais l'accompagner en opérations. Or, cette connaissance et cette crédibilité se révèlent souvent essentielles à l'efficacité de la formation, ce qui pourrait notamment expliquer la fragilité des bilans des missions EPIDOTE en Afghanistan ou EUTM au Mali.

De plus, plusieurs opérations récentes ont mis en évidence l'intérêt de missions consistant à apporter temporairement des capacités-clés à un partenaire, sans intention de les lui transmettre. À titre d'exemple, en 2016, l'opération *Odyssey Lightning*, c'est-à-dire la reprise de Syrte par des milices libyennes appuyées par les États-Unis, a pu s'apparenter à une mission d'AMO : elle a ainsi consisté à apporter des capacités de frappe aérienne, notamment grâce à des hélicoptères d'attaque déployés sur un *Landing Platform Dock* croisant à proximité, à un partenaire disposant de compétences singulièrement limitées en matière de tactique. De même,



l'appui-feu indirect fourni à l'armée irakienne par les canons Caesar de la *Task Force Wagram* s'est rapidement affirmé comme une capacité décisive dont les effets tactiques ont été rapidement ressentis.

Et de fait, formation et appui au contact apparaissent comme deux composantes complémentaires d'une mission d'AMO visant l'efficacité opérationnelle. En effet, l'appui au contact permet non seulement d'obtenir rapidement des résultats tactiques concrets et de mieux saisir les spécificités du contexte opérationnel, mais aussi de renforcer à la fois le moral du partenaire et la crédibilité des mentors. D'autre part, la formation permet de développer les contacts avec le partenaire, de s'assurer de sa fiabilité et de l'amener à une forme d'autonomie jusqu'à autoriser *in fine* le désengagement des mentors en vue de leur réengagement au profit d'autres unités. Dès lors, veiller à établir *ab initio* un équilibre entre ces deux composantes, puis à le faire évoluer en fonction de la situation tactique locale, apparaît comme un enjeu véritablement central de toute mission d'AMO.

Ainsi, outil stratégique complémentaire de la « diplomatie militaire », l'AMO offre également de réelles opportunités dans le domaine tactico-opératif, qui plus est avec un rapport coût-efficacité particulièrement intéressant.

### Une mission adaptée à l'ensemble de la FOT.

**L'**étude des capacités pouvant être apportées au partenaire ne doit pas être limitée à celles détenues par les unités de forces spéciales auxquelles la mission d'appui au contact se voit souvent dévolue<sup>1</sup>. En effet, la violence des récents affrontements menés contre *Daech* en Irak et en Syrie a mis en évidence l'intérêt de disposer – même de manière échantillonnaire – de moyens « lourds » conventionnels, technologiquement très avancés et capables d'offrir protection et allonge aux mentors tout en présentant une réelle plus-value aux yeux de partenaires, souvent dotés eux-mêmes de blindés. Par ailleurs, les capacités avancées de guerre électronique se sont rapidement imposées comme de redoutables « multiplicateurs de force » particulièrement prisés par le partenaire, ce qui leur vaut d'être actuellement employées de manière poussée en Irak.

---

<sup>1</sup> À l'image des *Green Berets* américains, dont l'AMO constitue la véritable raison d'être.

Pour autant, transposer tels quels les modes d'action d'AMO des forces spéciales à des unités conventionnelles peut présenter des risques : ainsi, la possibilité d'une débandade du partenaire impose de disposer de pions tactiques « insubmersibles », c'est-à-dire suffisamment robustes pour pouvoir assurer leur sauvegarde de manière durable et autonome ; de plus, détacher des petites équipes de cadres dans des formations partenaires – à l'instar du dispositif OMLT en Afghanistan – revient à désorganiser les unités projetées et à leur interdire toute capacité d'intervention en propre<sup>2</sup>. Dès lors, il semble indispensable de définir une véritable doctrine d'appui au contact conventionnel qui garantisse notamment aux unités concernées la capacité à intervenir sous court préavis de manière autonome<sup>3</sup> en cas de besoin.

Dans ce cadre, un objectif doctrinal réaliste pourrait consister pour un SGTIA français<sup>4</sup>, à former et appuyer au combat le volume d'un à trois bataillons – selon leur effectif exact – en adoptant un dispositif à géométrie variable en fonction de la fiabilité du partenaire et des opérations envisagées. Ainsi, avec une troupe jugée peu digne de confiance engagée en environnement très hostile<sup>5</sup>, le SGTIA resterait organique, nettement en retrait, pour appuyer la manœuvre<sup>6</sup> de l'unité locale grâce par exemple à l'emploi d'une combinaison de drones et d'appuis indirects. À l'inverse, auprès d'unités considérées comme plus fiables ou dans des conditions plus permissives, le commandant d'unité français pourrait détacher certaines de ses sections au sein d'unités locales, s'intégrant de manière poussée à la manœuvre en conservant une réserve de niveau section à sa main.

Incidemment, cela signifie que chaque chef français de niveau tactique « n » ferait office de « visiteur du soir » au profit de son interlocuteur local de niveau « n+1 »<sup>7</sup> dans le cadre de la préparation des opérations conjointes. Cette approche peut sembler aller à l'encontre de la doctrine

---

<sup>2</sup> Cela interdit notamment de disposer d'une QRF à la fiabilité véritablement éprouvée, ce qui apparaît problématique dans le cadre d'opérations menées par les forces conventionnelles.

<sup>3</sup> À ce titre, le dispositif AGILIS de l'opération Barkhane apparaît comme une piste intéressante.

<sup>4</sup> Qu'il soit à dominante combat embarqué, combat débarqué ou même aérocombat.

<sup>5</sup> Notamment un milieu urbain fortement pollué et piégé par l'adversaire.

<sup>6</sup> À ce titre, le fait de disposer de balises radio ou satellite permettant d'intégrer dans SICS un blue force tracking des unités partenaires apparaît particulièrement intéressant.

<sup>7</sup> Il reste toutefois possible d'envisager en supplément, et si nécessaire, la présence d'un conseiller de niveau « n+1 ».

actuelle de l'armée de Terre en matière d'AMO<sup>8</sup> qui n'admet que le *mentoring* à niveau de responsabilité équivalent afin de ne pas froisser la susceptibilité du partenaire. Pourtant, le parti de cette étude est de proposer une forme de *mentoring* plus indirect, où le conseiller français se pose sans ambiguïté en subordonné du chef local et le laisse concevoir puis conduire son opération en influant sur celle-ci uniquement par l'intermédiaire de ses conseils, en particulier en matière de coordination avec les appuis apportés par son détachement<sup>9</sup>.

En somme, il apparaît possible, en visant la mixité des unités, de faire d'un dispositif d'AMO un démultiplicateur efficient et rapide des capacités tactiques d'une unité partenaire, sous réserve de s'appuyer de manière équilibrée sur les deux piliers indissociables que constituent la formation et l'appui en opérations.

### Un pilier des petites comme des grandes guerres contemporaines.

**E**n premier lieu, un retour à la méthode de la tache d'huile s'appuyant sur l'AMO apparaît comme une solution potentielle au défi actuel des opérations de contre-rébellion. De fait, la doctrine du *continuum* intervention-stabilisation-normalisation à l'échelle d'un théâtre telle que la décrit FT01, semble avoir souvent entraîné les forces occidentales dans l'impasse : en effet, une fois ses adversaires défaits grâce à une manœuvre opérative foudroyante, la force d'intervention se retrouve *in fine* contrainte à assumer la stabilisation de zones immenses avec des effectifs largement insuffisants. À l'inverse, s'inspirer de Lyautey consisterait à ne conquérir que ce que l'on se sait capable de reconstruire et d'administrer, et surtout à attendre d'avoir été relevé par des forces locales appuyées par un dispositif d'AMO avant de relancer de nouvelles offensives.

Mais au-delà, l'approche indirecte en matière de partenariat constitue peut-être le seul paradigme efficace en matière de « *state building* ». De fait, l'échec du *regime change* en Irak a mis en évidence le danger qu'il pouvait y avoir à se livrer à des expériences d'ingénierie politico-militaire dans des régions présentant des différences culturelles marquées avec

<sup>8</sup> Soit la DFT 3.45.1, *Contribution des forces terrestres à l'AMO*.

<sup>9</sup> Par ailleurs, les effets bénéfiques à long terme de cette approche sur les « mentors » français eux-mêmes se révéleraient sans doute significatifs, en leur imposant de raisonner systématiquement au niveau « n+1 ».

l'Occident. *A contrario*, tirer parti de l'existant en appuyant, sous réserve de contreparties politiques, des acteurs locaux ayant fait la preuve de leur efficacité – même s'ils n'utilisent pas pour cela les méthodes occidentales – apparaît préférable à la création de structures hors-sol sans aucune légitimité locale soutenues à grands frais<sup>10</sup>. Ainsi, comme Raymond Aron le soulignait déjà « *nous devons être des jardiniers et non des mécaniciens dans notre manière d'aborder les affaires mondiales* »<sup>11</sup>.

Enfin, si l'AMO constitue un atout indéniable dans les conflits asymétriques, la question de sa pertinence dans le cadre de conflits hybrides mérite d'être posée. En effet, il est intéressant de constater que l'armée russe a en partie adopté lors du conflit ukrainien, un mode d'action s'apparentant à l'AMO au profit des milices du Donbass. Dès lors en réponse, une partie de la contribution française à la défense des frontières orientales de l'Europe pourrait prendre la forme d'un robuste dispositif d'AMO adapté au contexte et visant à démultiplier l'efficacité des armées de conscription locales en leur apportant des capacités à haute valeur ajoutée. L'objectif serait ainsi de recréer un véritable effet de masse sans pour autant avoir à engager et à soutenir durablement d'importants contingents de troupes françaises à plus de 2 000 kilomètres du territoire national.

\*

**P**our conclure, si l'œuvre de Lyautey au Maroc reste pleinement inscrite dans un contexte historique spécifique et éminemment complexe, elle n'en demeure pas moins à la fois révolutionnaire et visionnaire dans bon nombre de ses aspects. Force est néanmoins de constater que les méthodes de Lyautey ne pourraient être reproduites à l'identique aujourd'hui du fait des différences significatives de contexte opposant le début du XX<sup>e</sup> siècle et notre époque. Pourtant, dans le cadre de l'AMO actuel, l'approche de Lyautey demeure pertinente face aux défis posés par les conflits de demain, dans la mesure où elle consiste à appuyer un État partenaire en veillant à conserver une posture en retrait afin que ce dernier soit *in fine* reconnu comme le légitime vainqueur de ses ennemis et non comme la marionnette d'une puissance étrangère.

---

<sup>10</sup> Ainsi la garde présidentielle libyenne, créée *ex nihilo* par la communauté internationale en vue de protéger le gouvernement d'entente nationale à Tripoli, demeure-t-elle éminemment fragile.

<sup>11</sup> Raymond Aron : *Paix et guerre entre les nations*.

On pourrait du reste se demander dans quelle mesure d'autres chefs militaires de cette époque ont également contribué, à leur propre façon, au développement de ce mode de pensée comme semble l'indiquer la fameuse citation de Twenty-seven articles de T.E. Lawrence : « *Do not try to do too much with your own hands. Better the Arabs do it tolerably than that you do it perfectly. It is their war, and you are to help them, not to win it for them. Actually, also, under the very odd conditions of Arabia, your practical work will not be as good as, perhaps, you think it is* ».



Opération Piana 2014 © Gilles GESQUIERE