



L'actualité de Lyautey

Défense collective NRBC

Le dialogue au contact
des populations

Concepts cryptographiques

Notes de lecture :
la guerre secrète de Churchill



54
2019

Revue
militaire générale

L'actualité de Lyautey




Éditorial du directeur du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement

par le Général de division Pascal Facon

« Je sens trop combien, au regard des événements qui se sont déroulés depuis cinq ans, des luttes gigantesques, des souffrances endurées, de l'importance sans précédent des combats et des pertes, de l'effort militaire incomparable, les opérations que je relate paraîtront minimes et dénuées de risques. Mais on voudra bien se reporter à leur date, se souvenir qu'il y a vingt-cinq ans, si modestes que fussent ces opérations de guerre, c'étaient les seules. Nulle part ailleurs qu'aux colonies un soldat français ne pouvait alors faire l'épreuve de son endurance, son apprentissage du feu, son école d'énergie, de décision et d'initiative. Et il convient aussi d'ajouter que, toutes proportions gardées, si de telles opérations ne comportaient que de faibles effectifs et des risques de guerre réduits, elles rencontraient des difficultés de climat, de terrain, de distance, de ravitaillement qui en augmentaient singulièrement l'importance ». **Maréchal Lyautey.**

Après avoir abordé la prise de décision opérationnelle dans l'armée de Terre, ce nouveau numéro de la RMG porte son attention sur Lyautey, cet officier atypique et précurseur, Maréchal de France, qui continue à inspirer les chefs militaires et ceux qui ont la lourde tâche de les aider à décider.

Lorsque l'on parle de cet illustre officier de cavalerie on pense immédiatement à son célèbre *Rôle social de l'officier*, un livre empreint d'humanité à la fois *vade me cum* du bon officier et réflexion plus générale sur les caractéristiques du bon chef militaire, celui qui sait s'entourer et sait déléguer en accordant sa confiance à des subordonnés qui adhèrent à sa vision.



On évoque aussi le père de ce que nous appelons aujourd'hui « l'approche globale ». Servi par son esprit curieux et un respect spontané pour la diversité des cultures, Lyautey comprend très vite que l'action militaire doit être conjuguée avec d'autres formes civiles d'action et que cela requiert une fine connaissance des peuples au milieu desquels l'action se déploie.

Lyautey c'est enfin, et surtout, ce préambule des *Lettres du Tonkin et de Madagascar* daté de 1919, placé en exergue. Dans ce constat lucide et pertinent, humble et plein d'enseignements, le maréchal délivre un message d'une grande richesse pour le temps présent. Il rappelle que nous ne choisissons pas le lieu et le moment de l'épreuve de vérité que constitue tout engagement opérationnel. Il dit que nous devons bien faire ce que nous avons à faire, là où nous sommes, sans exagérer la portée de l'expérience mais sans la dévaloriser parce que cette complémentarité des vécus, cette lente sédimentation de nos expériences, constitue un capital pour les opérations de demain.

Bonne lecture !

SOMMAIRE

Éditorial du directeur du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement par le général de division Pascal Facon	5
Le mot de la rédaction	9

L'ACTUALITÉ DE LYAUTEY

11

Lyautey, homme de management avant la lettre par le colonel (er) Pierre Geoffroy	13
Lyautey, un vrai colonial ? par madame Julie d'Andurain	23
Le maréchal Lyautey. Un grand lord colonial de la III ^e République par le colonel (er) Claude Franc	29
L'influence de la méthode Gallieni par le colonel Laurent Cluzel	37
Le facteur humain dans le commandement par le lieutenant-colonel Georges Housset	45
Le service universel et Le rôle social de l'officier. Faut-il encore lire Lyautey ? par monsieur Matthieu Meissonnier	51
L'étude des méthodes de Lyautey au Maroc. Quels enseignements pour l'appui militaire opérationnel (AMO) en 2018 ? par les chefs de bataillon Burtin, de Lastours et Thellier	61

LIBRES OPINIONS

Défense collective civile NRBC par le capitaine Benjamin Neuville	67
Vers de nouveaux concepts cryptographiques par le chef de bataillon Mathieu Morales	75
Action militaire au contact des populations : la tactique, c'est aussi le dialogue par le chef de bataillon Clément Gleiyse	85

NOTES DE LECTURE

Les saboteurs de l'ombre - La guerre secrète de Churchill contre Hitler par madame le professeur française Thibaut	91
---	----

LE MOT DE LA RÉDACTION

Chers lecteurs,

La *Revue militaire générale* est la vôtre et l'ouverture sur la recherche prospective qui la caractérise encourage à publier vos contributions qui s'inscriront dans cet objectif.

À cet effet, vos articles sont à transmettre à cdec-pep.accueil.fct@intradef.gouv.fr.

Ils devront comprendre au moins 4 000 caractères et ne pas excéder 20 000. **Les illustrations doivent être libres de droit et avoir une résolution minimale de 300 dpi pour être publiables.** Vos contributions seront également accompagnées d'un résumé, d'une courte biographie et d'une photographie de l'auteur.

Le numéro 55 de la Revue Militaire Générale aura pour thème en juin 2019 : *Guerre au milieu des populations ou guerre au milieu des peuples ?*

DOSSIER

L'ACTUALITÉ DE LYAUTEY



© photographe inconnu / ECPAD / Défense.

Lyautey, homme de management avant la lettre

par le colonel (er) Pierre Geoffroy
Président de la Fondation Lyautey



« Je n'ai pas de doctrine. Je ne connais que l'action, que l'homme, que cette pâte humaine que le chef doit savoir animer avec cœur, par l'action créatrice et sociale. »

Lyautey

Rarement un chef, dans l'acception la plus large du terme, n'a été l'objet de son vivant d'une admiration aussi unanime qu'Hubert Lyautey.

Le colonel (er) Geoffroy, président de la Fondation Lyautey, incite donc à en savoir davantage sur ce personnage à considérer comme un exemple, un symbole et une référence, d'autant qu'il reste en phase avec notre époque.

Rarement un chef, dans l'acception la plus large du terme, n'a été l'objet de son vivant d'une admiration aussi unanime qu'Hubert Lyautey. En contrepartie, il demeure victime de l'acharnement des adeptes d'une idéologie opposée aux valeurs qu'il portait. En effet, il n'a pas échappé à la mise en œuvre de la mémoire sélective menant à l'oubli. Ceci est bien la preuve qu'il dérange tous ceux qui, sous des apparences diverses, concourent à l'extension du nihilisme comme valeur universelle.

Peut-on en douter alors que l'effet de cet oubli programmé s'enracine ? Sans chercher plus loin que la période de quatre années de commémorations liées à la Grande Guerre, il suffit de recenser le nombre de fois où Lyautey, maréchal de France, a été occulté dans les écrits, les colloques et les expositions. En fait, il serait plus rapide de citer la rareté, pour ne pas dire l'absence, de toute référence à Lyautey pendant cette période.

Et il n'est pas davantage fait allusion à ses mises en garde prospectives sur les conséquences mondiales du conflit. Après l'armistice, n'écrivait-il pas à sa sœur, le 17 novembre 1918 : *« Si j'exulte du triomphal succès militaire, il n'en est pas de même de l'horizon politique. Je n'augure rien qui vaille de cette floraison de républiques socialistes et je crains que les super-Balkans qui vont s'installer dans l'Europe centrale ne soient une cause d'incendie redoutable. »*

Sans entrer dans le détail, il n'est pas justifiable - sauf arrière-pensées - de faire ou de laisser faire oublier que Lyautey a été nommé ministre de la guerre fin 1916. S'il a été amené à démissionner trois mois plus tard, c'est parce qu'il n'arrivait pas, à cause des jeux politiques qu'il dénonçait, à faire aboutir ses idées sur la conduite de la guerre. Il convient de rappeler son opposition à l'offensive Nivelles, dont il avait prévu le dramatique échec, tout comme sa volonté de créer un commandement unique interalliés indispensable dans un but d'efficacité opérationnelle. Reprenant cette idée bien plus tard, Clemenceau s'en attribuera le mérite et nommera Foch à ce poste de responsabilité. Par ailleurs, qui donc a utilisé les statistiques - qui pourtant existent - pour démontrer que depuis le Maroc largement mis à contribution, Lyautey a été durant la guerre 14-18 le plus grand pourvoyeur en logistique, notamment en vivres et matières premières, sans compter l'envoi de combattants et l'effet psychologique du moral de « l'arrière » ?

Heureusement, le maréchal Lyautey continue d'étonner et de fasciner. Il exerce toujours une séduction sur ceux qui l'approchent par le biais de ses écrits, de ses réalisations ou des relations qui ont été faites de son épopée. Qu'ils défendent les valeurs qu'il prônait ou soient simplement des curieux avec une approche objective, tous prennent conscience de la dimension exceptionnelle de Lyautey.

Tout incite donc à en savoir davantage sur ce personnage à considérer comme un exemple, un symbole, une référence, d'autant qu'il reste en phase avec notre époque. La palette est tellement large que nous nous limiterons au thème : Lyautey, homme de management avant la lettre et, ce faisant, nous mettrons en exergue ce qui est transposable aujourd'hui.

Une personnalité difficile à cerner

Ce véritable homme d'État fut tout à la fois soldat, pacificateur, négociateur, administrateur, bâtisseur et urbaniste, écrivain et protecteur des arts. Dans tous les domaines, il fut un meneur, un entraîneur d'hommes, un patron, un directeur, un décideur, un leader, un manager, les termes ne manquent pas. Pour mettre en relief ce qui a participé à la réussite de Lyautey, trois difficultés sont à surmonter.

D'abord la complexité du personnage. Le maréchal Lyautey est resté souvent insaisissable, même pour ses proches. Il refusait de se laisser enfermer dans des clichés et, selon sa formule, d'être « ceci ou cela », mais « ceci et cela », de quoi exciter la curiosité. Un témoin particulièrement autorisé, Wladimir d'Ormesson, un proche du maréchal, décrit l'homme de contraste qu'il était : *« En lui s'unissaient des dons et des qualités qui rarement coexistent : une énergie de fer et une souplesse presque féline, la volonté et la finesse, la décision et la prudence, le goût du risque et le sens de la précaution, le bondissement du chef et l'instinct politique. Il avait des intuitions de génie. Il n'avait pas besoin de savoir : il pressentait. »*

Ensuite, il ne livre pas de recettes, synonymes de paresse intellectuelle et de routine. La méthode Lyautey, c'est un état d'esprit, c'est une dynamique qui pousse à la recherche d'une méthode personnelle adaptée aux hommes et aux circonstances. Ceci procède du management.

Enfin, peu d'hommes se sont mis en scène avec autant de constance et d'habileté, et il n'est pas toujours aisé de séparer l'être du paraître. L'acteur qu'il est impose par sa taille, son allure, son aisance, portant avec élégance tantôt le costume civil, tantôt l'uniforme avec le célèbre burnous noir aux grands effets qui date de l'époque où, promu général, il servait à Aïn Sefra. C'est déjà de la communication et ce burnous est en soi un objet de communication. Bien qu'en partie lié au management, cet autre sujet est suffisamment vaste pour faire l'objet d'un exposé ultérieur.

Devenir chef

Après ces attendus, venons-en au cœur du sujet. On n'est pas chef à la naissance, mais on peut le devenir du fait que toute destinée repose sur trois éléments fondamentaux : les prédispositions, le travail et le hasard ou la chance. Entendons par prédispositions tout ce qui est inné et tout ce qui résulte de l'environnement familial, social, sociétal soit la valeur ajoutée de l'éducation et de la formation.

Pour devenir chef, il faut de plus en avoir le goût et la volonté, ce qui se traduit souvent en termes d'ambition. Elle n'a pas manqué à Lyautey qui confiait : « *Ma plus vieille maîtresse est l'ambition de mes quinze ans* ». Et ne disait-il pas à son père qui lui parlait de son avenir : « *Je veux être Louis XIV* ».

Quant à ses prédispositions, quelles sont-elles et qu'en a-t-il fait ? Il naît le 17 novembre 1854 à Nancy, dans une famille de la haute bourgeoisie dont il notera le culte du devoir, de l'honneur et de la vertu, et il aura conscience de ses origines. Du côté paternel, son père polytechnicien est ingénieur des ponts et chaussées ; son grand-père polytechnicien, général d'artillerie, est alors sénateur ; son arrière-grand-père a été ordonnateur en chef des armées de Napoléon. Du côté maternel, son ascendance remonte à travers vingt-deux générations jusqu'à Saint-Louis.

Le grave accident dont il est victime à 18 mois aura d'importantes répercussions sur sa destinée. Longtemps immobilisé et astreint au port d'un corset d'acier jusqu'à douze ans, il ne peut aller à l'école qu'à partir de l'âge de dix ans, et encore avec des cannes ! Le bilan est pourtant positif :

- une enfance studieuse au cours de laquelle il acquiert le goût du travail et les bases d'une culture générale étendue. Car la lecture devient une passion qui ne le quittera plus et il s'adonne à la réflexion qui nourrit l'action ;
- handicapé par sa santé, sa volonté lui dictera l'obligation d'être, le moment venu, partout le meilleur pour combler son retard. De fait, une fois rétabli, il se révélera être déjà dans ses jeux un entraîneur d'hommes, ayant conscience comme il l'écrira plus tard « *de la primauté que j'exerçais dans notre bande de jeunesse* » ;
- élevé au foyer par des femmes, mère, grand-mère, tante qui l'entourent de leur affection, il s'imprègne d'une sensibilité qui tranche avec son caractère affermi par la souffrance endurée. À force de les entendre

lui parler de la noblesse de sa famille et des exploits qu'elle a réalisés, l'enfant s'est imprégné peu à peu de la conviction qu'il est né, lui aussi, pour de grands desseins.

Pendant la guerre de 1870, les Lyautey sont à Dijon qui, un temps, sera occupée par les uhlands. Hubert - 16 ans - a constitué une petite « armée » avec ses camarades et ils s'entraînent à faire la guerre. Déjà attiré par la communication, il crée le 12 juillet 1871 un journal ronéotypé *Le Courrier de l'armée* dont il est le rédacteur en chef. Il excelle déjà dans les relations humaines.

De la réflexion à l'action

Après le bac, son passage à Sainte-Geneviève en classe préparatoire aux grandes écoles le marque. Il est vrai qu'à « Ginette » tenue par les jésuites, en marge de la préparation des examens, les études sociales trouvent une place de choix et servent ainsi à former des hommes et pas seulement des cerveaux. C'est là qu'il prend conscience réellement de ce que peut être le « sens social ». Pendant son séjour à Saint-Cyr, à l'occasion d'une conférence d'Albert de Mun, il découvre le catholicisme social.

Mettant à profit l'influence de ses lectures, de ses rencontres et son idéal de jeune officier, il échafaude un style de commandement prenant en compte l'homme. Il piaffe d'impatience de faire valoir ses idées et de les faire adopter. C'est ainsi qu'il rédige en 1891 à 37 ans *Du rôle social de l'officier dans le service universel*. C'est le fruit de ses réflexions et de son expérience car il a déjà mis en pratique cette conception nouvelle jugée alors révolutionnaire. Aujourd'hui, on qualifierait ce texte dédaigné par ceux qui ne l'ont pas lu de « politiquement incorrect ».

Tout en s'adressant à ses pairs, Lyautey vise tous ceux qui ont des responsabilités humaines et jette les bases d'un management à visage humain : « *Quel intérêt n'y aurait-il pas à ce qu'avant tout, l'officier soit animé de l'amour personnel des humbles, pénétré des devoirs nouveaux qui s'imposent à tous les dirigeants sociaux, convaincu de son rôle d'éducateur, résolu, sans rien modifier à la lettre des fonctions qu'il exerce, à les vivifier par l'esprit de sa mission.* »

L'éternel conflit de la lettre et de l'esprit, Lyautey l'a résolu, pour sa part, en souplesse, c'est-à-dire en refusant une fois pour toutes de se plier aveuglément aux formules toutes faites, en redoutant avant tout d'être systématique, en défendant la primauté de l'intelligence et de la raison sur

les règles établies. À ceux qui, à plusieurs occasions, ont accusé Lyautey de désobéissance, il est facile de rétorquer qu'il n'a jamais fait qu'interpréter intelligemment les ordres reçus.

Bien faire et le faire savoir

S'agissant des réalisations sociales du capitaine Lyautey, il faut noter qu'il a attendu le moment le plus opportun pour être le plus visible et le plus lisible, celui où il fait son temps de commandement à la tête du 1^{er} escadron du 4^e régiment de chasseurs à cheval à Saint-Germain-en-Laye. Cultivé, usant de son charme, parlant avec aisance, on se dispute rapidement sa présence pour intervenir et animer les salons littéraires parisiens. C'est pour lui un véritable relais médiatique.

Bien vite, son escadron est réputé l'escadron modèle de l'armée française. Il y a créé le premier réfectoire, le premier foyer du soldat avec une bibliothèque, des cours pour les illettrés. De nouveaux rapports se sont établis entre les cadres et la troupe. On parle du bien-être des soldats, de leur formation, de leur éducation. On les fait même participer au sein d'une commission consultative élue : du jamais vu !

Tout s'enchaîne. Sollicité par Eugène-Melchior de Vogüé pour la *Revue des Deux Mondes*, le capitaine Lyautey rédige le texte publié dans la livraison du 15 mars 1891 sous le titre *Du rôle social de l'officier dans le service universel*. Il livre sans ménagement son analyse, le fruit de son expérience et ses réflexions prospectives. Son irruption sur la scène publique malgré l'anonymat de cet article, fait l'effet d'une bombe.

Elle est explosive à de nombreux titres :

- il s'attaque aux pratiques en cours dans son milieu, l'armée, et propose des progrès empreints d'humanisme ;
- il transgresse les règles de la « grande muette ». Plus tard, Lyautey confirmera son point de vue sur ce sujet : *« Voilà un lieutenant qui sait écrire ! Mais ce qu'il convient de saluer, c'est avant tout son courage. Il en faut pour sortir du silence, et il le fait avec un ton sincère et somme toute mesuré »* ;
- il étend son propos à « tous les dirigeants sociaux », selon son expression, car il définit les bases d'un management à visage humain à l'opposé d'un management déshumanisé et générateur de stress, ce qu'il confirmera également plus tard : *« Il n'y a qu'une voie à suivre, celle du travail social, qu'une règle : agir dans un esprit de justice et de respect, le seul qui libère l'homme »* ;

- enfin, il oblige à des réactions et à des prises de position tant de la part des militaires que des civils, ce qui lui vaudra des amitiés nouvelles et sincères et des inimitiés durables souvent teintées de jalousie ou de sectarisme.

Plus qu'exemple, *Le rôle social* est donc un texte fondateur et une référence qui n'a pas pris une ride.

Pour encore mieux interpréter son attitude, son comportement et ses réactions, il n'y a rien de tel que de mettre en avant quelques citations extraites de ses nombreux écrits :

- « *Celui qui n'est que militaire n'est qu'un mauvais militaire, celui qui n'est que professeur n'est qu'un mauvais professeur, celui qui n'est qu'industriel n'est qu'un mauvais industriel. L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui-là doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité* » ;
- « *Je crois avec une telle foi que la valeur de l'homme d'action décuple s'il sait s'extérioriser, garder le contact de toutes les manifestations de la pensée humaine, ne pas se spécialiser dans son compartiment. Rien n'est plus odieux et dangereux que la déformation professionnelle. Tout mon effort tend à y échapper. Aussi est-ce avec joie que je cultive les sympathies qui me viennent du dehors de l'armée* ».

Un management à visage humain

Son intuition mêlée à son sens de l'homme, de l'individu en tant qu'être unique, lui permet de savoir de chacun ce qu'il peut rendre et jusqu'où on peut le pousser pour lui faire donner son maximum. Il le sent, il le devine. Il juge, il jauge et il classe : « *Il y a deux catégories d'êtres, ceux qui rayonnent : l'élite ; ceux qui absorbent : les parasites. Je ne me suis jamais entouré que des rayonnants. Ils ont décuplé ma force* » d'où la légitime fierté de son entourage.

Lyautey a besoin de se faire admirer, d'être « gobé » comme il dit. Il ne séduit pas pour plaire, il séduit pour dominer et faire donner aux hommes le maximum jusqu'à les fanatiser. Conquérant des cœurs, il a autour de lui une équipe qui se dévoue corps et âme pour le « patron », qui proclame : « *L'esprit d'équipe triomphe de toutes les difficultés.* »

Il a un esprit de synthèse très développé. Il délibère après avoir rassemblé le maximum de documentation et d'avis et il décide avec froideur. On l'a dit impulsif et violent. Il se montre comme tel en paroles et en gestes dans ses explosions qui terrifient, mais jamais dans les actes engageant sa responsabilité de chef.

Il utilise un procédé spectaculaire : il est acteur et se met en scène dans le but de provoquer des réactions, de montrer sa passion pour la faire partager et même pour gagner du prestige. Si quelqu'un a fait les frais de ce spectacle, il sait user de son pouvoir de séduction pour le remettre en piste avec doigté.

Chez Lyautey, il y a aussi un principe dominant qui régit tout le reste, c'est la volonté et même l'obsession d'aboutir, ce qui engendre une lutte constante contre les forces d'inertie et les penchants velléitaires. Il condamne l'action pour l'action qui n'est que de l'agitation. L'action n'a de sens que pour réaliser. Il a la culture du résultat mais avec le souci du facteur humain. « *La plus grande preuve d'estime que l'on puisse donner aux gens que l'on a l'honneur de diriger, ce n'est pas de les flagorner, mais de leur parler gravement, en leur montrant les choses comme elles sont* ».

« Le but, toujours le but »

Pour lui, ce qui prime dans la conception et dans la conduite de l'action, c'est « la subordination des moyens au but ». C'est le résultat qui compte car c'est le résultat qui crée et il est impatient de créer. N'allait-il pas jusqu'à dire : « *Réaliser d'abord, régulariser ensuite* ». Le fameux « *De quoi s'agit-il ?* » de Foch se traduit chez lui par ce questionnement : « *Que s'agit-il de faire ?* ».

Mais, avant d'agir pour réaliser, il y a deux phases à respecter : la prise de décision et l'expression de l'ordre. Dans la prise de décision se mêlent l'audace et la prudence : « *On ne prévoit jamais assez d'imprévus* ». Elle est précédée d'une réflexion personnelle et d'une réflexion collective au cours de laquelle Lyautey qui délibère à haute voix, presse ses collaborateurs : « *Alors ? La solution ? Quelle solution ?* » Il faut noter que Lyautey pratiquait le *brain storming* dans bien des circonstances et bien avant la lettre : « *Comme l'étincelle, l'idée naît du choc* ».

La décision doit être prise à temps c'est-à-dire sans retard ni sans hâte, en prenant son temps si les circonstances le permettent, mais sans en perdre non plus et, en tout cas, dans le calme et la sérénité. Plus la situation est

grave, plus Lyautey est calme et déterminé : « *Une volonté, une suite, une continuité, une décision à tout briser, ainsi se font toutes les grandes choses ; l'obstination est la vertu principale de tous les bâtisseurs.* »

Il faut que l'ordre suscite le résultat, donc tous les actes nécessaires pour l'atteindre. Pour ce faire, les échelons subordonnés doivent être en mesure de le comprendre dans sa forme et de l'exécuter dans son esprit. Dans l'idée de Lyautey, il faut qu'ils puissent se l'approprier comme s'ils avaient été associés à la décision et qu'ils intègrent l'obligation de résultat.

Le juste équilibre

« *Je ne conçois le commandement que sous la forme directe, personnelle de la présence sur place, de la tournée incessante, de la mise en œuvre par le discours, par la séduction personnelle, par la transmission visuelle et orale de la foi, de l'enthousiasme* ». Ses tournées étaient organisées pour ne pas perdre de temps, pour voir et s'informer au mieux et il n'hésitait pas à prendre un contact direct avec la population hors entourage, hors protocole.



Le maréchal Hubert Lyautey présente des officiers à Aristide Briand.
© photographe inconnu / ECPAD / Défense.

Il reste encore deux points à retenir de l'enseignement de Lyautey : le contrôle du chef sur place et la délégation. Lyautey savait s'entourer de collaborateurs de choix et savait leur confier des responsabilités. Il y a, en gros, deux façons de le faire : soit en déléguant en attributions distinctes par matière, par thème, par sujet, soit en décentralisant l'intégralité des attributions par zone, par région. C'est cette seconde méthode qui domine chez Lyautey.

La délégation doit permettre au chef d'économiser du temps et de libérer son esprit pour mieux se consacrer à son métier de chef : réfléchir, décider, coordonner, contrôler et ne rien faire de ce qui peut être fait par un subordonné. Elle permet aussi de susciter des chefs en-dessous de soi. « *Ah ! l'initiative, de toutes les vertus actives, c'est celle que j'apprécie le plus, c'est celle que, dans mon rayon d'action aussi bien parmi ceux que je puis simplement aider que chez ceux que je commande, je préfère rencontrer avant tout* ».

Combien de fois Lyautey s'est élevé contre le prétendu chef qui fait tout et celui qui se dit débordé. Il disait avoir besoin de se reposer moins le physique que le cerveau et il avait appris à ne jamais perdre une minute, à ne jamais rien faire qui fût inutile ou simplement médiocre, à être organisé, minutieux et méthodique.

Le colonel Gallieni lui avait enseigné pour se détendre, à prendre tous les jours avant le dîner un « bain de cerveau ». C'était « *cette heure consacrée à se promener avec un compagnon, en causant, sans qu'il soit permis de prononcer un mot de service* », pendant laquelle le travail fait, ils rafraîchissaient leur esprit en parlant de littérature ou de philosophie.

« *Malheur aux détails, disait Voltaire, c'est une vermine qui tue les grands ouvrages* ». Lyautey en était persuadé. Pourtant, dans certains cas, le chef peut et doit s'intéresser aux détails, car le succès peut dépendre d'eux, tout comme peut s'en ressentir le jugement porté sur lui. De fait, Lyautey réglait avec minutie les cérémonies officielles et la mise en scène des grandes réceptions.

En guise de conclusion, je livre une citation de Lyautey dont tous les termes méritent d'être pesés. Plus qu'une feuille de route, elle doit interpeller aussi bien les officiers que « tous les dirigeants sociaux ». Ce rappel de lignes de conduite et d'objectifs à atteindre nous conforte dans l'idée qu'Hubert Lyautey, maréchal de France, est bien « un exemple, un symbole, une référence ». C'est en ce sens qu'il peut encore « servir la France ».

« *Un chef, celui qui commence par servir et par obéir pour apprendre à commander, et le fait de servir et d'obéir au mieux est déjà un acte de chef, puisque c'est donner l'exemple. Mais aussi, celui qui en servant et en obéissant n'abdique, ni l'indépendance de son jugement, ni le libre jeu de son initiative, qui observe et se prépare, celui qui, plus tard, en donnant toujours l'exemple de la déférente discipline, saura ne pas se borner à obéir passivement et osera, quand sa conscience et la situation lui en font un devoir, soumettre librement son avis, avis qu'accueillent toujours, provoquent même les chefs dignes de ce nom.* »

L'ACTUALITÉ DE LYAUTEY

Lyautey, un vrai colonial ?

par madame Julie d'Andurain



© Photo Claude Gernery

Agrégée et docteur en histoire de l'Université Paris-Sorbonne, Julie d'Andurain est professeur en histoire contemporaine à l'Université de Lorraine (Metz).

Spécialiste des questions de conflits particulièrement en situation coloniale, Julie d'Andurain s'intéresse aux phénomènes guerriers des XIX^e et XX^e siècles selon plusieurs axes : une approche RETEX qui permet d'aborder le champ tactique, une approche historique classique afin de recomposer des parcours professionnels et une approche plus large, type « *War Studies* », qui autorise une ouverture à d'autres sciences humaines.

En traçant le portrait de Lyautey, Madame d'Andurain nous montre comment l'ouverture d'esprit et le rejet du conformisme de son époque ont permis au maréchal de déterminer les contours d'une pensée profondément originale devenue au fil du temps l'incarnation de la pensée coloniale française.

Comme chacun le sait, le général Lyautey n'était pas un colonial. Issu du corps de l'état-major puis affecté dans la cavalerie, il n'avait pas été séduit par l'infanterie de marine ou l'artillerie de marine à sa sortie de Saint-Cyr. Non seulement il n'était ni marsouin ni bigor, mais il n'a jamais célébré particulièrement les troupes de marine en tant que telles. Pourtant, aujourd'hui, Hubert Gonzague Lyautey - ce « métró » - apparaît non seulement comme le fidèle adjoint du général Gallieni, mais surtout comme l'un des grands maîtres de la pensée coloniale. Il est même l'un des rares officiers français à avoir su faire, dans le sillage de son maître, la synthèse de l'ensemble des traditions venues d'Asie et d'Afrique.

Dès lors, il convient de se poser la question si ce n'est pas précisément ce parcours atypique et extérieur qui lui aurait permis d'avoir un regard neuf, plus distancié et surtout plus clair - on dirait aujourd'hui « *out of the box* » - sur les besoins de l'institution militaire en général et sur ses besoins aux colonies en particulier.

Nous ne nous attarderons pas sur son parcours militaire, connu de tous, mais nous allons chercher à déterminer les contours de cette pensée profondément originale, devenue au fil du temps l'incarnation de la pensée coloniale française, pour nous demander si, au fond, Lyautey ne s'est pas toujours situé bien au-delà d'une pensée coloniale. Il avait d'emblée une vision globale du monde qui le portait à regarder au-delà de son milieu, de son cercle de pensée et de son univers professionnel, gage d'une ouverture d'esprit célébrée encore unanimement aujourd'hui.

Un « homme du dehors »

Du fait d'une enfance difficile sous le signe de la maladie, Hubert Lyautey s'est forgé très tôt un caractère qui le porte à juguler son anxiété par l'action. Issu d'un milieu élitiste et exigeant vis-à-vis de lui-même, il a le sentiment de vivre dans un monde imparfait, fait de petitesse et de médiocrité. À l'instar de nombreux jeunes gens passés par les casernes, il en prend surtout conscience lors de son passage à Saint-Cyr où il supporte assez mal la vie de garnison, une vie où on ne demande pas de raisonner, mais simplement d'obéir. Cela ne l'empêche pas de sortir de l'École spéciale militaire à un rang brillant (29^e sur 281) qui lui ouvre les portes de l'École d'état-major, mais il souffre constamment de l'étroitesse d'esprit de ses compatriotes. Il se distingue par sa manière de vouloir accoucher d'une société nouvelle, sa façon de vouloir comprendre les évolutions, les digérer pour mieux s'y adapter.


Par son article fameux « Du rôle social de l'officier » publié à la *Revue des Deux mondes* en 1891, il pose la question conjoncturelle du rôle du service militaire universel, mais plus fondamentalement celle d'une jeunesse étudiante, fort peu nombreuse et très privilégiée, appelée à devenir l'élite de la nation dans un nouveau système républicain qu'il tente d'approprier. Au fond, dans ce texte où il ne parle jamais que de lui-même, il expose déjà sa vision d'un monde nouveau - la République - où une élite, cultivée et éduquée, doit prendre en charge l'ensemble de la société à travers des structures mises en place par le gouvernement. Mais sur la question des casernes qui l'intéresse alors, sur la nécessité de construire des bâtiments accueillant les soldats, sur la capacité à forger une vie de

quartier qui ne soit pas abrutissante pour les hommes, il se heurte à la brutalité administrative, au règlement qui interdit de proposer des solutions innovantes. Estimant que la République sera probablement moins guerrière que la monarchie mais considérant qu'elle aura de toute façon charge d'âmes, il propose une nouvelle façon d'agir - dans la paix, dans une position défensive en métropole ou dans un projet pacificateur outre-mer - de façon à permettre à cette jeunesse à laquelle il appartient et dans laquelle il se reconnaît, une nouvelle façon d'agir, une nouvelle façon d'être au monde.

Dans ce cadre, sa décision de partir loin d'une métropole qui l'étouffe progressivement, d'une armée qu'il juge « désœuvrée, routinière et ligotée », constitue l'un des grands moments de sa vie. Il ne s'agit pas seulement de sa vie personnelle, mais d'un contexte plus global où il observe un pays divisé par l'affaire Dreyfus, divisé par la manière d'accueillir l'héritage de 1789, divisé sur la question religieuse, alors même qu'il rêve d'une union autour d'un projet commun pour préparer la prochaine bataille contre l'Allemagne. Se regardant déjà comme un « homme du dehors », il décide de faire de l'action son mode de vie et adopte pour devise le vers de Shelley « la joie dans l'action ». En fait, l'action est aussi un moyen de ne pas penser, ou de ne pas trop penser, pour ne pas voir un monde qu'il juge hideux, décadent, peu intéressant. Prêt pour l'école du plein air et « pas blasé des grandeurs », il part à la fin de 1894 à la découverte d'un vaste monde sur lequel la France a commencé à marquer son empreinte. Très rapidement, son expérience auprès du colonel Gallieni au Tonkin le comble de joie. Non parce qu'elle lui permet de faire la guerre, mais parce qu'il découvre avec lui et d'autres officiers, tel Théophile Pennequin (1849-1916) le futur portedrapeau de la « force jaune », ainsi qu'avec une partie des administrateurs, leur capacité d'adaptation, de transformation, de construction d'un monde complètement nouveau.

Un « solutionniste »

Pour partager ses sensations, le lieutenant-colonel Lyautey écrit beaucoup à ses proches, faute de pouvoir faire mieux avec sa vie en brousse. Ses lettres ayant un grand succès, elles dépassent bientôt le cadre strictement familial pour pouvoir circuler au sein d'un groupe s'élargissant sans cesse. Envoyées à une collectivité d'intimes, ses « lettres omnibus » circulent ensuite entre les mains d'un réseau d'amis tels Eugène Melchior de Vogüé, académicien et homme politique tout comme Albert de Mun son mentor, Émile Boutmy le fondateur de l'École des sciences politiques, et tant d'autres. Ce faisant, Lyautey montre qu'il a déjà clairement conscience



du rapport étroit existant entre l'armée et l'université, de la nécessité de lier constamment la plume à l'épée, gage de force et de confiance réciproque entre les deux institutions, l'une étant complémentaire de l'autre, mais il est tout aussi ouvert vis-à-vis de l'industrie, considérant qu'elle abrite, comme l'armée, des potentialités d'action.

Dans ses confidences épistolaires, il se définit très vite comme un « solutionniste ». Que veut-il dire par là ? Après avoir quitté la France pour le Tonkin, dégoûté par les carcans administratifs métropolitains, il découvre l'Indochine en assurant l'intérim du chef d'état-major du général Duchemin (1837-1907), commandant le corps d'occupation. Immédiatement plongé au cœur des besoins du territoire, au contact immédiat avec le monde politique, en particulier le gouverneur Lanessan (1843-1919) aussi peu orthodoxe que lui, son expérience tonkinoise le comble et élargit ses horizons. Avec une vision surplombante, émerveillé, il découvre qu'un administrateur, fût-il d'une orientation politique différente de la sienne, peut se permettre d'avoir une vision du monde « désempêtrée des règlements, abordable ». La rencontre avec le colonel Gallieni en décembre 1894 achève de le convaincre qu'aux colonies il existe une dynamique à nulle autre pareille, un nouveau monde qui peut devenir le territoire rêvé des anti formalistes.


« Féconder » ce nouveau monde devient rapidement son principal leitmotiv. Il est aidé dans sa démarche par le colonel Gallieni (1849-1916), de cinq ans son aîné, qui dispose déjà d'une expérience coloniale considérable et variée, par le capitaine Louis Loyseau de Grandmaison (1861-1915) qui lui raconte sa vision de la colonisation, forme nouvelle de la conquête romaine où l'activité principale réside davantage dans la construction de villes, à l'instar des pionniers d'Amérique. Frappé par l'intensité des créations mises en place dans les territoires militaires où les colonels disposent de pouvoirs absolus, il est totalement conquis par ces officiers d'Asie qu'il appelle des « officiers-*farmers* », par leur volonté de créer un monde nouveau. Sur les confins militaires qu'il ne tarde pas à découvrir avec eux, les principes fondateurs du gallienisme sont déjà en train de se forger au sein d'un tandem identifié et reconnu. La « tactique Gallieni-Pennequin » a posé le principe de la « tache d'huile », la progression lente de la pacification qui fait avancer simultanément la construction des routes, des télégraphes, des marchés, les concessions européennes et indigènes. Lui, qui n'a pas de mots assez durs pour critiquer la méthode de colonisation de l'Algérie, reconnaît que Gallieni et Théophile Pennequin ont mis au point une méthode qui est « du meilleur Bugeaud », projet qui permet tout à la fois d'assurer la domination des Français tout en envisageant sereinement le transfert de compétences vers les élites locales.

Penser le *leadership*

Cette « vie du dehors » l'enthousiasme car même s'il reconnaît que les questions de personnes priment sur tout autre chose à Hanoï, l'éloignement avec la métropole repousse très loin les rivalités d'uniformes, « l'esprit de bouton », les questions des administrations et de bureaux, autre forme de l'esprit mandarinal, tout système que Lyautey qualifie « d'obstructionniste ». S'imaginant tout à la fois soldat, bâtisseur, pionnier, il se perçoit comme un créateur. « Une colonie, c'est une entreprise » écrit-il au vicomte de Vogüé et « il ne suffit pas d'être un militaire pour la féconder ». Très vite, il arrive à l'idée que l'important n'est pas d'être militaire ou civil, mais de construire. Le « *right man in the right place* », expression fameuse dans le registre verbal de Lyautey, n'est pas plus militaire que civil. Il s'incarne dans le « colonial » autrement dit celui qui est capable de n'avoir aucun « esprit de bouton », qui construit, organise, pacifie et rassemble.

Après un an de présence au Tonkin, sa profession de foi est déjà en grande partie aboutie. S'il s'inspire à l'évidence des instructions et des résultats du colonel Gallieni, en particulier sur les territoires militaires jugés être la meilleure formule pour mettre au point la pacification telle qu'il la perçoit, il a renoncé au transfert de compétences aux élites locales. En revanche, s'appuyant sur l'idée que l'action politique doit engendrer l'action militaire, il estime urgent de forger un corps de fonctionnaires stables pour les colonies. Dès l'été 1896, il réfléchit à une nouvelle formule coloniale : « *un cadre d'officiers de territoires militaires tel qu'il existe en Algérie et surtout au service des renseignements de Tunisie* » stabilisé et spécialisé par la maîtrise des langues comme il l'a vue à l'œuvre dans le cadre colonial britannique.

Avec son article du « rôle colonial de l'armée » publié en 1900 de nouveau à la *Revue des Deux mondes*, le lieutenant-colonel Lyautey effectue la synthèse des projets de tous les coloniaux. D'une part, il propose aux futures « troupes coloniales » sur le point d'être mises sur pied par la loi de juillet 1900 un programme politique de grande ampleur destiné à répondre aux enjeux de la campagne de Chine ; d'autre part, il trouve une sorte de *modus vivendi* entre les deux régimes - civil et militaire - qui ne cessent de s'opposer aux colonies. Il propose un système dans lequel le chef puise indifféremment en fonction de ses besoins, dans un vivier de personnel, selon sa formule préférée « *the right man in the right place* » qui seul autorise l'action là où elle est nécessaire. Par ce texte, il montre que sa doctrine coloniale est immuable car elle n'est d'aucun pays ni d'aucune coterie. Elle transcende tous les débats précédents pour proposer une voie souple autorisant l'action.



La pensée du colonel Lyautey telle qu'elle est formulée en 1900 est en réalité moins coloniale qu'on ne l'a dit. Il ne pense pas la « colonie », c'est-à-dire les territoires isolés les uns par rapport aux autres comme le font nécessairement les colons enfermés dans leurs colonies respectives. Passé par le Tonkin, sur le point de partir à Madagascar, il a déjà saisi que sa méthode doit être adaptable partout où la France devra aller. Ce n'est donc pas une pensée coloniale *stricto sensu*, mais une pensée globale qui raisonne en termes de puissance et d'influence. L'essentiel de sa réflexion est mû par un principe politique : celui d'assurer la grandeur de la France. Dans son esprit, l'action coloniale n'est jamais que l'un des moyens du rayonnement extérieur de la France.

L'ACTUALITÉ DE LYAUTEY

Le maréchal Lyautey.

Un grand lord colonial de la III^e République

par le colonel (er) Claude Franc



Saint-cyrien, appartenant à la promotion Maréchal de Turenne, breveté de la 102^{ème} promotion de l'École supérieure de guerre, le colonel (er) Claude Franc s'est spécialisé dans l'histoire militaire de l'époque contemporaine, considérée sous le prisme du commandement, sujet sur lequel il a publié de nombreux livres et articles au cours de la décennie écoulée.

Le colonel (er) Franc rappelle l'action du Maréchal Lyautey en tant que résident général du Maroc, plus proche dans ses attitudes d'un « lord » ou d'un aristocrate que d'un colonisateur, nous montrant comment il a su se servir du Protectorat pour construire le Maroc.



Le maréchal Lyautey et une personnalité marocaine. © photographe inconnu / ECPAD / Défense.

Lyautey et l'initiation marocaine.

En mai 1912, en prenant ses fonctions à Rabat, Lyautey a conscience de marcher dans le vide et de ne disposer d'aucun point d'appui ferme au sein de la société marocaine : « *C'est en toute sincérité que je suis très pessimiste ; la situation est tellement difficile, presque inextricable, que je ne vois encore apparaître sur aucun point sérieux, la manière d'en sortir¹* », écrit-il à Paris, trois mois après son arrivée. Mais, il ne se contente pas de ces commentaires, sous cette forme d'autant plus alarmistes qu'ils s'adressent directement à des autorités métropolitaines susceptibles de faire aboutir ses demandes de renforts militaires. Cette interprétation à chaud de la situation marocaine, qui prend la forme de lettres fleuves, parfois enfiévrées, dont le contenu dépasse de très loin le simple rapport de la situation du moment pour se perdre dans des considérations générales, surprend autant qu'elle agace les bureaux de la Guerre et du Quai d'Orsay à qui elle est destinée, même si elle en avive la curiosité.

C'est dans cette initiation à chaud du Maroc en pleine agitation que le nouveau Résident général va imprimer sa marque inimitable sur un protectorat qui débutait sous des auspices bien défavorables, et va néanmoins aboutir à une construction singulière, parfois grandiose et ingénieuse, en dépit de contradictions évidentes, d'équivoques manifestes et, parfois même, d'échecs avérés².

À Paris, le milieu dirigeant est tenu en haleine par le parti colonial, de gauche et franc-maçon, soutenu par les chambres de commerce de Marseille et Bordeaux, les deux grands ports coloniaux, alors que la droite nationaliste, les yeux fixés sur la ligne bleue des Vosges, varie de l'indifférence polie à l'opposition ouverte vis-à-vis de toute entreprise coloniale, notamment au Maroc, où la crise d'Agadir de l'année précédente l'a rendue encore plus circonspecte en la matière. Le soulèvement marocain de 1912 contre la France n'est pas perçu à Paris comme un « Valmy musulman », comme la culture républicaine du parti colonial pourrait l'y pousser, mais comme une manifestation de fanatisme musulman et de brutalité rudimentaire berbère. Se référant à un amalgame un peu rapide autant fantasmé qu'hors de propos entre la situation marocaine et celle de la France révolutionnaire, les « coloniaux » français imaginent une « nuit du 4 août indigène » au cours de

¹ Lettre de Lyautey au directeur de cabinet du ministre de la Guerre, en date du 9 juillet 1912.

² Contrairement à l'échec d'El Harri, en 1914, dans lequel la responsabilité de Lyautey ne se trouvait pas engagée, celui du Tafilalet, en 1918, est entièrement à mettre au débit du Résident général.

laquelle, les nantis mobilisés contre le « nouveau régime » institué par le Protectorat seraient mis au pas. Cette notion apparaît d'ailleurs très explicitement dans l'article premier du traité de Fès³. Le Protectorat serait donc doué d'une dimension émancipatrice et civilisatrice. Il s'agirait en quelque sorte de diffuser l'esprit des « Lumières » dont les membres du parti colonial ne doutent pas un seul instant que la France soit prédestinée à cette mission par la grande Révolution.

Selon cette logique, le traité de Fès, instituant le Protectorat, constituerait donc une rupture, instauratrice d'un nouveau sens de l'histoire marocaine. Il y avait le « Vieux Maroc », correspondant à l'Ancien régime en France, avec toute la connotation que le terme possède au sens d'un passé irrémédiablement révolu. Il y aura le Maroc de demain, issu des mains civilisatrices et administratives des Français. À cet égard, le parti colonial se situe bien dans l'héritage du mandat républicain français mêlant un universalisme abstrait, le lyrisme du genre humain et son ambition à diffuser partout les grands principes de 1789.

Lyautey se trouve être à des années-lumière de ce lyrisme républicain. Les cris de vengeance qui s'élèvent partout, à Paris comme au Maroc, à l'issue des événements tragiques des « journées d'avril » à Fès, révoltent cet esthète. Les militaires, forts des réminiscences versaillaises de la Commune, ne sont d'ailleurs pas les derniers à donner de la voix en ce sens : le général d'Amade, commandant supérieur des troupes au Maroc propose à Poincaré « de profiter des circonstances actuelles pour ouvrir dans Fès des voies qui pourraient être utiles militairement et hygiéniquement. » Il sera révoqué par Lyautey. À Fès même, où le général Moinier a instauré l'état de siège, la ville est désarmée et astreinte à s'acquitter d'un lourd tribut de guerre. Lyautey est atterré et ce grand émotif ressent cette atmosphère comme une blessure.

Il va sciemment et résolument s'engager à contre-courant de ce recours au « tout répression », que toute sa personnalité, très complexe, rejette : sa double expérience tonkinoise et malgache lui a appris à se décaler en permanence par rapport à un système de pensée et de raisonnement métropolitain (à Hanoï avec Gallieni au moment de l'affaire Dreyfus, il s'est affiché comme un ardent défenseur du capitaine incarcéré et un partisan résolu de la révision) ; par ailleurs, soignant à l'envi le personnage

³ Traité signé en 1912 entre la France et le Maroc et qui institue le protectorat français sur l'empire chérifien. C'est dans la foulée de ce traité que Lyautey sera nommé Résident général de France au Maroc.

d'un aristocrate décalé par rapport à son époque, il cultive le paradoxe d'un être passéiste (homme du XVIII^e, qui poursuit 1789 et la Révolution d'une répulsion instinctive) et futuriste (grand admirateur de l'Amérique, de ses institutions et de sa jeunesse). Outre la référence chouanne, Lyautey compare la résistance marocaine à l'emprise française à celle des *afrancesados* espagnols soulevés contre la Grande Armée : depuis Fès, il écrit au ministre des Affaires étrangères : « *Je ne suis pas loin de regarder que la comparaison qui vient naturellement à l'esprit est celle avec l'Espagne de 1808 à 1812, où, sous la légère façade d'autorités autochtones groupées par intérêt, par complaisance ou par force autour du souverain étranger, donnant l'illusion d'un Maghzen indépendant, tout le monde se soulevait sous la poussée de xénophobie et de fanatisme religieux que l'on connaît.* »

Ces deux références poussent Lyautey à comprendre de l'intérieur ce que cette très forte réaction antifrançaise possède de passion patriotique, de désarroi social et de terreur religieuse, le tout demeurant étroitement et extrêmement imbriqué. Dès lors, il va s'engager sur une ligne politique visant à restaurer et non à instaurer, à conserver et non à effacer. Ce faisant, jetant à bas la statue de commandeur qui a été édifiée plus tard par ses thuriféraires, d'emblée, Lyautey se montre très réservé vis-à-vis du principe même du Protectorat : au terme d'une longue conversation qu'il a tenue avec le sultan Moulay Hafid, au bord d'abdiquer pour ne pas être déposé, Lyautey écrit à son ministre de tutelle⁴ : « *Conversation très logique, très informée, très calme, que j'écoutais avec d'autant plus d'intérêt que, je dois l'avouer, je partage à peu près entièrement sa manière de voir.* ». Si cette phrase effare et indispose fortement le Quai d'Orsay au moment où elle est rédigée, elle projette surtout un éclairage pour le moins paradoxal et aberrant sur tous les écrits hagiographiques visant invariablement à présenter Lyautey comme « l'âme du Protectorat », notamment lors de la crise dynastique qui a conduit à l'indépendance du Maroc au cours des années cinquante. Si Lyautey va s'accommoder du Protectorat, c'est comme garde-fou contre les visées annexionnistes des jusqu'au-boutistes du parti colonial, particulièrement virulents à l'issue de la Grande Guerre. Face à eux, Lyautey veillera, selon ses propres mots, à ne jamais « *algériser* » le Maroc, l'exemple algérien constituant, à ses yeux, l'exemple même de ce qu'il ne faut pas réaliser en matière coloniale⁵. Face à Lyautey, le lobby *algériste* qui dispose de puissants relais et soutiens à la Chambre dans les rangs radicaux, pense évidemment que le Maroc ne vaut que comme prolongement de l'Algérie.

⁴ Lettre n° 69 de Lyautey au ministre des Affaires étrangères, en date du 13 août 1912.

⁵ Force est de reconnaître que l'avenir ne lui a pas donné tout à fait tort.

Lyautey, véritable intellectuel non conformiste en tenue militaire, va entreprendre de donner à l'institution du Protectorat une direction diamétralement opposée à celle que la République avait instaurée en Tunisie. Son modèle en termes d'intelligence coloniale, est les Indes britanniques, nouveau paradoxe chez ce monarchiste légitimiste intransigeant, mais secrètement libéral.

Pour bien saisir la manipulation par Lyautey du système du Protectorat, il convient d'explorer les diverses facettes de l'extraordinaire personnalité du personnage.

Lyautey, proconsul incomparable et inimitable.

Dresser un portrait de Lyautey, c'est-à-dire le fixer dans son rôle de proconsul au Maroc, n'est guère aisé car s'il est un être à plusieurs personnages à la fois, c'est bien lui, et, qui plus est, il épouse à la perfection cette pluralité. En fait, on ne comprend rien à Lyautey si on gomme le fait qu'il est un homme de théâtre, en représentation permanente, adorant par-dessus tout, selon ses propres termes, être « gobé ». Séduire, faire équipe, entraîner derrière soi, ce sont les ressorts d'un conquérant, c'est-à-dire d'un dominateur. En fait, ce séducteur né joue sur les mêmes registres, mais placés sur des claviers différents pour conquérir une tribu du bled berbère insoumis, pour s'attacher un jeune fonctionnaire, généralement issu d'un excellent milieu, attaché à la Résidence, ou pour s'imposer aux dignitaires du Maghzen. Ce charmeur à la fois fin, délicat, et torturé, mais autoritaire et impérieux, et à l'égo à nul autre pareil, ne pouvait vivre qu'entouré de « féaux », qu'ils fussent européens ou indigènes, civils ou militaires, métropolitains ou colons, affichant un comportement de « ralliés » à sa personne, et à la cause dans laquelle il s'identifiait. Guillaume de Tarde, le prototype accompli de ces hommes liges, a laissé un témoignage particulièrement vivant de cette vie de cour qu'était la Résidence⁶. L'appartenance à l'équipe de Lyautey relève du rite quasi religieux : Tarde remarque que « *l'on s'agrège à la zaouiia du maréchal, au même titre que l'on entre dans un ordre, et servir la personne du maréchal s'apparente à la participation à un office* ». En observant ce mode de fonctionnement quasi féodal, force est de constater qu'il ne prédispose nullement à l'exercice d'une quelconque liberté d'expression et au maintien de son libre arbitre par le personnel de l'« équipe ».

⁶ Lyautey : *le chef en action*, Paris, Gallimard, 1959.

D'ailleurs, Lyautey n'en a cure, ne le leur demande pas, et condamne même vivement toute expression d'une quelconque idée personnelle. C'est ainsi que s'est créée une osmose exaltante entre le « patron » et son « équipe », mais ô combien semée d'ambiguïtés.

Assurément, Lyautey est avant tout un grand seigneur, attaché à la tradition et aux hiérarchies, rebelle de tous ses pores à la société individualiste et égalitaire issue de 1789. Ce bourgeois gentilhomme, caparaçonné d'aristocratie autant inné que cultivé, se plaît à stigmatiser, par un évident réflexe de caste, une mission d'enquête de parlementaires qu'il reçoit à contre cœur à la Résidence : il écrit ces lignes révélatrices à son ami Albert de Mun, le 23 octobre 1913 : « *La horde de parlementaires abattus sur ce pauvre pays, énormes, encombrant, plastronnant, pérorant à tort et à travers, et si ignorants, si vulgaires* ».

Ce penchant aristocratique rend Lyautey sensible à la monarchie, à ses fastes autant qu'à ses principes, si bien que c'est tout naturellement qu'il s'enthousiasme pour toutes les élites marocaines qui peuplent le Maghzen. Par cet atavisme, Lyautey va se reconnaître dans l'empire chérifien, celui qu'il nomme le « vieil Empire fortuné », justement par son côté archaïque. Comme ce représentant de la France, puissance industrielle qui se veut l'archétype même de la démocratie parlementaire, se sent un « exilé dans son propre pays » (lettre de jeunesse à Albert de Mun), il donne à son proconsulat de treize ans au Maroc, le ton du temps enfin retrouvé : celui de l'Ancien Régime dont il a connu les derniers feux dans les propriétés terriennes de sa Lorraine ou les salons des hôtels particuliers du faubourg Saint-Germain. Il écrit le 19 juin 1919, à une amie, madame Godard-Decrais, ces lignes révélatrices⁷ : « *Cette race marocaine est exquise. Elle est restée le refuge de la politesse, de la mesure, des façons élégantes, des gestes nobles, du respect des hiérarchies sociales, de tout ce qui nous ornaît au XVIIIe siècle* ». On croirait lire une description de la cour de Schönbrunn au temps où Mozart s'y produisait, alors qu'il s'agit des mêmes « fils de grande tente » qui, lorsqu'ils sont insoumis, assaillent nos postes et en coupent la tête des chefs européens pour en « orner » les ruines lorsqu'ils sont tombés !

Plus Lyautey s'attarde dans ses fonctions de Résident général au Maroc (qui s'apparentent à un enterrement de première classe), plus il s'attache à la matière indigène de ce pays qui a conservé la marque d'une civilisation non moderne. « *La vie devient ici de plus en plus inepte, non par des musulmans*

⁷ Cité par André Le Révérend : *Lyautey écrivain*.

de plus en plus sympathiques, loyaux et « gentlemen »⁸, mais de par l'odieuse muflisme du colon français... Quelle race !... Et de par le peu d'appui que je trouve à Paris, notamment au Quai d'Orsay », confie-t-il, au lendemain de la guerre à Henri de Castries.

Dans cette optique, Lyautey va s'efforcer de restaurer l'ancien Maroc, celui magnifié par la mémoire de Moulay Hassan, le dernier sultan à avoir maintenu entre 1873 et 1894 l'orgueilleuse image, fictive il convient de le reconnaître, de l'indépendance de l'« Empire fortuné ». Chacun sera conservé (voire remis) à sa place hiérarchique, au nom d'une perception de la société marocaine, proche de la simple caricature, dichotomisée entre l'élite et les masses populaires, tant il est vrai que Lyautey ne comprend la société marocaine que par le haut.

C'est ainsi qu'il survole, ces masses populaires, réunies en tribus dans le bled, ou la multitude des artisans et boutiquiers urbains. À ceux-là, Lyautey applique le principe de Bernanos : « *Rétablir le pauvre dans son droit sans l'établir dans la puissance* », ce qui est tout un programme. Il faut reconnaître que ces masses demeurent encore socialisées et encadrées dans des organisations fiables (tribus, douars, corps de métiers urbains, voire quartiers dans les grandes villes). Cette situation est opposée à ce qui se passe en Algérie, où les masses musulmanes se trouvent livrées à elles-mêmes, volatilisées et réduites à une masse d'individus atomisés. C'est en ce sens que Lyautey s'efforcera, dans la mesure du possible, de ménager aux masses paysannes du bled et au petit peuple urbain la conservation de leur outil de travail dans le cadre de la sauvegarde des liens de solidarité organiques fournis par la tribu ou la corporation.

En conclusion, ce serait un grand tort de considérer que Lyautey a agi selon un canevas rigide, codifié, répondant à une doctrine existante et préétablie. Il a toujours refusé de reconnaître quelque légitimité que ce fût à toute idéologie et à toute doctrine⁹. Aussi est-il abusif de vouloir parler de « doctrine de Lyautey ». Homme d'action, il raisonne sur les données du moment et du milieu considéré.

⁸ Le responsable de l'université d'Oxford aurait été, *a minima*, surpris si ces lignes lui étaient tombées sous les yeux !

⁹ Même au plan militaire.

L'influence de la méthode Gallieni

par le colonel Laurent Cluzel

Issu de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, promotion « Général Guillaume » (1990-1993), le colonel Laurent Cluzel choisit les troupes de marine. Il a commandé le 3^e régiment d'artillerie de marine avant de servir comme chef d'état-major de la 6^e brigade légère blindée. Sa carrière s'inscrit selon une dominante opérationnelle, principalement en Afrique, et une ouverture interministérielle (secrétariat général du gouvernement, notamment). Il a été auditeur de la 66^e session du Centre des hautes études militaires et de la 69^e session de l'Institut des hautes études de défense nationale. Il est actuellement le chef de l'état-major interarmées de zone de défense de Marseille depuis l'été 2017.



Gallieni et Lyautey... Deux noms d'officiers prestigieux associés à l'épopée coloniale de la France... Deux figures historiques étudiées dans les écoles de guerre et d'état-major pour leur brillant concept de « pacification »... L'inspiration d'une méthode pour l'action au cœur des populations...

Mais au bout du compte (conte ?), le colonel Cluzel s'interroge : de quelle méthode peut-on vraiment parler s'agissant d'hommes aussi peu conformistes que ces deux grands coloniaux ? L'essentiel, l'école de commandement, est peut-être ailleurs.

« Il n'y a pas de méthode, il n'y a pas de cliché Gallieni, il y en a dix, il y en a vingt, ou plutôt si, il y a une méthode qui a nom souplesse, élasticité, conformité aux lieux, aux temps, aux circonstances ».¹⁰

¹⁰ Hubert Lyautey : *Lettres du Tonkin et de Madagascar*, Paris, Lavauzelle, 1904.

Ainsi s'exprimait Lyautey dans ses *Lettres du Tonkin et de Madagascar*. Formule vive et inspirée du jeune officier ayant déjà vécu un peu de l'aventure du bout du monde, les postes isolés, la confrontation des cultures... Nous pourrions nous en tenir là pour rendre compte de la manière magistrale selon laquelle le futur maréchal Gallieni a façonné le futur maréchal Lyautey. Mais au risque de ne rien apporter de neuf à un sujet maintes fois développé, rentrons plus avant dans la matière, comme pour un retour aux fondamentaux.

L'influence de la méthode Gallieni s'impose brillamment chez Lyautey jusque dans sa remise en cause, l'essentiel ne procédant pas d'un système mais avant tout de l'action, c'est-à-dire, pour paraphraser de Gaulle, de « l'homme au milieu des circonstances »¹¹, en l'occurrence le chef militaire résolu, entouré, éclairé, libéré de tout dogmatisme et conforté dans son commandement.

Pour nous en convaincre tout en mettant ses enseignements dans notre perspective d'action, rappelons tout d'abord ce que de Gallieni, Lyautey a appris comme chef d'état-major au service d'un homme qu'il admira dès sa campagne en Extrême-Orient si riche en enseignements pour le reste de sa vie. Voyons ensuite comment il l'a appliqué, sous les ordres du même Gallieni, à Madagascar, puis en tant que chef au plein sens du terme, au Maroc. Soulignons enfin ce qui le distingua de son mentor, au fil d'une histoire marquée par l'apogée des conquêtes coloniales, la déflagration de la Première Guerre mondiale et l'émergence du sentiment national au sein des colonies et des protectorats.



Aïn-Sefra juin 1910, les généraux Gallieni et Lyautey en discussion avec un agha.
© Jules Imbert / ECPAD/ Défense

¹¹ Charles de Gaulle : *Vers l'Armée de Métier*, Berger-Levrault, 1934. « L'action, ce sont les hommes au milieu des circonstances ».

L'enseignement majeur de Gallieni tient chez Lyautey dans l'intégration lucide de trois grands principes :

- sur le plan de l'organisation du travail, la constitution d'une équipe pluridisciplinaire permettant d'envisager la mission sous tous les angles ;
- sur le plan des idées, l'inscription de l'action dans le temps long ;
- aux niveaux opératif et tactique, l'image fameuse – extensive et durable – de la tache d'huile, « *marquée sur le terrain par la ligne de postes qui protège la zone soumise de la zone insoumise*¹² ».

La constitution d'une équipe regroupant militaires et civils, chacun dans leurs domaines de compétences mais avec le souci d'interagir pour démultiplier l'expertise tactique ou administrative, l'intelligence de situation et la faculté d'adaptation, caractérise puissamment le style de Gallieni puis celui de Lyautey. Cela semble tenir aujourd'hui du lieu commun, celui de l'approche globale dont beaucoup vantent les mérites mais que peu pratiquent à ce niveau d'intégration des services. Gallieni combine en permanence l'action du militaire et celle de l'administrateur : « [...] *ne gagner du terrain en avant qu'après avoir complètement organisé celui qu'on laisse derrière [...] y faire œuvre pacifique en rappelant les populations, en faisant reprendre les cultures, en ouvrant les marchés, en créant des écoles et enfin, en mettant les villages et les habitants à l'abri de nouvelles incursions [...]* »¹³. La réduction des forces d'opposition n'est pour lui qu'un préalable à sa mission de construction, de civilisation selon la conception de son temps. Il lui faut des médecins, des enseignants, des administrateurs pour œuvrer aux côtés des commandants de cercles militaires parmi lesquels le lieutenant-colonel Lyautey, appelé en 1897 du Tonkin où le colonel Gallieni avait apprécié ses qualités de chef d'état-major. Sur la Grande île¹⁴, Lyautey comprend vite ses directives : il rallie la population, manœuvrant dans la brousse comme dans les esprits. À l'image de son chef, il inscrit son action dans la durée.

¹² Pour une vision synthétique des enseignements de Gallieni et Lyautey, se reporter au Cahier de la recherche doctrinale du centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF) : « *Gallieni à Madagascar et Lyautey au Maroc, deux œuvres de « pacification » complémentaires* ». Étude réalisée par le lieutenant-colonel Franc sous la direction du lieutenant-colonel Porte, juin 2011.

¹³ Cité par le colonel Lyet : « *Gallieni, Joffre* », dans : *la Revue historique de l'Armée*, 1963/4. Citation reprise dans le Cahier de la recherche doctrinale, *op. cit.*

¹⁴ Surnom de l'île de Madagascar.

Deuxième enseignement majeur, commun aux deux hommes : ce qui compte, c'est la pérennité de l'action dont la cohérence dans la durée ne peut être garantie sans articulation civilo-militaire, cette imbrication qu'ils cultivent inlassablement. Cela ne résonne pas sans écho dans l'histoire actuelle des opérations extérieures de la France. En Centrafrique, l'opération Sangaris visait à enrayer une spirale de violence avec des moyens comptés ; elle fut courte dans la durée, ayant atteint les objectifs d'urgence qui lui avaient été fixés, avant de passer la main à une organisation multidimensionnelle, civile et militaire, *a priori* mieux taillée pour s'atteler durablement au problème de fond liant sécurité et développement. Au Sahel, passée l'intervention rapide de l'opération Serval dans le nord du Mali, c'est une force régionale, partenariale, qui agit dans la durée avec l'appui du dispositif Barkhane dont l'action sécuritaire ne constitue qu'une facette d'un plan plus large de stabilisation. Le rapprochement récent entre les armées et l'agence française de développement (AFD)¹⁵ voulu par leurs chefs, peut être compris sinon comme une illustration des principes de Gallieni et de Lyautey plus conforme à la vision de notre temps, du moins comme une part bonifiée de leur héritage. Car finalement, que signifiait l'image de la « tache d'huile », sinon l'indissociable lien entre sécurité et prospérité, celle-ci se développant à l'abri de la ligne de postes ? Lorsque Gallieni, gouverneur général de Madagascar, envisage son œuvre de pacification en progressant depuis le centre vers les côtes tandis qu'en miroir, des détachements s'avanceront depuis ces côtes vers les troupes centrales, Lyautey comprend ainsi sa mission « [...] *non par colonnes mais par pénétration progressive, en taches d'huile ; par émissaires d'abord, par influence, par reconnaissances et enfin par postes [...]* »¹⁶. Il se révèle ainsi parfaitement dans l'esprit de son chef dont les instructions soulignent que « [...] *l'action des colonnes doit demeurer l'exception. Elles doivent avoir un objectif bien net, irréductible par les moyens politiques... Le soldat se montre d'abord un soldat, emblème de la force nécessaire pour en imposer aux populations encore insoumises, puis, la paix obtenue, il dépose les armes [...]* »¹⁷.

Homme d'action, Lyautey assumait son rôle dans l'esprit des principes de Gallieni, d'abord comme lieutenant-colonel, puis colonel commandant supérieur du sud de Madagascar sous les ordres du général Gallieni, ensuite en tant qu'officier général haut-commissaire de France pour

¹⁵ Pierre de Villiers, Rémy Rioux : « *Défense et développement : une seule voix pour «une paix d'avance»* ». Tribune publiée dans Le Figaro, décembre 2016.

¹⁶ Hubert Lyautey, *Lettres du Tonkin et de Madagascar*, Paris, Lavauzelle, 1904.

¹⁷ Lyet, *art. cit.*

les confins algéro-marocains, puis en qualité de résident général au Maroc : respect fondamental des structures et coutumes sociales existantes ; concentration entre de mêmes mains de la globalité du commandement militaire et de l'administration civile.

Si Lyautey comme Gallieni se distinguent par leur anticonformisme, « [...] il demeure [pour eux] certaines règles générales qu'il convient de respecter : toujours, nous devons respecter le pays et les habitants, puisque celui-là est destiné à recevoir nos entreprises de colonisation future et que ceux-ci seront nos principaux agents et collaborateurs »¹⁸. Ce principe simple selon lequel il n'existe pas de règle uniforme applicable aux différents théâtres d'opérations, Lyautey l'appliqua avec succès au nord-ouest de Tananarive à compter de 1898 dans la lettre et l'esprit des « *instructions à MM. les administrateurs civils et militaires, chefs de province, au sujet du programme de pacification à poursuivre à Madagascar* » puis, dès 1901 à la tête du commandement supérieur du Sud, soit sur une superficie correspondant à la moitié de celle de la France ; enfin, à partir de 1912, dans son grand œuvre au Maroc « empire composite où coexistent les contraires ». Ce profond respect des traditions et des coutumes des populations, Lyautey le pressentait déjà nécessaire et essentiel comme jeune officier de cavalerie légère déployé en Algérie en escadron tournant en renfort des régiments de chasseurs d'Afrique - similitude saisissante avec les lieutenants et capitaines de la troisième génération du feu, celle des officiers d'aujourd'hui -. C'est l'illustration d'une forme d'humanisme militaire allant bien souvent de pair avec une liberté de pensée aux antipodes de la caricature désastreuse et toxique du soldat borné : la lucidité des hommes d'action, celle qui leur montre dans la dynamique de construction le besoin de concentrer entre de mêmes mains, en un temps et en un lieu donnés, les pouvoirs civils et militaires - non par autoritarisme ou mégalomanie, mais par esprit de synthèse -. C'est l'impératif d'une vision d'ensemble à décliner localement, à appliquer pratiquement : le sens politique, en somme. Celui-là même qui permet de percevoir aussi le changement de donne, d'ère, de circonstances : lorsqu'appelé du Maroc à Paris, en 1916, Lyautey reçoit d'Aristide Briand le portefeuille de la Guerre, il comprend vite qu'à la différence de ses éminentes responsabilités au Maroc, il ne dispose d'aucun levier sur la conduite des opérations. Il provoque alors un incident de séance à la Chambre lui permettant de démissionner pour retourner au Maroc, lieu de sa destinée.

¹⁸ Marc Michel : *Gallieni*, Paris Fayard, 1989. Cité dans le Cahier de la recherche doctrinale, *op.cit.*

Onze ans plus tôt, à Madagascar, auréolé d'une gloire considérable mais sapé par les tenants de l'orthodoxie administrative, Gallieni comprenait lui aussi que les temps d'édification de la colonie étaient finis. Poussant le sens des responsabilités à l'extrême, Gallieni et Lyautey ont œuvré en chef au plein sens du terme, l'un après l'autre : « *Je me souviens ce qu'il m'a dit en m'annonçant qu'il me prenait comme chef d'état-major... Après de moi, le métier de chef d'état-major n'est pas une sinécure. Je ne veux connaître aucun détail ; je veux garder mon cerveau libre pour concevoir et diriger. J'entends qu'aucune difficulté ne vienne à moi. Le but seul me concerne. Les moyens, c'est votre affaire* » ; voilà ce qu'écrivait le plus jeune sur son ancien, au Tonkin.

Homme de pensée, Lyautey fit preuve du discernement visionnaire des grands capitaines n'hésitant pas à diverger de la méthode Gallieni en fonction des circonstances qui étaient les siennes : subordination du chef militaire au responsable civil, tout en restant lui-même au-dessus de tous ; rapprochement du commandement opératif de l'autorité stratégique, dicté par la géographie comme par l'essor des communications ; compréhension profonde du grand mouvement de l'Histoire par l'attention portée aux signaux faibles et l'identification précoce des lames de fond.

La lucidité des hommes d'action, c'est ce qu'on appelle le discernement. Exigence morale évitant d'aboyer, noyé dans la meute ; force intérieure dont firent preuve le colonel Gallieni et son chef d'état-major, aux confins de l'empire, lorsqu'en 1895 éclata la sombre affaire Dreyfus. Leur scepticisme aiguisa leur jugement, développant le coup d'œil qui leur servit plus tard. Ce coup d'œil du chef, Lyautey l'exploita jusqu'à la vision prophétique en comprenant foncièrement qu'au Maroc, l'idée de colonie n'avait pas le même sens qu'au sud de l'océan Indien, et que le concept de protectorat ne pouvait lui-même n'avoir qu'un temps. Sur la Grande île, Gallieni combinait l'action politico-administrative et celle du commandement militaire sous l'autorité d'officiers supérieurs qu'il choisissait personnellement : « *Il y a tout avantage à tirer parti des aptitudes administratives que nombre de nos officiers possèdent aujourd'hui et qu'ils doivent à leur expérience, à leur instruction générale et à la nouvelle orientation de l'enseignement dans les écoles. Les règlements, singulièrement élargis depuis une vingtaine d'années, font appel de plus en plus à l'esprit d'initiative et au jugement, c'est-à-dire aux qualités les plus indispensables non seulement pour occuper un pays par la force, mais aussi pour en assurer l'administration et y développer l'activité économique et sociale* »¹⁹. Au Maroc, plus de

19 Gallieni, *op.cit.*, cité par Lyet.

quinze ans après, les circonstances ont changé. Tout en conservant à son niveau l'unicité du commandement, Lyautey cherche en revanche à s'entourer de collaborateurs civils lui permettant de contrebattre ce qu'il abhorre de la routine de l'institution militaire qu'il estime trop pesante. Il crée ainsi le corps des contrôleurs civils : « *le but recherché est d'appeler aux fonctions créées, non pas les candidats qui font preuve d'une instruction livresque spécialisée ou de connaissances professionnelles limitées à la pratique de fonctions subalternes, mais des hommes justifiant d'une instruction générale étendue, aptes par là-même à exercer, après avoir pris contact pendant le stage probatoire avec le milieu et les organisations marocaines, des fonctions de commandement* »²⁰. Sans doute la position géographique du Maroc par rapport à la France métropolitaine explique-t-elle aussi ce souci de se montrer plus en phase avec l'organisation des pouvoirs du régime républicain. Madagascar était loin ; les communications lentes. L'impératif de l'action supposait l'autonomie de décision. Au Maroc, au moment où les communications aériennes et télégraphiques prennent leur essor, la donne a changé. L'articulation entre l'autorité stratégique, l'échelon central et le commandement opératif, celui du résident général, s'en trouve forcément modifiée, resserrée. Nul besoin de préciser qu'elle l'est davantage encore aujourd'hui, à l'ère des technologies de l'information et de la communication. Le tout était alors de le comprendre comme il l'est aujourd'hui de l'intégrer, sauf à sombrer : comprendre le mouvement profond de l'Histoire, l'accompagner sinon le précéder. Comme Lyautey, chef militaire, administrateur mais aussi bâtisseur. C'est peu dire que le Maroc moderne lui doit beaucoup, ni moins ni plus que Madagascar n'en dut du reste à Gallieni : « *[il] a reçu une forêt insurgée, il a rendu une colonie tranquille et prospère* »²¹ pour reprendre la formule ciselée de Gabriel Hanotaux, ministre des Affaires étrangères et historien. Sentir le vent de l'Histoire et percevoir le souffle sur l'environnement humain, léger d'abord - les signaux faibles - brutal ensuite si l'on ne s'y est préparé. La force de Lyautey, c'était « *sa capacité à anticiper et à toujours placer son action dans une vision prospective. S'il avait clairement perçu que la notion de protectorat était parfaitement adaptée à la situation présente - la pacification liée à la reconnaissance de l'autorité du Makhzen -, il n'en avait pas moins perçu que cette solution ne pouvait qu'être transitoire et qu'à terme, l'exercice de sa pleine souveraineté par la dynastie alaouite*

²⁰ Cité par Arnaud Teyssier : Lyautey, *Le ciel et les sables sont grands*, Paris, Perrin, 2004. Cité dans le *Cahier de la recherche doctrinale, op.cit.*

²¹ Cité dans le *Cahier de la recherche doctrinale, op.cit.*

constituait une échéance non seulement inéluctable, mais également parfaitement légitime. Ses successeurs ont peut-être perdu de vue cette vision qui leur aurait permis l'économie d'une crise dynastique entre 1953 et 1956 »²².



« Ce qui caractérise vraiment ses qualités de grand chef, c'est la confiance sans bornes qu'il a su inspirer à tout son monde... Il leur a à tous mis le diable au corps. Mais aussi quelle initiative il leur laisse ! ... Et il les consulte, consulte même les sous-officiers sur les services administratifs, trouvant qu'il n'y a pas plus compétents que ceux qui mettent la main à la pâte. »²³.

N'est-ce pas là l'essentiel à retenir de l'influence de Gallieni chez Lyautey ? Un style, plutôt qu'une méthode. Un engagement, plutôt qu'un système. De l'autorité, avant tout. Et beaucoup de lucidité.

L'exemple des deux grands hommes nous montre en effet, au travers de leur œuvre, comment un chef résolu et bien entouré sait emporter la décision, façonner l'environnement, vaincre et construire. Le coup d'œil du chef allié à la fluidité de son état-major et à la combativité de sa troupe, dans tous les domaines qui lui sont confiés, peuvent dès lors s'envisager comme les clés du succès. Des clés fondamentales, intemporelles.

« Pour l'emporter, nos armées doivent être commandées par des hommes d'action qui ne craignent pas de confronter et d'ajuster leur pensée au réel. Faire concourir intelligence et volonté : lorsque cette alliance rencontre le courage et l'abnégation de nos soldats, rien ne saurait lui résister. »

Ainsi s'exprimait le chef d'état-major des armées, le 11 septembre 2018, sur sa page *Facebook*, sur fond de cérémonie de levée des Couleurs à l'École militaire²⁴.

²² « La modernité de l'œuvre de Lyautey », Cahier de la recherche doctrinale, *op.cit.*

²³ Hubert Lyautey, dans sa correspondance du Tonkin, à propos de Gallieni. Extrait publié dans *Le Casoar* n°190 de juillet 2008 au titre des actes du colloque « *En relisant Lyautey et Gallieni* » organisé par la Saint-cyrienne. Cité dans le *Cahier de la recherche doctrinale, op.cit.*

²⁴ <https://www.facebook.com/cema.armeefrancaise/>

L'ACTUALITÉ DE LYAUTEY

Le facteur humain dans le commandement

par le lieutenant-colonel Georges Housset



Saint-cyrien de la promotion Grande Armée (1981-1983), docteur en histoire, le lieutenant-colonel Housset sert dix ans dans l'arme du Train, avant d'occuper les fonctions de chef de bureau, successivement, au cabinet du ministre (SDBC), à la Direction de la mémoire du patrimoine et des archives (DMPA) et au Service historique de la

Défense (SHD). En 2006, il est affecté en qualité d'adjoint au général délégué au patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), puis retourne au SHD pour prendre la tête de la division de la symbolique de la Défense. Depuis 2015, il sert au centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC), comme chef de la fonction recherche et histoire, au sein du pôle études et prospective (PEP), adjoint au commandant du pôle.



Visite du maréchal Lyautey à Boumehris (Algérie) en juin 1925.
© photographe inconnu / ECPAD / Collection Giraud / Défense

L'uchronie est une reconstruction fictive de l'histoire, relatant les faits tels qu'ils auraient pu se produire. C'est le ton donné à cet encart qui ose une conversation imaginaire entre Lyautey et un jeune officier de notre siècle. Les principes du maréchal sur le facteur humain sont à ce point pertinents qu'ils s'inscrivent pleinement dans ce qu'on attend aujourd'hui du cadre des forces terrestres.

Lyautey : « *les campagnes d'Alexandre et de Napoléon ont bercé ton enfance. Il faudra t'y faire, la guerre revêt un nouveau visage. Je le répète à l'envi "aux officiers de demain...s'ils ont placé leur idéal dans une carrière de guerres et d'aventures, ce n'est pas chez nous qu'il faut poursuivre...²⁵". Jadis, la bataille pouvait directement conduire au succès. Aujourd'hui, sa place s'est réduite à une première étape. "L'expédition militaire s'impose, sous sa forme classique et traditionnelle au début d'une conquête, quand il faut atteindre avant tout un objectif précis, ruiner d'un coup la puissance matérielle et morale de l'adversaire...²⁶". Il te faudra alors toutes les ressources de la tactique et tous les moyens matériels à ta disposition. "Allez-y carrément", ai-je écrit au colonel Mangin, commandant une expédition contre l'armée de el Hiba à Sidi-bou-Othmann, aux portes de Marrakech²⁷, le 2 septembre 1912 ».*

Le jeune officier : « *mais alors la bataille... ?* »

Lyautey, l'interrompant : « *la bataille doit être brève dans le temps. "Un pays n'est pas conquis et pacifié quand une opération militaire y a décimé les habitants et courbé toutes les têtes²⁸". Chaque fois que cela te sera possible tu devras montrer ta force pour ne pas avoir à l'utiliser. C'est ainsi qu' "avertis de la puissance de nos armes, les groupements qui se formaient dans la région de Talda renoncèrent à l'action et ne tardèrent*

²⁵ Lyautey : *Du rôle social de l'officier*, Revue des deux Mondes, tome 104, Paris, 1891, page 457.

²⁶ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, page 5.

²⁷ Toutefois, il semble utile de préciser que l'action militaire, selon Lyautey, doit respecter une certaine éthique. Il ne cautionne pas les méthodes « barbares » qui ont pu être pratiquées au cours de la conquête de l'Algérie, notamment en 1844 (enfumades des Sbêhas) par le général Cavaignac et en 1845 (enfumades du Dahra) par le lieutenant-colonel Pélissier, sur les conseils du général Bugeaud. Les méthodes employées suscitent l'effroi en France.

²⁸ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, page 18.

pas à se disperser²⁹". Tu vois, il y a bien longtemps que la capacité de destruction n'est plus l'argument majeur. En réalité, la force des armes ne fait que contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique qui est de gagner la paix. Tu fronces les sourcils ; je vais t'expliquer. Tu auras, dans la plupart des cas, à combattre un ennemi que l'on qualifie d'asymétrique, c'est-à-dire un adversaire qui n'a donc d'autres choix que de contourner la puissance classique. Il surgira de nulle part, te décochera quelques traits, avant de s'évanouir aussi vite qu'il était apparu. Tu t'épuieras à le découvrir et tu n'obtiendras pas la bataille décisive. Tu te sentiras frustré, imparfaitement satisfait. Tu raisonneras en militaire : tu identifieras son champ d'intervention, tu te préserveras une liberté d'action et un espace de manœuvre. Mais, ça ne mettra pas un terme à ses incursions fugaces. Tu te rendras compte alors que l'action militaire, indispensable, n'est pas suffisante ».

Le jeune officier ne semble pas convaincu.

Lyautey, poursuivant sa démonstration : « *le pirate... est une plante qui ne pousse qu'en certains terrains, la méthode la plus sûre pour l'éradiquer, c'est de lui rendre le terrain réfractaire³⁰ ».*

Le jeune officier : « *comment s'y prendre monsieur le maréchal ?* »

Lyautey, prenant l'exemple d'un champ envahi d'herbes folles : « *crois-tu que s'en débarrasser consiste en un arrachage pur et simple ?* »

Le jeune officier : « *l'herbe repoussera monsieur le maréchal* ».

Lyautey : « *c'est exact mon jeune ami. Mais, "... après y avoir passé la charrue, isoler le sol conquis, l'enclorre, puis y semer le bon grain qui le rendra réfractaire à l'ivraie³¹", tu seras définitivement débarrassé des mauvaises herbes. "La clôture" c'est la force armée, semer le "grain" consiste en une reconstruction sociale ; la mise en valeur de la zone par l'établissement des marchés, la prolifération des cultures et le percement des routes. C'est cet esprit qui doit te guider dans tes opérations. Alors, tu en conviendras, certains mots ne gardent plus exclusivement leur signification militaire : "la route n'est plus seulement la ligne d'opérations ou d'invasion, mais la voie de pénétration commerciale de demain³²". Tu l'auras compris, ton rôle de*

²⁹ Ernest Vaffier : *la bataille marocaine, l'œuvre du général Lyautey*, Paris, Nancy, Berger-Levrault, 1916, page 41.

³⁰ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, page 11.

³¹ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, *op.cit.* page 12 et *op.cit.* page 15.

³² Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, *op.cit.* page 12 et *op.cit.* page 15.

militaire deviendra progressivement secondaire ; d'acteur principal tu n'agiras plus qu'en soutien : "c'est de l'action combinée de la politique et de la force que doit résulter la pacification du pays et l'organisation à lui donner plus tard"³³ ».

Le jeune officier : « cela semble clair monsieur le maréchal, mais comment réussir ma mission ? »

Lyautey : « il te faudra comprendre. Qu'est-ce qu'on attend de toi ? Cette question doit hanter ton esprit. C'est la finalité qui doit subordonner les moyens aux buts. Ton action doit s'inscrire "dans une manœuvre d'ensemble". Le désastre de l'expédition de Khénifra, du 12 novembre 1914³⁴ cristallise ce que tu dois t'interdire. Dans un rapport que j'ai adressé au ministre de la Guerre, j'ai décrit cette entreprise comme une "aventure malheureuse" et son chef comme "hanté par l'idée fixe du coup d'audace, ayant pris brusquement cette initiative", seul et contrairement aux ordres reçus de son général. Et quelles conséquences ! des pertes humaines et matérielles sans précédents, mais surtout une image déplorable de l'armée française et la ruine d'une œuvre de pacification de plusieurs années d'efforts causée "par l'indiscipline d'un subordonné". Je l'ai déjà dit : "il faut beaucoup redouter des gens qui viennent aux colonies pour y rééditer Austerlitz"³⁵ ».

Le jeune officier : « oui monsieur le maréchal, mais s'il avait réussi, on aurait parlé de coup de maître ».

Lyautey, un peu agacé : « comprendre l'environnement humain sera ta seconde priorité. Faire la guerre au milieu des peuples n'est pas nouveau ; le passé militaire colonial de la France a rompu ses armées à cet exercice. Mais tu dois te pénétrer qu'aujourd'hui, plus encore qu'hier, tu seras amené à le faire. Or, les populations sont devenues, à la fois acteurs et enjeux essentiels ; elles représentent le centre de gravité de la plupart des opérations. Adversaires ou alliées, parfois successivement l'un et l'autre, les peuples touchés par un conflit demeurent pour toi un objectif qu'il s'agit d'influencer et dont les réactions contribueront au résultat final. Ton enjeu est humain ».

³³ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, *op.cit.* page 16.

³⁴ « ... L'échec matériel en lui-même est sans précédent. Je ne crois pas qu'il y ait dans notre histoire coloniale d'exemple de la destruction d'une force si importante, de la disparition de tous ses officiers ... de la perte d'un tel matériel et de tels trophées ». Le général de division Lyautey, commissaire résident général de France au Maroc, au ministre de la guerre, le 16 décembre 1914.

³⁵ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, page 33.

Le jeune officier : « *monsieur le maréchal, comment s'y préparer ?* »

Lyautey : « *alors que j'étais à bord du bâtiment qui me conduisait au Caire, "à travers toutes les heures libres, j'ai travaillé l'Égypte, l'art arabe, l'archéologie pharaonique³⁶". Toi aussi, il faudra te préparer à l'avance par une étude livresque indispensable, mais non suffisante, afin d'offrir un terrain déjà défriché à l'enseignement direct. Sur place, tu devras parfaire tes connaissances des usages et des coutumes locales. Il te faudra rechercher un contact direct avec les populations plutôt qu'un isolement dans des bases surprotégées. Bref, il te faudra comprendre encore. Pour "saisir" cet environnement qui s'impose à toi, tu devras mettre l'accent sur le Renseignement qui est, plus que jamais, une condition importante de ton succès. Bien sûr, tu disposeras de matériels sophistiqués, mais ce n'est pas un drone qui t'indiquera que la veille, des terroristes sont passés dans le village* ».

Le jeune officier : « *si je comprends bien, monsieur le maréchal, mes hommes devront faire preuve d'une réversibilité continue ? Comment y parvenir ?* »

Lyautey : « *pour arriver à ces résultats, sois plus un manieur d'hommes qu'un meneur d'hommes³⁷. Tu dois être obéi, te faire aimer et éduquer. Cette obéissance doit arriver à paraître naturelle, nécessaire et indispensable. Tu devras donc t'imposer. Ce n'est pas ton galon, qui résulte d'une heureuse mixture de connaissances, de sueur et d'un peu de chance, qui te donne le droit de commander ; c'est ta supériorité morale. À l'heure du danger, ce n'est pas un discours, c'est l'homme qui persuade par "... sa décision, son activité communicative, la promptitude du coup d'œil, le sang-froid dans le péril...³⁸". Aux mots choisis, préfère les gestes* ».

³⁶ Lyautey : *lettres du Tonkin et de Madagascar (1894-1899)*, Paris, Armand Colin & cie, 1921, page 11.

³⁷ Le sujet est aussi une préoccupation majeure de l'entreprise. Qu'il s'agisse de Robert Blake et Jane Srygley Mouton (*les deux dimensions du management*, Éditions d'organisation, Paris, 1972), Douglas Mac Gregor (*la dimension humaine de l'entreprise*, Édition Gauthier-Villars, 1969), Rensik Likert (*psychologie dynamique, les relations humaines*, Éditions PUF, 2000), Kurt Lewin (*les frontières dans les dynamiques de groupe*, Édition PUF, 1947), toutes les études faites sur le style de management montrent que la productivité d'une organisation est d'autant plus optimale que le facteur humain est pris en compte.

³⁸ Lyautey (colonel) : *Du rôle colonial de l'armée*, Paris, Armand Colin & cie, 1900, page 3.

Le jeune officier : « *quels gestes monsieur le maréchal ?* »

Lyautey : « *partage les fatigues, les peines et les dangers de tes hommes. Ta conduite doit être ferme, ton caractère droit. Sois exigeant. D'abord avec toi-même, tu verras, tes subordonnés finiront par te prendre pour modèle. Tu pourras alors être exigeant envers ta troupe. Voilà, maintenant, on te regarde, apprends à regarder les autres. Pour être loyalement obéi, il ne suffit pas que tu te sois imposé ; il faut encore qu'on t'aime. C'est l'affection qui entraîne celui qui risque sa vie pour sauver son chef sous le feu. Si tu veux être aimé, commence par aimer. Pour aimer ses hommes, il faut d'abord les connaître : leurs origines, leurs familles. Sois humain³⁹. Avec tes hommes, tu dois collaborer à l'édification d'une œuvre commune. À ce titre, tu dois créer une dépendance mutuelle qui doit être la pierre de touche de la fraternité. N'hésite pas à faire confiance. Cette dernière ne se décrète pas, elle se donne et elle se conquiert. Ne crains pas la décentralisation de l'initiative, la répartition des responsabilités dans l'action. Aujourd'hui, avec l'ouverture d'esprit, elles sont des préalables à l'action militaire. Mais, méfie-toi de la démagogie. Tu es sur un piédestal, descends-en souvent. Mais, si un de tes collaborateurs veut y monter, marche lui sur les doigts. Enfin, tu trouveras dans tes subordonnés un terrain en friche. Mets-le en culture. Ton instruction militaire fera appel à leur mémoire et à leur intelligence, n'oublie pas de t'adresser à leur cœur. Astreins-toi à développer leurs sentiments de probité, de droiture, de patriotisme et d'humanité. Ce drapeau que tu chéris, enseigne-le à tes subordonnés et évoque les traditions forgées par les anciens, qui font la gloire de ton régiment. C'est ainsi que tu forgeras la force morale de ton unité, ingrédient indispensable qui te permettra de faire face à l'adversité ».*

³⁹ Alors qu'il est capitaine à Saint-Germain, il s'emploie à s'occuper de ses hommes en dehors des heures de service. Il fonde notamment pour eux, un cercle et un foyer.

Le service universel et Le rôle social de l'officier. Faut-il encore lire Lyautey ?

par monsieur Matthieu Meissonnier

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un master de recherche en relations internationales, Matthieu Meissonnier est administrateur du Sénat. Il est également membre du groupe réflexion Terre (GRT), auditeur de la 63^e session de l'IHEDN et officier de réserve (Orsem).



Après avoir rappelé le contexte historique et social de sa parution, M. Matthieu Meissonnier montre pourquoi, vingt ans après la suspension de la conscription, et alors que l'on réfléchit activement à l'instauration d'un service national universel, il faut encore lire « Du rôle social de l'officier dans le service militaire universel ».

« *En vérité, le Maréchal Lyautey n'a pas fini de servir la France* ». Ainsi s'exprimait Charles de Gaulle lors du transfert de ses cendres aux Invalides, le 10 mai 1962. Gageons qu'Emmanuel Macron aurait pu prononcer les mêmes mots, tant le projet de service national universel paraît s'inscrire dans sa filiation. À l'hôtel de Brienne, le 13 juillet dernier, ne soulignait-il pas « *l'expertise singulière des armées à l'égard de la jeunesse* » ?

C'est le 15 mars 1891 que paraissait « Du rôle social de l'officier dans le service militaire universel » dans *La Revue des deux Mondes* sous la plume de celui qui n'était alors que capitaine, commandant le 1^{er} escadron du 4^e régiment de chasseurs à Saint-Germain-en-Laye. Cet article publié sans signature acquiert rapidement un grand retentissement et attire sur son auteur de vives critiques comme de brillants éloges, du président de la République à l'empereur d'Allemagne. Réédité à plusieurs reprises, il est devenu un classique, un slogan.

Mais presque 130 ans après sa parution, mérite-t-il encore d'être le livre de chevet de l'officier ? Présente-t-il un intérêt autre qu'historique, 20 ans après la fin de la conscription ? Les réflexions autour d'un service national universel suffisent-elles à exhumer un texte plus connu par son titre que par son contenu ?

Pour répondre à ces questions, il faut chercher à comprendre comment il est devenu le « livre du jour », pourquoi il s'est imposé comme une référence dans la durée et, enfin, s'interroger sur son actualité dans une société et une armée profondément transformées.



Du Rôle social de l'officier va recevoir un large écho car il « cristallise l'époque » en conjuguant l'expérience d'un jeune officier avec le contexte politique et militaire du moment.

Cet article est d'abord le fruit de l'évolution de Lyautey du conservatisme monarchiste vers le libéralisme, via le catholicisme social, et de son expérience militaire contrastée.

Dès 1874, sous l'impulsion d'Albert de Mun, il participe activement à l'œuvre des cercles catholiques d'ouvriers, qui mobilisent des jeunes de l'élite pour la formation des jeunes défavorisés. En 1883, ses rencontres avec le comte de Chambord et surtout le pape Léon XIII amplifient sa double évolution vers le ralliement à la République et l'action sociale.

En ces années de jeunesse, la vocation militaire de Lyautey paraît incertaine. Réussissant le concours de Saint-Cyr alors qu'il prépare Polytechnique, il intègre, en octobre 1873, mais le regrettera longtemps. Indépendant et original, il souffre des contraintes de la vie militaire. Il est très critique sur sa formation et ses camarades. Il ne supporte pas la routine et la petitesse de la vie de caserne. À la suite de la dissolution du corps d'état-major en 1880, il est affecté au 2^e Hussards. C'est pour lui l'occasion d'une OPEX avant la lettre. Les confins algériens sont le baptême du feu du jeune officier et marquent durablement son style fait d'action et de proximité avec la troupe. Les quatre années suivantes, de 1883 à 1887, sont le troisième point saillant de cette première partie de carrière. Aide de camp du général L'Hotte, inspecteur de la cavalerie, il acquiert une vision d'ensemble des problèmes de l'armée. Il acquiert la conviction que pour réformer l'armée et faire triompher ses idées, il faut utiliser l'opinion.

Ce cheminement personnel prend place dans un contexte politique, religieux et militaire bien particulier. Rappelons-le brièvement.

Les années 1880 sont celles de l'affermissement du régime républicain après la crise de 1877 qui a vu triompher le Parlement contre Mac-Mahon. En 1883, le comte de Chambord meurt. En 1886, la loi d'exil est votée, les princes sont rayés des cadres de l'armée. Ce sont également les lois sur la liberté de la presse (1881), la liberté syndicale (1884), l'école (1881, 1882 et 1886) qui ouvrent le combat laïc.

Léon XIII accompagne ce mouvement. En 1890, par le « toast d'Alger », le cardinal Lavignerie amorce le ralliement, acté par l'encyclique *Au milieu des sollicitudes*, deux ans plus tard. Entre temps, en mai 1891, il avait publié *Rerum novarum*, la première encyclique sociale de l'Église donnant toute sa légitimité au catholicisme social.

Sur le plan militaire, d'importantes réformes sont mises en œuvre à visées politiques autant qu'opérationnelles. On peut citer, d'un côté, la suppression du corps d'état-major et, de l'autre, la création de l'École de guerre, les mesures sociales au profit des soldats (1886), l'adoption du fusil Lebel et, surtout, en 1889, l'adoption de la loi sur le service militaire universel qui supprime les exemptions tout en réduisant la durée de cinq à trois ans.

Ces années sont aussi celles d'une tension entre une vision, largement partagée, de l'armée comme « Arche sainte » du patriotisme et de la revanche, et la montée d'un antimilitarisme forgé dans l'expérience parfois désastreuse du service militaire dont les ouvrages de Courteline ou d'Abel Hermant, futur académicien, sont représentatifs. Parallèlement, existe dans l'armée, comme à l'étranger, un courant réformiste visant à tirer les conséquences de la question sociale et de la conscription dont s'inspirera Lyautey (Lewal, Chasseloup-Laubat, Dragominov).

Ainsi, quand Lyautey est nommé fin 1887 à Saint-Germain, il participe à un large mouvement d'opinion. Mais les choses ne sont pas encore mûres. La loi sur le service universel n'est pas encore votée et il manque à Lyautey deux éléments : son expérience réussie à la tête d'un escadron et la formalisation de ses idées au contact de l'intelligentsia parisienne.

Son affectation au 4^e Chasseurs n'est pas un hasard. Son chef de corps, le colonel Donop, est chargé d'y étudier les conditions nouvelles de l'instruction. Officier en vue, il participe à la *Revue de la Cavalerie* et

développe des idées novatrices. Lyautey trouve en lui un appui afin de mettre en place « l'escadron social » dont il rendra compte dans son article. Fort de son expérience en Algérie et de ses années d'inspection, Lyautey s'attelle avec passion à sa tâche. Contrairement à beaucoup d'officiers de sa génération, il est présent dans son escadron, forme lui-même ses cadres et s'attache à connaître ses cavaliers. Il rejette l'instruction théorique en usage pour adopter une instruction pratique, expliquée dans un langage clair et faisant voir le but, voire utilisant le jeu. Il s'agit également de gagner les cœurs, de vivre au plus près de la troupe. Il se soucie des conditions de vie : il crée une salle à manger pour que les repas ne soient plus pris dans les chambrées. Il cherche à les arracher à l'oisiveté, au dancing et au bistrot en créant un foyer, une bibliothèque, une salle de lecture et d'écriture, en fournissant des jeux et des boissons non alcoolisées. Conscient des dérives des gradés et des défauts de la vie militaire de l'époque, plutôt que, comme d'autres, faire brûler en public le livre d'Hermant (*Le cavalier Miserey* -1887), il le lit, en achète un stock et le donne à tous les jeunes officiers arrivant à l'escadron ! S'il a le soutien de son colonel, « l'escadron social » est pour partie financé par des dons privés qu'il récolte dans la haute société parisienne.

C'est la deuxième facette de ces années 1887-1890, où l'intense vie sociale de Lyautey devient plus intellectuelle que mondaine, plus libérale et sociale que conservatrice. Les personnes qu'il rencontre lui permettent d'affiner ses idées et seront la cheville ouvrière de la publication et du succès du *Rôle social de l'officier*. Parmi celles-ci, la plus déterminante est le vicomte Eugène-Melchior de Voguë, écrivain influent, actif à la *Revue des Deux Mondes*, alors massivement lue par les officiers. Il devient son mentor et l'introduit dans les milieux républicains, par exemple auprès d'Ernest Lavisse qui a orienté des associations étudiantes vers le service social, le patriotisme et les devoirs civiques.

Ainsi, lorsqu'est votée la loi sur le service militaire universel, c'est naturellement que Voguë lui demande de rédiger une étude sur les enjeux de la réforme. À l'origine, il s'agit de préparer un article que Voguë doit signer. Mais une fois le texte en main, considérant le travail abouti et après avoir conseillé à Lyautey quelques modifications modérant le propos, il le propose pour la publication. C'est la chance attendue de longue date par Lyautey.



Quel est donc le contenu de cet essai paru en mars 1891 ? Quel accueil reçoit-il ?

Les conséquences de la révolution industrielle sur la société, tout particulièrement la lutte des classes, sont le point de départ du raisonnement. Suivant sa fibre catholique sociale, Lyautey veut trouver les voies et moyens d'une réconciliation : « *Marcher, non plus la revendication ou la répression au poing, mais la main dans la main, dans la large et noble voie du progrès social* ».

Pour accomplir cette action auprès de la jeunesse et progressivement dans tout le corps social, Lyautey cherche l'outil adapté et le trouve : « c'est le corps des vingt mille officiers français ». En effet, la loi du service universel fait en sorte qu'une classe d'âge entière va passer pendant trois ans entre ses mains. « *Tous [...] reçoivent, pendant une période de leur vie, l'empreinte d'un lieutenant, d'un capitaine, d'un colonel* ». En dehors de ce point de passage obligé, les officiers ont-ils d'autres raisons de prétendre être le cadre formateur de la nation ? Lyautey répond par l'affirmative. Il estime que le corps des officiers a évolué. Il est mieux formé. L'officier a deux avantages supplémentaires : « *En contact avec [ses subordonnés], il partage entièrement leurs travaux, leurs fatigues, et n'en tire néanmoins aucun profit. Son gain ne dépend pas, comme celui des industriels, de la peine de ses hommes. [...] Tout concourt à dégager son indépendance personnelle et le désintéressement de son action* ».

Ce groupe, pourtant, déplore Lyautey, n'a pas pris conscience de son rôle. Pire encore il laisse faire de vieilles pratiques. Lyautey reprend à son compte l'influence néfaste que peut avoir le passage dans l'armée sur certains jeunes : « *De leur passage dans l'armée, un bien grand nombre de jeunes gens rapportent dans leurs familles un sens moral diminué, le dédain de la vie simple et laborieuse et, dans l'ordre physique, des habitudes d'intempérance et un sang vicié qu'ils transmettent* » ! Les officiers ne commandent pas non plus comme il convient. Ils connaissent trop peu leurs hommes. Il ne s'agit pas seulement d'humanisme, il y a un motif militaire : « *Une troupe bien en main, moins instruite, vaut mieux qu'une troupe plus instruite, moins en main* ». Alors que la durée du service est plus courte, il faut forcer les choses pour créer l'esprit de corps. Ce sera d'autant plus nécessaire que les engagements se font plus rares et que, lors du prochain conflit, beaucoup verront le feu pour la première fois.

Pour Lyautey, il faut aimer ses hommes et conquérir leur affection avant de chercher à les instruire. Il s'insurge contre une fausse anglomanie qui conduit à s'envelopper d'une morgue impassible. Selon lui, les écoles militaires fabriquent des officiers considérant leurs hommes comme des automates et ne s'intéressant qu'au matériel et à la technique, tout particulièrement dans la cavalerie : « *On a soigneusement étudié l'outil : le canon, le fusil, le cheval ; et le moins possible l'ouvrier, par qui seul pourtant vaudra l'outil. Cela est si vrai que dans la cavalerie, par exemple, il est extrêmement bien porté de connaître beaucoup mieux ses chevaux que ses hommes [...]* "Quant à mes hommes, je ne puis retenir leurs noms, c'est un genre de mémoire qui me manque [...]. Du reste, ce sont des brutes" ».

Lyautey se fait donc l'apôtre d'un commandement au plus près et d'un « management par l'exemple ». Il faut saisir chaque occasion, les marches, les repos, le pansage, les repas, pour cultiver le lien de confiance. Il faut aussi fournir aux soldats un environnement adapté à ces nouveaux objectifs en améliorant leur ordinaire. Vis-à-vis des sous-officiers, il prône la pédagogie, l'initiative et la responsabilité. Il convient de ne laisser faire aucun abus, mais de les « associer de manière absolue », conscients de leur rôle central dans les résultats.

Dans un contexte où le temps de paix est devenu l'état normal de la vie militaire, la mission sociale doit être l'axe principal de l'officier en direction des conscrits. Pour un officier, l'idéal ne serait plus dans une vie de guerres et d'aventures, mais dans « *la conception féconde du rôle moderne de l'officier devenu l'éducateur de la nation entière* ».

Toutefois, ce rôle spécifique, Lyautey ne le conçoit pas sans une préparation. Il envisage aussi la place que devrait prendre l'école. Il estime que « *... tout collègue est aujourd'hui, dans quelque mesure, une école de cadets* ». « *Tout professeur de collègue [...] n'aura pas fait besogne inutile, s'il a profité des toutes les occasions pour inculquer à ces jeunes âmes l'esprit militaire [...]. Et il nous semble que ce sera une révolution* ». Pour lui, en définitive, « *le service militaire doit devenir le complément salutaire de toute éducation* ».

Ainsi, Lyautey apporte plusieurs nouveautés importantes :

- la prise de conscience du caractère éminemment politique du service militaire universel au-delà des nécessités militaires ;
- le rôle central, dans la nation, de l'armée professionnelle à partir du moment où elle reçoit la mission d'instruire une classe d'âge entière ;

- l'intuition d'un « parcours citoyen » et du lien dans la formation de la jeunesse entre l'école et l'armée ;
- la nécessité d'un changement radical des méthodes de commandement et la prise en compte de la condition militaire.

Très vite, l'article provoque une controverse dans l'armée, où beaucoup se sentent attaqués et, en dehors, au Parlement et dans les milieux intellectuels. À l'étranger, il suscite curiosité et réaction. Il est traduit en Autriche-Hongrie, en Allemagne et en Russie.

Des lecteurs issus de son milieu n'ont voulu voir dans cet article qu'un ralliement au régime et une profession de foi socialiste. En effet, la loi sur le service militaire universel du 15 juillet 1889, quoique visant à faire jeu égal avec l'Allemagne en effectifs, avait pu paraître une brimade vis-à-vis d'officiers persuadés qu'en trois ans, il n'était pas possible de mener à bien l'instruction.

A contrario, plusieurs journaux en font des comptes rendus positifs. Dès la publication, l'identité de l'auteur est connue. Le président de la République, averti par son fils officier, en parle en Conseil des ministres, ce qui vaut à Lyautey d'être convoqué par Freycinet, ministre de la Guerre. Mais il en sort sans sanction. Dans l'armée, si c'est surtout dans la cavalerie que l'on s'est senti visé, l'armée coloniale, avec Gallieni, accueille favorablement ses thèses. Dans de nombreux régiments, l'article est mis en pratique. Il a en tout cas un réel écho populaire puisque quelque 133 000 livres vont lui parvenir pour garnir les rayonnages des bibliothèques des compagnies, escadrons et batteries ! L'auteur est désormais l'homme à la mode, on lui demande des conférences.

Si Lyautey s'est créé des inimitiés, l'article ne nuit pas à son avancement, au contraire. Il est promu chef d'escadrons, en 1893, en tête de sa promotion. Il a percé dans les milieux progressistes et républicains. Ses idées l'ont emporté.

Dès 1901, un cours sur la mission sociale de l'officier est créé à Saint-Cyr. En 1902, 1903 et 1904, paraissent plusieurs directives sous l'impulsion du général André, alors ministre de la Guerre, pour l'installation de foyers, salles de lecture, et l'organisation de conférences éducatives. Les conflits mondiaux confirmeront les intuitions de Lyautey, ancrant durablement les principes qu'il avait dégagés.

Dès lors, l'histoire ne devait plus retenir que le caractère visionnaire du propos, faisant du *Rôle social de l'officier* un classique, une partie de la doctrine officielle. Lors de la réédition de 1994, François Léotard, ministre de la Défense, affirmait : « *En offrant à l'officier une nouvelle conception de son rôle et de sa fonction, il fonde l'armée de la République. Un siècle après sa parution, ce texte, comme tous les classiques, n'a pas vieilli. Avec l'instauration de la conscription permanente, l'officier français est investi d'une mission pédagogique. Il doit apprendre à entretenir un lien étroit entre l'armée et la nation. [...] Cette conscience d'un «devoir social» permet, seule, de promouvoir et d'entretenir ce ressort moral, cet esprit de défense, ce don de soi qui, bien au-delà du seul cadre militaire, doivent irriguer la nation toute entière* ».



Vingt ans après la suspension de la conscription, alors que l'on réfléchit activement à l'instauration d'un service national universel, faut-il encore lire le *Rôle social de l'Officier* ?

Évidemment, l'œuvre n'est pas sans rides. Depuis 1891, l'armée et la société ont changé. Ce ne sont plus des conscrits contraints mais conscients de la menace pesant sur le pays (Allemagne, Pacte de Varsovie), mais des volontaires que l'armée recrute sur le marché du travail pour mener des opérations extérieures souvent lointaines et des opérations intérieures qui peuvent apparaître comme des charges indues. Les cadres doivent jongler avec plusieurs impératifs : fidéliser, gérer les projections multiples, préserver l'entraînement, sans oublier les questions de disponibilité des matériels... Les unités ont désormais une réelle expérience du feu. Dès lors, le rôle social, comme vocation d'une armée de temps de paix, peut apparaître bien éloigné des urgences du moment et comme un certain paternalisme décalé par rapport aux jeunes générations.

Cependant, dépoussiérée, l'œuvre de Lyautey reste une référence. Le style de commandement fondé sur la confiance et la force d'entraînement n'a pas vieilli. Il est même intrinsèque au style de commandement dans l'armée de Terre. Le souci des hommes et de leurs conditions de vie reste lui aussi d'actualité dans une société où le confort est plus répandu et où la condition militaire est devenue essentielle au recrutement et à la fidélisation, même si certains aspects peuvent susciter des questions au regard de la sécurité et de l'efficacité des opérations, la régulation des mobiles n'en étant qu'un exemple.

La dimension politique du *Rôle social de l'officier* reste tout autant prégnante. En comprenant que la loi de 1889 faisait des régiments un des creusets de la République, un lieu d'instruction militaire autant que républicaine, l'armée mettant ses savoir-être et ses savoir-faire au service de l'ambition éducative et de la volonté d'amalgame du pouvoir politique, Lyautey donnait à l'institution militaire un rôle central dans une période historique où naissaient des institutions et des traditions propres à l'identité française. Ainsi, le *Rôle social de l'officier* devait progressivement incarner l'essence même du service militaire et participer à sa mythologie.


L'idée d'un rôle éducateur des armées est, pour cette raison, encore très présente aujourd'hui, motivant les multiples demandes politiques et sociales. Au-delà de dispositifs *ad hoc* (SMA, SMV, EPIDE...), les armées se voient reconnaître un rôle particulier, conjointement à l'éducation nationale, dans la formation de la jeunesse qui a été formalisé dans les protocoles entre les deux ministères depuis le début des années 1980. Il est d'ailleurs significatif que cette démarche ait été amorcée par une gauche héritière de la III^e République.

Mais, là où Lyautey a peut-être été mal compris, c'est au niveau de l'équilibre et de la relation entre rôle social et objectif militaire. Pour lui, l'action sociale dans l'armée n'a pas vocation à remplacer l'école, mais à conforter la défense du pays. Le rôle des militaires ne résulte pas de l'objectif social, mais c'est de l'objectif militaire que résulte le rôle social.



Avec le *Rôle social de l'officier* le maréchal Lyautey a signé un document fondateur qu'il faut lire pour comprendre l'origine du foyer du régiment comme celle du projet de service universel !

Depuis lors, l'armée française tient une place singulière. La nation lui demande un engagement social et éducatif, qui prend ses racines dans le processus par lequel elle est devenue partie prenante de la République à la fin du XIX^e siècle. C'est parce que l'article de Lyautey en est l'un des principaux jalons qu'il a pris place au sein des acquis républicains aux côtés de l'école publique gratuite ou de la laïcité.



La proximité de l'officier avec ses hommes, la volonté d'emporter leur adhésion et l'attention à leurs conditions de vie sont restées parmi les caractéristiques du commandement à la française. C'est le deuxième grand héritage de Lyautey.

Enfin, en publiant, hors hiérarchie *Le rôle social de l'officier*, le maréchal Lyautey a pris un risque bien réel, mais mûrement réfléchi, pour faire connaître les résultats de son action originale et prometteuse. Penser et oser par-delà les conservatismes et les frilosités, n'est-ce pas aussi l'une des bonnes raisons de le lire ou de le relire Lyautey aujourd'hui ?

L'étude des méthodes de Lyautey au Maroc. Quels enseignements pour l'appui militaire opérationnel (AMO) en 2018 ?

par les chefs de bataillon Burtin, de Lastours et Thellier

À l'issue de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, le chef de bataillon Alexandre Thellier choisit l'arme des troupes de marine. Il rejoint le Cours Supérieur Interarmes, promotion 131-1 à l'été 2017. Au cours de ses temps de commandement en régiment (21^e RIMa, 5^e RIAOM et 3^e RIMa), il met en œuvre des opérations d'AMO au profit des forces somaliennes, des forces spéciales yéménites ou encore au profit des forces armées libanaises.



À l'issue de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, promotion Lieutenant Brunbrock, le chef de bataillon de Lastours choisit l'arme de l'infanterie puis à la Légion étrangère. Il rejoint le Cours Supérieur Interarmes, promotion 131-1 à l'été 2017.



À l'issue de l'École Polytechnique (promotion X2003), le chef de bataillon Antoine Burtin choisit l'arme des troupes de marine. Il rejoint le Cours Supérieur Interarmes, promotion 131-1 à l'été 2017.

Résumé

A lors que l'armée de Terre vient de créer un commandement de l'appui militaire opérationnel (AMO) qui 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,

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. À son arrivée en tant que Résident général le 28 avril 1912, le maréchal Lyautey est confronté à un Maroc encore instable, où les tribus du sud luttent ouvertement contre l'autorité du Sultan. 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, pouvant bâtir une doctrine réaliste de l'AMO, sans pour autant comme le soulignent les auteurs, tomber dans l'anachronisme ou la reproduction caricaturale d'une réalité historique complexe.



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.

Le maréchal Lyautey se distingue avant tout par l'amalgame de méthodes traditionnelles et révolutionnaires pour l'époque afin de reconstruire le pays par le ralliement de ses tribus plutôt que par la seule contrainte. Il réalise ainsi une combinaison optimale de troupes d'origine et de nature différentes. En effet, si disposer de troupes régulières pour pacifier le Maroc et rétablir l'autorité du Sultan est un des premiers défis que Lyautey doit relever, 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.



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

En complément, face à la nécessité de disposer d'éléments de manœuvre réactifs et aux capacités variées, Lyautey utilise des « groupes mobiles ». Par ailleurs, précurseur de « l'approche globale », 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. 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. 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. Enfin, Lyautey met en place une logique permanente de responsabilisation des élites locales. Il responsabilise ainsi les chefs et cadres locaux, s'attache à consolider une haute administration en concevant notamment des concours dans la fonction publique, crée et forme une élite militaire marocaine.

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 comme le soulignent les auteurs. Premièrement, 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. De plus, les voies et moyens consentis pour résoudre les crises actuelles diffèrent sensiblement de ceux utilisés au Maroc au début du XX^e siècle. Aussi est-il indispensable de tenir pleinement compte des différences opérationnelles notables entre le Maroc du début du XX^e siècle et les théâtres actuels pour adapter de manière pertinente les méthodes de Lyautey à notre époque. En outre, il faut relever que lorsque 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. Or, l'évolution de l'environnement politico-médiatique en un siècle semble avoir compliqué l'obtention de la liberté d'action multidimensionnelle dont Lyautey jouissait. De plus, la préservation de nos intérêts stratégiques justifie encore aujourd'hui la défense de l'influence française à l'étranger. La France est également attendue et légitime en Afrique et dans certaines parties du monde arabe, où elle dispose d'une bonne capacité à comprendre et à influencer. Dans un tel environnement stratégique, l'AMO s'affirme comme un complément indispensable de l'intervention. 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. 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. 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. Premièrement, en termes de connaissance du milieu, l'attachement que Lyautey portait à la compréhension de la culture et des acteurs locaux apparaît toujours aussi pertinent, dans la mesure où le succès d'une mission d'AMO semble reposer avant tout sur une connaissance poussée du partenaire. Deuxièmement, en termes de positionnement vis-à-vis du partenaire, sa responsabilisation qui était un facteur clé du succès de Lyautey est toujours aussi essentielle. Troisièmement, en termes d'approche globale du conflit puisque 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 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 différentes formes de conflits actuels et futurs. 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 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. Et de fait, formation et appui au contact apparaissent comme deux composantes complémentaires d'une mission d'AMO visant l'efficacité opérationnelle. 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. Par ailleurs, 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. Pour autant, transposer tels quels les modes d'action d'AMO des forces spéciales à des unités conventionnelles peut présenter des risques. Il apparaît possible, en visant la mixité des unités, de faire d'un dispositif d'AMO un démultiplicateur efficace 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. Enfin, si l'AMO apparaît comme une solution potentielle au défi actuel des opérations de contre-rébellion, il constitue également peut-être le seul paradigme efficace en matière de « *state building* ». Atout indéniable dans les conflits asymétriques, la question de la pertinence de l'AMO dans le cadre de conflits hybrides mérite d'être posée.





Opération Piana 2014 © Gilles GESQUIERE

**Cet article est à lire en ligne dans son intégralité
sur les sites internet et intradef du CDEC :**

<http://www.penseemiliterre.fr>

Lire l'article

**Des articles traitant du même sujet ont déjà été publiés
par le CDEC :**

Le recrutement, la formation et l'emploi des troupes locales comme vecteur stratégique de succès chez Lyautey. Exemple avec les spahis et les goumiers. par le colonel de la Grand'Rive dans : Brennus 4.0 N° 4.

Défense collective civile NRBC

par le capitaine Benjamin NEUVILLE

Issu du recrutement semi-direct, le capitaine Benjamin Neuville a servi dix ans au 2^e régiment de dragons, régiment de défense NRBC de la force opérationnelle terrestre. Pour préparer la suite de son parcours dans le domaine, il a suivi un Master 2 de protection radiologique dans le cadre de l'EMS 1.



Dans sa dernière publication prospective en date, le SGDSN prédit l'évolution possible des modes d'action terroristes incluant des capacités d'agression NRBC avant 2030. Dans un contexte de montée en puissance des capacités de défense NRBC de l'État, le capitaine Benjamin Neuville considère que le citoyen n'a pas, pour l'heure, été préparé à vivre l'expérience d'une telle attaque.

Naguère favorisée par la compétition militaire entre États, la prolifération des menaces à caractère nucléaire, radiologique, biologique et chimique connaîtra une profonde mutation dans les quinze années à venir. L'accès aux connaissances techniques nécessaires à l'usage de substances radiologiques, chimiques ou biologiques est largement facilité par la porosité des espaces géographiques et le développement du partage de connaissances en ligne. Ce constat était établi par le SGDSN dans son étude prospective de 2017. Ainsi, à l'horizon 2030, la nébuleuse terroriste pourrait avoir acquis un socle de connaissances suffisant pour mettre en œuvre un attentat NRBC spectaculaire sur un territoire considéré comme ennemi, *a fortiori* occidental. En dépit de la victoire annoncée contre le « Califat » dans la zone irako-syrienne, il ne doit pas être oublié que le terrorisme d'inspiration islamiste est d'ores et déjà disséminé mondialement et présent à l'intérieur de nos frontières.

Cible naturelle de cette menace, le citoyen y est-il préparé ? Notre niveau de protection collective est-il suffisant ? La politique publique est-elle mobilisée pour répondre à cette double problématique ?

Terrorisme NRBC

Les menaces NRBC d'origine terroriste peuvent se caractériser par leurs modes d'action et l'origine des poisons mis en œuvre. L'histoire récente a révélé une partie de cette typologie. Certaines œuvres de fiction en ont fantasmé d'autres avec, dans certains cas, une inquiétante crédibilité. La littérature spécialisée donne des orientations sur d'autres possibilités. Pour présenter l'ensemble du spectre, on abordera successivement les scénarios NR, C puis B en évoquant, pour chaque cas, les filières probables d'approvisionnement en ingrédients.

Le cas du terrorisme nucléaire et radiologique a précisément été décrit par Pierre Laroche et Hubert de Carbonnières dans leur ouvrage *Terrorisme radiologique*⁴⁰. Ils y décrivent cinq scénarios ici présentés par probabilité croissante d'occurrence. La bombe sale radiologique, visant à disperser les radionucléides d'une source par explosifs est un scénario si souvent évoqué qu'il semble être le plus évident. Moins documentée, l'hypothèse de l'abandon d'une source radiologique fortement énergétique dans l'espace public afin de provoquer des brûlures radiologiques présente davantage de dangers en termes d'impact sanitaire et psychologique⁴¹. L'attaque délibérée d'un site nucléaire, largement médiatisée ces derniers temps à la suite des incidents des centrales de Cattenom et Cruas⁴², ne devrait vraisemblablement pas, si le niveau de sécurité interne des installations nucléaires reste à son niveau actuel, retenir l'attention d'une entreprise terroriste sérieuse. L'empoisonnement radiologique d'une source d'approvisionnement en eau ou en nourriture présente peu de perspectives de rayonnement médiatique par comparaison avec les scénarios précédents. Pour finir, le détournement d'une pièce d'arsenal nucléaire semble irréaliste, mais est pris très au sérieux par la revue stratégique

⁴⁰ Pierre Laroche et Hubert de Carbonnières : *Terrorisme radiologique*, éditions Elsevier, 2004.

⁴¹ SGDSN, Étude prospective à l'horizon 2030, impact des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité.

⁴² Source www.asn.fr, Intrusion de Greenpeace à Cattenom, Intrusion de Greenpeace à Cruas.

de défense et de sécurité nationale 2017, qui relève le rôle inquiétant de la Corée du Nord dans le transfert de technologies proliférantes et l'incertitude sur la sécurité de l'arsenal pakistanais. Les deux premiers scénarios, caractérisés par une facilité de mise en œuvre importante relativement à toute autre hypothèse NRBC, ne peuvent être prévenus que par un contrôle efficace des inventaires de matériel radiologique et nucléaire. Ce contrôle efficace, raisonnablement atteignable en France dans le milieu industriel, est déjà plus difficile dans le secteur médical qui est un espace ouvert. D'autre part, la sûreté des matières nucléaires est corrélée au niveau de stabilité des états. Les anciens satellites de l'URSS constituent à cet égard une filière d'approvisionnement déjà surveillée⁴³.

La filière C a déjà largement démontré l'intérêt que lui portent les groupes terroristes. L'opinion publique se rappelle largement de l'attentat par évaporation simple de gaz Sarin dans le métro de Tokyo à une heure de pointe en 1995, tuant douze personnes et en blessant cinquante. En février 2017, la dispersion de gaz lacrymogène au travers du circuit de climatisation de l'aéroport de Hambourg ouvre une piste inquiétante d'optimisation en provoquant l'intoxication d'une cinquantaine de personnes. D'autre part, sur le théâtre irako-syrien, l'État islamique a confirmé son intérêt pour la fabrication d'engins explosifs improvisés chargés en ypérite sans que l'on puisse déterminer si Daesh en maîtrise la synthèse. Ce dernier point est vraisemblablement le facteur limitant la menace, l'usage de chimie nécessitant une compétence technique complexe. La captation de connaissances et de ressources humaines par la nébuleuse djihadiste laisse néanmoins présager d'une intensification de la menace chimique dans les quinze années à venir⁴⁴.

Plus largement incluse dans la problématique des risques sanitaires, la menace biologique pourrait connaître une aggravation fulgurante en raison de la résurgence de pandémies et de l'accroissement de la mobilité des populations. La vectorisation d'un agent biologique pourrait être envisagée par les mêmes moyens qu'un agent chimique ou par le recours à l'empoisonnement de denrées⁴⁵. L'obtention d'agents

⁴³ D'après *CBRN E WORLD*, numéro de février 2017, la Géorgie aurait déclaré l'interception de 300 sources radiologiques au sein de filières de contrebande de 1990 à 2017.

⁴⁴ SGDSN, Étude prospective à l'horizon 2030, impact des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité.

⁴⁵ Source Wikipédia. En 1984, Ma Anand Sheela est condamnée à 24 ans d'emprisonnement par la justice américaine pour avoir organisé un attentat bioterroriste mettant en œuvre des salmonelles, empoisonnant 750 personnes.

biologiques semble ici également limitée par la compétence technique de l'assaillant ou par sa capacité à infiltrer un laboratoire de confinement biologique. Cependant, la porosité des frontières et la volonté manifeste de certains candidats au djihad de mourir pour le bien de leur cause pourrait faire émerger un nouveau scénario de contamination volontaire par contact dans une zone de pandémie et vectorisation de la menace par déplacement simple dans l'espace géographique ciblé.

État des lieux

Dans son étude prospective à l'horizon 2030, le SGDSN relève que le terrorisme est perçu par les Français comme étant la menace numéro un. Dans le même document est évoquée la volonté manifeste de certains groupes d'acquérir et de faire usage de capacités NRBC pour réaliser une transition et améliorer des modes d'action jusqu'alors peu élaborés. Perdant du terrain dans sa zone refuge du Levant, Daech pourrait faire muter un arsenal et des connaissances à vocation tactique pour en tirer un outil de pression terroriste. La finalité de cette démarche résiderait alors dans l'exportation de cette capacité sur le terrain occidental pour produire une désorganisation sociétale massive par action sur le comportement des populations ciblées qui, ne connaissant plus la guerre, sont susceptibles de tomber dans l'affliction.

La situation française récente est symptomatique de la prise de conscience politique de cette possible évolution. Ainsi, une grande inégalité a déjà été comblée depuis le milieu des années 2000 entre les armées, alors seules dotées de moyens de lutte contre le danger NRBC, et les autres services de l'État. Cependant, dans le monde civil, la protection NRBC reste limitée aux intervenants qualifiés tels que les équipes de secours, les forces du ministère de l'Intérieur, certains services hospitaliers ou encore les employés de secteurs à risque⁴⁶. La réponse à la menace terroriste est aujourd'hui largement considérée comme une responsabilité interministérielle. Issu en 2010 des plans Piratox, Biotox et Piratome, le plan gouvernemental NRBC continue de vivre et a été révisé en 2015. L'activité du centre national civil et militaire NRBC-E, dont la mission est d'améliorer la capacité de réponse des services de l'Etat aux menaces NRBC

⁴⁶ *Le Monde*, mai 2005, « Contre la menace atomique, biologique et chimique, la protection des populations reste aléatoire ».

par la réalisation d'exercices et de sessions de formation à l'attention d'audiences interministérielles, en est une manifestation. Dotés de moyens technologiques en progrès et améliorant leur capacité d'action coordonnée, les services de l'État peuvent-ils, en revanche, prétendre à représenter à eux seuls l'ensemble du spectre de l'effort national pour réduire la vulnérabilité de la France au terrorisme alors que la cible du terroriste est, après tout, la cohésion nationale au travers de la force morale du citoyen ?

L'attitude populaire est une des clefs de la résolution de toute crise. Face à un attentat d'un genre nouveau, il est vraisemblable que la situation locale sera aggravée par l'adoption de comportements inadaptés et la saturation des services vitaux de l'État. L'attitude de la population, de plus en plus inapte à supporter les situations de stress, est un enjeu réel pour la stabilité politique et sociale de la nation. La technologie et la coopération des services ne pouvant constituer l'unique ressort de la résilience nationale, l'éducation de la population doit être un axe d'effort majeur de la préparation aux enjeux sécuritaires sur le territoire. Publiés en décembre 2016, le guide SGDSN « *Faire face ensemble, vigilance, prévention et protection face à la menace terroriste* » marque la volonté politique française d'impliquer l'ensemble de la communauté nationale en s'adressant, entre autres, directement au citoyen. Accompagné d'un ensemble de fiches et de guides de bonnes pratiques, il constitue une ressource pédagogique louable. Toutefois, il est douteux que la démarche ait, à ce jour, obtenu toute l'attention de l'ensemble de nos concitoyens. Ainsi, dans sa version intégrale, la vidéo *Réagir en cas d'attaque terroriste* cumule 40 000 vues sur la plate-forme *Youtube*, représentant un Français sur 1 500, soit 120 personnes présentes sur les lieux si une attaque se déroulait au Stade de France. De manière sporadique, des exercices de réaction collective à des scénarii d'attaque NRBC du niveau préfectoral ont été exécutés avec le concours de figurants civils⁴⁷, mais ce type d'intégration reste trop rare pour être qualifié de préparation collective.

⁴⁷ Vidéo *Youtube* « Attaque chimique à Rouen », 600 vues.

Perspectives passées et futures

La défense collective civile moderne est aussi vieille que la Première Guerre mondiale. Ainsi, la Grande-Bretagne réagissait à la menace aérienne allemande par l'organisation d'un programme de défense civile requérant la participation de la population générale. Cet effort collectif, vite copié par les autres nations de l'Entente, comprenait notamment une éducation à la vigilance contre le sabotage, des actions de soutien au moral du combattant et la mise en œuvre d'un système coordonné d'alerte et de mise à l'abri. Démontrant l'intérêt tactique et stratégique de la mise à contribution des citoyens, le système a été maintenu et intensifié jusqu'à la Seconde Guerre mondiale où le spectre de la menace chimique a été largement pris en considération, au point de doter l'ensemble des populations exposées de masques anti-gaz de qualité militaire, mesure outrageusement coûteuse si l'on prend, de plus, note de l'absence totale d'usage de gaz de combat pendant le dernier conflit mondial.

Au cœur de la Guerre froide et dans la crainte collective de l'holocauste nucléaire, l'effort civil pour se préparer à une attaque militaire a atteint un paroxysme aux États-Unis sous la responsabilité du bureau de la défense civile⁴⁸. Largement financée et s'appuyant sur un corpus documentaire imposant, la défense civile US conduisait des missions d'éducation du public au travers de la publication de livrets, de l'organisation d'exercices d'évacuation et de documentaires-fictions télévisés sur le thème de la réponse à l'imminence d'une attaque nucléaire.

Toutefois, la France aujourd'hui, à l'instar d'à peu près n'importe quelle nation du globe, ne peut vraisemblablement pas envisager de payer le double tribut des coûts de telles mesures et de l'installation de la psychose collective. En 2005, le général Scellos, chef de la division maîtrise des armements de l'état-major des armées, l'expliquait ainsi : « *Il ne servirait à rien de distribuer soixante millions de masques à gaz en France [...] et il serait contre-productif de provoquer une paranoïa au sein de la population* ».⁴⁹

⁴⁸ *Office of Civil Defence* ; source : *A higher form of killing*, Robert Harris et Jeremy Paxman, Random house trade paperbacks, 2002.

⁴⁹ *Le Monde*, mai 2005, « Contre la menace atomique, biologique et chimique, la protection des populations reste aléatoire ».

En janvier 2018, Emmanuel Macron annonce la transformation de sa promesse de campagne de rétablir un service national universel obligatoire, de toute façon jugée irréaliste sur les plans budgétaire et organisationnel, organisé en « parcours citoyen ». Ce dernier pourrait prendre la forme d'une semaine sanctuarisée d'instruction civique par année de la 6^e à la terminale. Encadré par le corps enseignant et par les volontaires du service civique, il semble peu vraisemblable qu'il laisse beaucoup de place à une éducation de défense simple, pratique et de qualité, au-delà de l'initiation au secourisme.



Une famille anglaise participant à un exercice de réaction sous attaque au gaz. L'exercice incluait la mise en œuvre d'une cartouche de gaz lacrymogène. Richmond, Angleterre, le 31 mai 1941. Crédit photo inconnu.

Vers de nouveaux concepts cryptographiques

par le chef de bataillon Mathieu MORALES

Officier du génie, le chef de bataillon Morales a effectué sa première partie de carrière dans le génie aéronautique à la 1^{re} compagnie opérationnelle du génie de l'air. Dans le cadre du diplôme technique, il a effectué un mastère spécialisé en management des systèmes d'information à Centrale-Supélec.



Alors qu'une faille de sécurité nécessite souvent plusieurs années pour être comblée, l'interconnexion des systèmes poursuit sa progression exponentielle et ouvre la voie à de nouvelles menaces. Si, aujourd'hui, les puissances de calcul restent relativement limitées, les attaques massives aux conséquences de plus en plus importantes se multiplient et mettent en exergue les lacunes du système. En parallèle, l'avènement des ordinateurs quantiques dans les années proches viendra remettre en cause le fondement même de nos concepts de sécurisation des transmissions. Le chef de bataillon Morales considère que la recherche cryptographique revêt dès aujourd'hui un enjeu stratégique pour faire face aux menaces de demain.

Depuis sa banalisation dans les années 90, Internet n'a cessé d'évoluer pour s'adapter aux demandes et besoins des utilisateurs. Ainsi, une part croissante des systèmes se retrouve connectée alors qu'elle n'était pas prévue de l'être. Les systèmes sont rarement réinventés, et le développement informatique moderne tend à ajouter des briques logicielles ou interfaces à des briques existantes. Des failles de sécurité existent depuis l'origine de l'informatique et perdurent sans qu'aucun composant n'y échappe. Parfois il faut de longues années pour y remédier. *Dirty cow*⁵⁰ a par exemple nécessité neuf ans pour être corrigée.

⁵⁰ Faille permettant d'obtenir des privilèges sans laisser de traces sur le système Linux : <http://www.zdnet.fr/actualites/dirty-cow-une-faille-vieille-de-9-ans-corrigee-au-sein-du-noyau-linux-39843818.htm>

Plus récemment, c'est une faille découverte dans le protocole WPA2 (sécurisation des accès aux réseaux wifi) qui fait l'actualité. Au-delà de la faille elle-même, c'est le délai qui sera nécessaire pour l'abolir qui inquiète la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)⁵¹.

Les menaces actuelles

En 2010, le vers STUXNET⁵² avait surpris la communauté internationale car il s'agissait de la première cyber-arme reconnue. Ainsi, sans contact physique ni troupes déployées, les États-Unis étaient parvenus à stopper le programme nucléaire iranien en profitant des connexions nécessaires à la mise à jour des équipements nucléaires.

Mais ces techniques ne sont plus aujourd'hui l'apanage d'acteurs étatiques. 2017 a été le théâtre de plusieurs actions de grande envergure. Une des plus massives fut *WannaCry* qui toucha de nombreuses entreprises dans le monde entier. Ce *ransomware* exploitait la faille *EternalBlue*⁵³ des systèmes Windows antérieurs à Window10. Une fois en place, le virus chiffrait toutes les données qui ne pouvaient être déchiffrées qu'en payant une rançon. Windows XP, qui tourne encore dans de nombreuses entreprises (entre autres de nombreux distributeurs automatiques de billets), a été le plus touché et a permis la propagation du virus. Dans le même temps, *Adylkuzz* se basait sur la même faille pour utiliser les ordinateurs contaminés à produire de la crypto monnaie, les gains pour les pirates étant estimés à un million de dollars. Enfin, l'été dernier, *NotPetya* a touché de grandes entreprises en perturbant une partie de leur activité ; en France, le géant Saint-Gobain a vu certaines de ses filiales (Lapeyre, Point P) complètement paralysées. Le groupe a estimé à 220 millions d'euros sa perte en revenus sur les six premiers mois de l'année, soit 1,1 % de son chiffre d'affaires⁵⁴. Ces attaques touchent non seulement les entreprises, mais aussi les infrastructures sensibles et stratégiques sans que les dégâts collatéraux ne puissent être contrôlés (hôpitaux, institutions étatiques et centrales nucléaires).

⁵¹ <https://www.numerama.com/tech/298472-lanssi-salar-me-la-faille-crack-va-nous-faire-vivre-pendant-des-annees-avec-des-wi-fi-perces.html>

⁵² <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-internet/20120604.RUE0433/stuxnet-comment-les-etats-unis-et-israel-ont-pirate-le-nucleaire-iranien.html>

⁵³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/EternalBlue>

⁵⁴ <http://www.zdnet.fr/actualites/notpetya-a-coute-cher-a-saint-gobain-39855594.html>

Notre société s'est ainsi progressivement laissé déborder par les multiples connexions de réseaux et peine à contrôler, d'une part la quantité et d'autre part le cheminement des informations circulant sur la toile. Pourtant, les technologies modernes autant que les recherches tendent à accentuer davantage la circulation et l'éparpillement des données.

Évolution des menaces

Le web 2.0 et l'invention des smartphones ont bouleversé les utilisations et les systèmes de valeurs. Nous sommes aujourd'hui aux prémices de ce que beaucoup considèrent comme la troisième révolution numérique avec l'apparition de l'« *internet of things* ». Au smartphone et autres montres connectées viennent désormais s'ajouter de nombreux autres objets du quotidien (ampoule programmable, volet contrôlable à distance, voiture connectée etc.). Ils constituent un maillage de plus en plus dense avec son lot de vulnérabilités car il n'existe pas encore de standard de sécurité appliqué à ces nouvelles technologies. Les vulnérabilités sont le plus souvent situées au niveau des micrologiciels permettant d'interagir avec le matériel (*firmwares*). Ces derniers sont difficiles à sécuriser car il n'existe pas d'antivirus et parce que chaque composant a ses propres spécificités. Dans un second temps, le non-respect des bonnes pratiques de sécurité est trop souvent observé (par exemple ne pas changer les identifiants par défaut) et amplifie les problématiques de sécurité.

Certes le commerce des objets connectés a commencé dans les domaines du loisir et de la domotique, mais c'est dans le médical que les progrès sont le plus attendus. Combinés avec les technologies *big Data*, des capteurs de données, embarqués sur les patients, pourraient permettre de prédire de façon statistique les risques de récurrence d'une maladie grave ou encore alerter un médecin d'un incident. Afin que ces objets conservent une certaine ergonomie, les informations mesurées sont transmises vers des structures plus importantes qui les stockent et les traitent. Les quantités de données vont croissant et nécessitent des puissances de calcul de plus en plus grandes.

Nos armées ne font pas exception. Depuis plusieurs années, la numérisation de l'espace de bataille est un enjeu considérable et les systèmes en interaction ne cessent de s'accroître. Qu'il s'agisse du combattant avec le système Félin, de communications avec des drones, ou de la robotisation, tous concourent à une multitude de transmissions de données.

Ainsi, alors que les interconnexions des systèmes sont d'ores et déjà sources de menaces, les vulnérabilités et portes dérobées pour accéder aux informations vont se multiplier et nécessiteront de nouveaux protocoles de sécurisation des échanges.

La sécurisation des informations

A l'heure actuelle, il existe deux types de chiffrement, l'un dit symétrique, l'autre dit asymétrique.

Dans le cas du chiffrement symétrique, une clé unique est utilisée à la fois pour chiffrer les données et les déchiffrer. Parmi les plus connus, on retiendra le « masque jetable » ou chiffrement de Vigenère, réputé inviolable en suivant des règles de génération de clés précises. Les plus couramment utilisés sont le triple DES et AES. Si ce type de chiffrement offre des niveaux de sécurité relativement satisfaisants, il pose des problèmes de transmission de clé.

Afin de pallier cela, *Whitfield Diffie* et *Martin Hellman* présentent au public le concept de chiffrement asymétrique à la *National Computer Conference* en 1976. Le chiffrement repose sur une paire de clés ; la première, rendue publique, sert à chiffrer les données ; l'autre, gardée secrète, sert à déchiffrer. Il n'est donc plus nécessaire d'échanger les clés. Les chiffrements à clés publiques sont très répandus sur internet et constituent la base de la quasi-totalité des transmissions sécurisées. Le plus connu est le RSA⁵⁵ utilisé dans les connexions SSL/TLS⁵⁶, les paiements en ligne, les signatures électroniques et les messageries sécurisées de type PGP⁵⁷.

Deux principes mathématiques entourent le concept de chiffrement asymétrique : le problème du logarithme discret et la décomposition en nombres premiers. Dans les deux cas, il n'existe pas d'algorithme efficace de résolution et il est nécessaire d'essayer toutes les combinaisons pour trouver celle qui donne le résultat escompté. Ainsi, bien qu'il soit possible

⁵⁵ Le chiffrement RSA (nommé par les initiales de ses trois inventeurs) est un algorithme de cryptographie asymétrique très utilisé dans le commerce électronique, et plus généralement pour échanger des données confidentielles sur Internet. Cet algorithme a été décrit en 1977 par Ronald Rivest, Adi Shamir et Leonard Adleman.

⁵⁶ Le SSL (*Secure Socket Layer*) / TLS (*Transport Layer Security*) est le protocole de sécurité le plus répandu qui crée un canal sécurisé entre deux machines communiquant sur Internet ou dans un réseau interne.

⁵⁷ *Pretty Good Privacy* : logiciel libre de cryptographie.

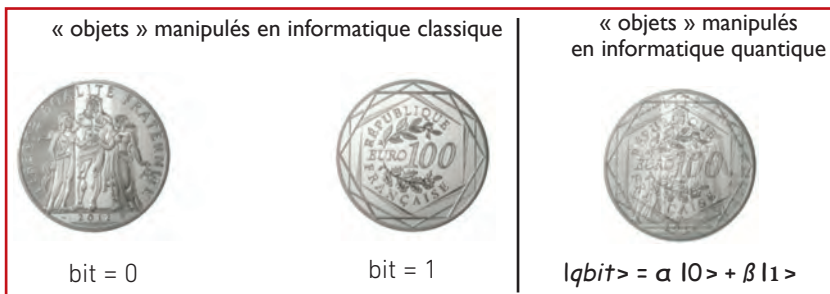
de déchiffrer les messages sans la clé privée, cette opération nécessite des puissances de calcul non disponibles. Le principe est donc de jouer sur les temps de déchiffrement. Cette manipulation peut prendre plusieurs années avec des algorithmes classiques et l'informatique moderne, mais ces délais seront considérablement réduits avec l'avènement des calculateurs quantiques.

L'ordinateur quantique

La célèbre loi de Moore prévoyait que le nombre de transistors sur un microprocesseur doublerait tous les dix-huit mois. En se basant sur ces calculs, en 2020, la taille d'un transistor approchera celle d'un atome, ce qui marquera la fin de la loi de Moore alors que les besoins en capacité de calcul continuent d'augmenter. Il fallait donc imaginer un nouveau type d'ordinateur utilisant les propriétés quantiques de l'atome.

Trois notions de physique quantique intéressent particulièrement les chercheurs dans le domaine.

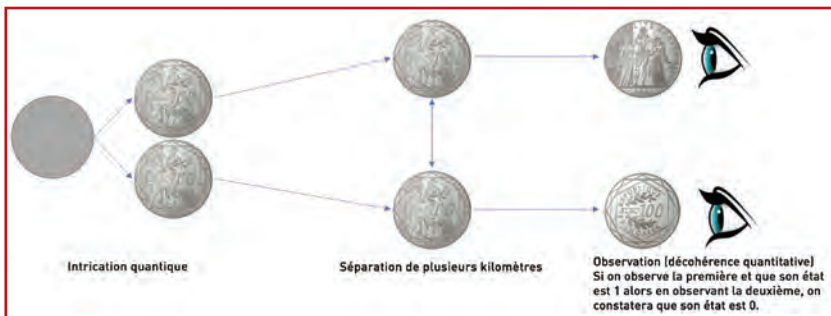
Premièrement, la superposition quantique. On admet en physique quantique qu'une particule peut être dans un état indéterminé ou plutôt dans plusieurs états à la fois. À l'instar d'un ticket de loterie qui, tant que le tirage n'a pas eu lieu, n'est ni gagnant ni perdant, mais une superposition de ces deux états pondérés d'une certaine probabilité.



Principe de superposition

Deuxièmement, l'intrication quantique. Bien que ce sujet soit encore soumis à de nombreuses recherches, il est possible de lier plusieurs particules entre elles pour qu'elles continuent à ne former qu'un système unique indépendamment de la distance qui les sépare. Une opération sur l'une d'elle se répercutera sur toutes les autres.

Enfin, la décohérence quantique. Les propriétés quantiques sont conservées tant que le système est isolé et qu'il n'a pas de contact avec l'extérieur. Or, pour exploiter les résultats, une mesure est nécessaire. Ainsi, pour reprendre l'analogie avec le ticket de loterie, ce dernier est dans un état de superposition (à la fois gagnant ou perdant) jusqu'au tirage. Une fois cette mesure effectuée, le ticket devient soit gagnant soit perdant et retrouve des propriétés de la physique classique.



Principe de l'intrication quantique

C'est sur cette base que les chercheurs imaginent le fonctionnement de l'ordinateur quantique. Ainsi, alors que l'informatique classique manipule de façon séquentielle des bits qui peuvent valoir soit 0 soit 1, l'informatique quantique utilise en simultané des bits quantiques ou qbits, qui prennent comme valeur une superposition de 0 et de 1. Les gains de temps sont considérables car un ordinateur quantique de dix qbits pourra tester en un seul calcul toutes les combinaisons de dix bits là où un ordinateur classique nécessitera 1024 opérations (soit 2¹⁰ opérations). Des algorithmes existent déjà mais ne sont pas encore suffisamment efficaces sur les machines actuelles. Le plus connu est l'algorithme de SHOR, de décomposition en nombres premiers en des temps opérationnels qui rendraient obsolètes les crypto-systèmes comme le RSA.

En pratique, la recherche se heurte à plusieurs complications puisque la manipulation d'éléments quantiques nécessite des conditions physiques très particulières, notamment l'isolement des particules à des températures proches du zéro absolu et le maintien de la cohérence quantique suffisamment longtemps pour effectuer tous les calculs. Toutefois, la recherche progresse et la question n'est plus de savoir si l'ordinateur quantique, tel qu'on l'imagine, existera, mais quand il existera. De grandes entreprises comme IBM, Microsoft, Google ou encore le français ATOS se sont engagés dans les recherches sur l'ordinateur

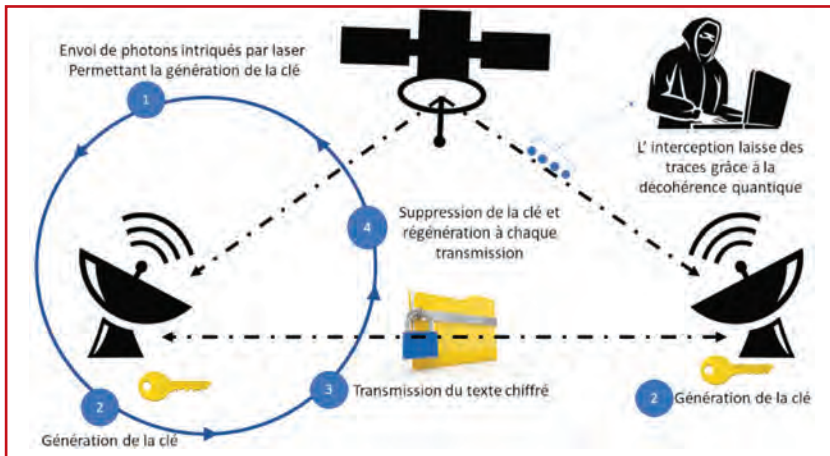
quantique et les annonces se multiplient. IBM permet depuis l'année dernière aux chercheurs d'essayer leurs algorithmes sur un ordinateur de cinq qbits et promet un processeur de 50 qbits⁵⁸ dans les années à venir. La NSA, quant à elle, a investi 80 millions de dollars au travers du programme « *Penetrating hard targets* » pour se doter d'un ordinateur suffisamment puissant pour déchiffrer toutes les connexions sécurisées d'Internet.

La cryptographie moderne

Devant ces avancées technologiques et face à la menace que font peser les calculateurs quantiques sur la sécurisation des communications, deux domaines de la cryptographie ont vu récemment le jour.

La cryptographie quantique permet de se protéger des attaques quantiques par des moyens quantiques, en particulier dans les modes de transmission. Dans ce domaine, la Chine a une longueur d'avance puisqu'elle est parvenue, l'été dernier, à réaliser la première communication intercontinentale avec un système cryptographique inviolable entre Vienne et Pékin. La communication se fait par des moyens classiques, mais la clé de cryptage est transmise par des moyens quantiques. Jusqu'à présent, ce genre de transmission se faisait par fibre optique, ce qui limitait la distance de transmission à 200 km. Ce bond technologique a pu être réalisé grâce au satellite Micius, mis en orbite le 16 août 2016. Capable de fabriquer et d'émettre des paires de photons intriqués, il permet de s'assurer que les deux communicants ont bien la même clé. La décohérence quantique, quant à elle, permet de s'assurer que la clé n'a pas été interceptée, car si tel était le cas, le système perdrait son caractère quantique et les destinataires, s'apercevant de l'attaque, n'utiliseraient pas la clé. L'essai de communication quantique devrait être répété prochainement entre Pékin et Singapour, puis avec l'Italie, l'Allemagne et la Russie, et pourrait ouvrir la voie à un réseau Internet quantique mondial.

⁵⁸ Il existe des imprécisions sur les définitions des qbits et des ordinateurs quantiques. La société *D-Wave* annonce par exemple la commercialisation d'un ordinateur quantique à 2 000 qbits, mais il s'agit en réalité d'un simulateur quantique capable uniquement de résoudre des problèmes d'optimisation bien précis. À l'heure actuelle, il semblerait que les meilleurs ordinateurs quantiques aient une puissance avoisinant les 17 qbits.



Principe de communication via le satellite Micius

Le deuxième domaine d'étude est la cryptographie post quantique. En raison de leur coût et de leurs conditions particulières d'utilisation, les moyens quantiques n'ont pas vocation à se populariser et à remplacer tous les systèmes d'information actuels. L'enjeu de cette branche de la cryptographie est de concevoir, pour les systèmes d'informations classiques, de nouveaux protocoles qui résisteraient à une attaque quantique. Les conférences PQ-Crypto rassemblent chaque année les chercheurs du domaine pour exposer et confronter les nouveaux algorithmes et concepts mathématiques susceptibles de constituer la base des échanges de demain.

Le « prix de l'innovation Jean-Claude Cassaing » a été attribué, le 14 avril 2017, à Jean-Christophe Deneuville pour ses travaux sur les « Contributions à la cryptographie post-quantique ». Dans sa thèse⁵⁹, il propose différents protocoles basés sur des outils mathématiques alternatifs (les réseaux euclidiens et les codes correcteurs d'erreurs) *a priori* résistants à ces nouveaux ordinateurs. Ces protocoles sont, à terme, voués à remplacer ceux existants afin de fournir les mêmes garanties de sécurité. Certains des travaux de cette thèse seront proposés prochainement à l'agence américaine des standards (NIST) en vue de leur utilisation à grande échelle.

⁵⁹ Thèse disponible sur le site : http://www.unilim.fr/pages_perso/deneuville/files/phd_thesis.pdf

Conclusion

A lors que les attaques massives se multiplient et que sont mises en exergue de plus en plus de failles sur la sécurité et la transmission des données, les avancées en matière de calculateur quantique viennent remettre en question les fondements même de tous les protocoles de sécurité actuels. Certains états investissent des sommes considérables pour être les premiers à se doter de ces technologies et avoir ainsi la maîtrise des communications. Certes, ces supercalculateurs ne sont pas encore pleinement opérationnels, mais la course est lancée et les performances augmentent de plus en plus rapidement. Compte tenu des délais nécessaires à la mise à jour et la normalisation des protocoles d'échanges, les mesures palliatives doivent être pensées, voire éprouvées dès maintenant.

Ainsi, les années à venir seront dédiées à la redéfinition des concepts cryptographiques et des protocoles de transmissions sécurisées pour faire face aux menaces d'interceptions qui pèsent sur la confidentialité des informations.

Action militaire au contact des populations : la tactique, c'est aussi le dialogue

par le chef de bataillon Clément GLEIYSE



Stagiaire de la 132^{ème} promotion de l'École de Guerre-Terre (2018-2019), le chef de bataillon GLEIYSE a servi au 92^{ème} régiment d'infanterie comme chef de section, au 152^{ème} régiment d'infanterie comme commandant d'unité, puis à l'état-major du Corps de Réaction Rapide-France comme officier traitant. Il a successivement été déployé sur les opérations *Daman* (Liban), *Enduring Freedom* (Afghanistan), *Harpie* (Guyane) et EUFOR RCA (Centrafrique).

Monté en puissance au niveau opératif, le concept d'influence permet au militaire d'agir simultanément dans le champ matériel et dans celui des perceptions. En revanche, aucun effort ne semble avoir été fait au niveau tactique pour que le soldat accomplisse mieux son travail d'influence au contact des populations. Alors même qu'il s'agit d'une des vitrines de l'armée de Terre, il est donc intéressant de se demander sur quoi repose réellement ce savoir-faire du soldat français en matière d'intégration au milieu des populations. Cet article milite pour la préservation d'une certaine « *French touch* » et montre que les GTIA doivent mener des actions d'influence à leur échelle sans l'intervention systématique de spécialistes.

À défaut d'être la mieux équipée ou la plus nombreuse des armées occidentales, l'armée française est mise en avant pour être celle qui s'intègre le mieux à la population. Les opérations militaires se caractérisant par l'envoi de troupes armées dans des zones où la population est menacée, l'action du soldat projeté se situe à tout instant

quelque-part entre l'usage de la force sur l'adversaire et l'interaction par le dialogue avec des non-combattants. Plus précisément, il convient même de dire que son contact avec l'environnement humain est permanent puisque même en zone désertique la population n'est jamais loin, alors que la coercition avec l'ennemi n'est que ponctuelle.

Si aujourd'hui, le fait d'avoir un même soldat qui combat et qui communique constitue un motif de fierté légitime pour les armées, la préservation de cet atout constitue un véritable enjeu. Dans une logique de rationalisation des moyens, sur le postulat que le cœur du métier militaire est de combattre et non de dialoguer, il est en effet tentant de penser à une forme d'externalisation du savoir-faire du combattant en termes de relationnel. Avoir un soldat concentré sur l'action de feu pendant que la population serait abordée uniquement par des spécialistes de la communication, l'idée peut paraître séduisante mais elle engendre davantage un affaiblissement qu'un gain en liberté pour l'échelon tactique.

Approcher la population : une démarche au service de la mission.

En premier lieu, il convient de comprendre dans quel but le soldat doit chercher le dialogue avec la population.

D'abord, parler avec les non-combattants permet *a minima* de les convaincre du bien-fondé de l'opération en cours. En effet, leur adhésion n'est jamais acquise et il est important de s'assurer que les objectifs de la manœuvre à grand échelle sont compris et appréciés localement. Valoriser les résultats, comprendre les attentes voire les insatisfactions des locaux, comprendre le tissu humain, voilà des objectifs qui demandent aux chefs de section et commandants d'unité d'engager la conversation avec les habitants. C'est au cours de ces échanges que des malentendus pourront être évités. Par exemple, le chef tactique décidera de traverser des villages africains en minimisant les soulèvements de poussière, ou d'adapter la gestuelle des plantons sur les *checkpoints* aux coutumes locales. Dans l'édition spéciale du journal Le Monde parue le 24 octobre 2010, l'article « *Morts au checkpoint* » expose ainsi qu'en Irak, plus de 600 civils ont vraisemblablement été tués sur des *checkpoints* américains entre 2004 et 2009 pour ne pas avoir compris les consignes des soldats. Là-bas, tendre la paume de la main vers quelqu'un revient à l'inviter à approcher. On note aussi que le fantassin a plus de crédibilité que tout autre sous-traitant pour présenter son action puisque risquant sa vie en premier échelon, c'est lui qui a la responsabilité d'ouvrir le feu.

Cumulées, ces rencontres constituent une source de renseignement précieuse pour le commandement qui a lui aussi ses propres contacts parmi la population. Plus il y a de personnes approchées, plus l'opération gagne en légitimité et plus la chaîne renseignement affine sa compréhension de la situation par le recoupement d'informations.

Au mieux, nouer contact avec la population permet de frapper l'adversaire de façon indirecte. Dans les conflits de type contre-insurrectionnel, la force des insurgés repose en effet sur leur liberté d'agir au milieu de la population, que Mao décrivait comme l'avantage d'une rébellion à pouvoir opérer « *tel un poisson dans l'eau* »⁶⁰. Aussi, les chefs tactiques ont tout intérêt à disputer à l'ennemi l'accès à l'opinion publique et *in fine* à le priver d'une partie de sa puissance. Dans la durée, à condition de se montrer discrète dans l'approche pour minimiser le risque de représailles, la Force affaiblira le discours adverse et privera l'ennemi du soutien de la population.

Enfin, rester au contact de l'environnement humain permet de consolider le sens de la mission. Que cela touche à son patriotisme, son courage ou son honneur, tout soldat est motivé par le sens qu'il donne à son engagement. On parle de vocation militaire. Cependant, malgré sa force morale, le soldat peut voir cet idéal s'estomper dans les conditions opérationnelles particulièrement difficiles qui sont son quotidien : éloignement de la famille, manque de résultats concrets ou encore installation d'une routine. En favorisant le contact entre ses subordonnés et la population, tout chef permet à ses soldats de se rappeler dans les yeux de leurs hôtes le pourquoi de leur présence.

Des obstacles à la diffusion d'une culture d'influence jusqu'au niveau tactique.

S'il y a des avantages concrets à ce que le niveau tactique ne se coupe pas de la population, il est frappant de constater que c'est surtout au niveau opératif que le domaine de l'influence a été théorisé. La particularité de l'influence est qu'il a une dimension éminemment politique et stratégique : les États comme les politiciens cherchent à influencer les perceptions de la population. Cette polarisation de l'influence par le niveau stratégique pourrait être aggravée par la nature même du niveau opératif qui, très bien doté en officiers d'état-major, est plus apte

⁶⁰ Hugues ESQUERRE : *Dans la tête des insurgés*, Éditions du Rocher, 2013, p15.

à écrire sa propre doctrine que la communauté dispersée des régiments. Ainsi, même si le général de corps d'armée Didier Castres demandait en 2012 la poursuite d'une réflexion sur l'intégration des Actions de Perception sur l'Environnement Opérationnel de niveau tactique à la campagne d'influence⁶¹, il paraît délicat de trouver un consensus dans un domaine à ce point transverse.

Un autre obstacle au perfectionnement des échelons tactiques en termes d'influence réside dans la difficulté de s'y entraîner. À l'échelle du régiment, il existe en effet un gouffre entre grimer quelques soldats en terroristes enturbannés pour exécuter un exercice d'attaque de *katiba* et reproduire des actions d'influence entre soldats jouant le rôle de civils. Avec un budget de la Défense bien supérieur à celui de la France, les États-Unis expérimentent des logiciels d'entraînement qui permettent de multiplier à l'infini les rencontres entre des militaires et des civils⁶². En attendant la validation de ce type d'entraînement par l'*US Army*, cette innovation laisse tout de même entrevoir de bonnes perspectives en termes de simplicité de mise en œuvre et de rendement.

Encore, la prise de risque constitue un troisième frein à la démarche de laisser les soldats influencer l'environnement humain. En effet, au même titre qu'un mauvais tir d'artillerie peut créer des dommages collatéraux dans le champ matériel, des mots mal choisis peuvent avoir des conséquences désastreuses dans le champ des perceptions. Alors que le succès est nécessairement le fruit d'un travail de longue haleine, dans le domaine de l'influence, l'erreur est très vite sanctionnée. Se montrer partial en s'attachant à un camp plutôt qu'à l'autre, adopter une attitude impérialiste ou donneuse de leçons face à une population défavorisée, parasiter la communication de niveau stratégique en s'adressant à une personnalité de trop grande importance sont autant de dangers qui incitent à interdire aux bas échelons de parler à la population.

Pourtant, préserver la capacité du soldat d'agir au milieu des populations présente des avantages bien supérieurs aux inconvénients précédemment exposés : problématique de l'écriture d'une doctrine d'influence transverse, difficulté d'entraîner les GTIA et exposition à l'échec de communication.

⁶¹ Didier CASTRES : Lettre de promulgation du concept interarmées CIA 3.10 intitulé « *l'influence militaire en appui aux engagements opérationnels* », Centre interarmées de concepts, doctrines et expérimentations, 2012.

⁶² Après une mise en ambiance sur le pourquoi de la rencontre, le personnel est amené à jouer trois fois l'entretien : d'abord dans son propre rôle, puis dans le rôle du dirigeant local et enfin une troisième fois, à nouveau dans son propre rôle, mais avec cette fois une compréhension plus fine du point de vue de son interlocuteur.

L'intelligence de situation et l'expérience au service d'une influence par les GTIA.

Puisqu'aucune doctrine ou aucun mode d'emploi ne seront jamais assez exhaustifs pour prendre l'ascendant psychologique sur tout type de personne en n'importe quelle circonstance, c'est l'intelligence de situation qui continuera d'être la clef du succès dans les actions d'influence au niveau tactique. La mise en place d'un maillage adapté à la zone d'opérations ainsi que d'objectifs personnalisés à atteindre en termes de fréquence de rencontres constituent deux outils performants au service d'un modelage de l'opinion dans la durée. Aidé par les éléments de langage que les experts de la communication du théâtre mettent constamment à jour, chaque soldat du GTIA a la responsabilité d'entamer ou non le dialogue avec son interlocuteur.

L'impérieuse volonté de tous les acteurs du terrain d'agir ensemble sera aussi l'expression de cette intelligence de situation. Dépasant la lettre des ordres qu'ils recevront, les sections de combat et les équipes tactiques d'influence s'enrichiront mutuellement de leurs savoir-faire respectifs. Alors que les spécialistes du domaine orienteront les soldats non expérimentés pour amplifier les effets de la campagne d'influence, ces derniers prendront conscience auprès des premiers des mérites d'une action dans le champ psychologique. Processus formateur et vertueux, l'action d'influence au niveau tactique sera particulièrement formatrice pour les jeunes cadres qui gagneront en expérience au contact des représentants politiques au plus près de la population.

La réputation de l'armée de Terre de se faire accepter par les populations n'est donc ni un artifice, ni l'objet d'un entraînement dédié et soutenu. Elle est plutôt le résultat d'un effort de longue date pour développer l'esprit d'initiative des cadres au sein des GTIA. Eclairés par le CIA 3.10 rédigé par les spécialistes de l'influence et guidés par le projet *Action Terrestre Future*, ceux-ci inscrivent chacun de leurs soldats dans l'effet recherché au niveau opératif : obtenir l'adhésion des populations.

Alors que toutes les armées cherchent à anticiper le combat de demain, nul ne peut écarter l'éventualité d'un engagement des forces terrestres dans un environnement densément peuplé. Dans un monde hyper connecté où les relations interpersonnelles tendent à s'effacer devant de nouvelles façons de communiquer, l'aptitude du soldat français à interagir avec l'environnement humain constituera plus que jamais un atout majeur.

Les saboteurs de l'ombre - La guerre secrète de Churchill contre Hitler

par madame le professeur Françoise Thibaut



GILES MILTON
404 pages. Éditions Noir et Blanc

Étonnant. Très intéressant et bien écrit par un historien britannique – Giles Milton – fort bien documenté. Certaines archives n'ont été ouvertes qu'à partir de 1978, voire même encore plus récemment. L'ouvrage complète opportunément ce que l'on sait déjà du SOE (*Special Operations Executive*) britannique, et surtout des institutions de guerre secrète que Winston Churchill a mises en place dès juillet 1939 avec peu de moyens et dont il était le seul responsable.

Le récit, habilement chronologique, permet de s'y retrouver et narre avec beaucoup d'humour (très anglais), et aussi un certain cynisme (très anglais également), les péripéties de l'espionnage, du sabotage, du meurtre d'État et d'une guerre silencieuse qui modifièrent souvent le cours des affrontements. On est sidéré par l'absence presque totale de véritables moyens militaires du Royaume-Uni face à la menace grandissante du nazisme, et du décalage entre la guerre officielle et celle de terrain, ses longues préparations, ses obstacles presque insurmontables et ses audaces.

Au départ, en 39, le bricolage est total : peu de personnel, d'argent et de perspective à long terme. Les recrutements sont très ciblés, étranges, très mal vus par les ministres et l'armée. Tout est à inventer : quatre hommes créent le système d'espionnage, de sabotage et de guérilla le plus performant de toute la Seconde Guerre mondiale, que même les Américains envieront : Colin Gubbins, l'organisateur-recruteur, Cecil Clarke, génial inventeur de la *Sticky bomb* et de la mine *Limpet* destinée à la destruction

des *U-Boats*, Millis Jefferies et Stuart Macrae, spécialistes des commandos de sabotages. Deux « délicieux gentlemen », Eric Sykes et William Fairbain, dirigent près d'un loch d'Ecosse une « école du meurtre silencieux » où on apprend l'étranglement japonais, la prise asphyxiante, la pratique du stylet à double tranchant et autres sports de salon ou de plein air...

On apprend beaucoup sur les explosifs, les problèmes de mises à feu, de détonateurs ; le mortier de Blaker (nommé « bombarde » au début), puis mortier à ergot, sont inventés petit à petit à partir de 1940 pour être produits par dizaines de millions à la fin de la guerre. L'allumeur *L-Delay*, les grenades à charge creuse (hérisssons), destinées à percer les plus robustes blindages, enthousiasment Churchill, qui vient souvent assister aux essais, encourage la recherche, trouve l'argent et fait taire les généraux hostiles à « ces moyens déshonorants ».

L'événement vraiment déclencheur est la crainte de l'invasion de l'Angleterre de mai à septembre 1940, et aussi l'échec terrible face à l'occupation de la Norvège. Plusieurs centres essaient dans la belle campagne anglaise pour l'entraînement des commandos et la fabrication des engins, dont l'un à seulement 11 kilomètres de Bletchley Park, là où Turing et son équipe bataillent avec *Enigma*.

L'ensemble humain et matériel met un an et demi à devenir vraiment efficace : après quelques actions limitées, le premier grand succès est « l'escamotage » du paquebot *Duchessa d'Aosta* et deux autres bateaux dans la rade de Fernando Poo en Afrique de l'Ouest, lesquels renseignent Berlin sur les convois de l'Atlantique. Ce fut fait en quelques heures, sans laisser trace de l'origine britannique de l'entreprise... Succès indéniable. Ensuite, la grande affaire fut d'envoyer des commandos de saboteurs en Grèce et en Yougoslavie afin de bloquer les convois ferroviaires (30 par jour) qui ravitaillaient Rommel en Libye : le manque de munitions et de carburant lui fut fatal. L'assassinat de Heydrich (le boucher de Prague) fut préparé à Londres. Ensuite, les grandes affaires furent la chasse des *U-boats* dans l'Atlantique selon une technique que les Américains utilisèrent dans le Pacifique contre le Japon. En 1943, la destruction de l'usine de Norsk Hydro en Norvège priva définitivement le *Reich* de la bombe atomique. Très périlleuse, dans des conditions de quasi survie de deux petits commandos, elle fut une réussite complète. Enfin, les exploits en France, par toute une série de sabotages ciblés, furent la destruction de l'usine Peugeot de Sochaux en novembre 43 (avec la complicité de Rodolphe Peugeot) et les multiples complications de la remontée, en juin 44, de la division *Das Reich* vers la Normandie en dix-sept jours au lieu de trois, ce qui rendit impossible le rejet à la mer d'une grande partie du débarquement allié.

Tout cela fut accompli par « des héros et des héroïnes » parfaitement anonymes qui ne soufflèrent jamais un mot de ce qu'ils avaient fait pendant la guerre. Peu de médailles, pas de reconnaissance officielle, et des salaires plutôt médiocres... Certains étaient de francs aventuriers, ou même de véritables gangsters, mais la plupart étaient animés d'un patriotisme et d'un désir de victoire sans limite. Un peu plus de 13 000 personnes (dont 3 400 femmes) travaillèrent d'une façon ou d'une autre pour le SOE et ses ramifications. Environ un tiers étaient des réfugiés sur le sol britannique. Beaucoup y perdirent la vie, souvent dans des conditions épouvantables lorsqu'ils étaient parachutés derrière les lignes ennemies.

Quelques bémols, toutefois, au récit de Gilis Milton : tout y semble lisse et parfait, dans une perfection toute britannique. Hors les chicanes avec les gradés de l'armée régulière ou quelques ministres, jamais de conflits internes, ni de fuites, ni d'infiltrations hostiles ? Beaucoup de ces garçons fort aventureux étaient issus de Cambridge ou d'Oxford. Rien sur les communistes de Cambridge, la fameuse « bande des quatre » ? Pourtant, Kim Philby était dans le coin, cité à plusieurs reprises (pages 124-25, 364, 367-68). Le « ton » très pince sans rire fait apparaître cette entreprise collective à haut risque comme un « jeu » entre garçons délurés et jeunes femmes un peu étourdies. Lors de la préparation des sabotages, il est souligné que « *...les meilleurs pour lancer les grenades incendiaires étaient incontestablement les Anglais qui avaient longuement pratiqué le cricket* ». Peu de compassion pour les dommages collatéraux, les terrifiantes représailles aux attentats de Prague, Norvège, Grèce, France, lorsque des villages entiers furent rasés et incendiés avec leurs habitants. Mais l'action commande...

Des conséquences inattendues : les frères Fleming, Paul et Ian, firent partie de ces expéditions et y apprirent le combat rapproché : certaines péripéties des *James Bond* – notamment la manière de tuer sans bruit et sans tracas – sont directement issues des écoles du meurtre. Enfin, c'est James Turk, brillant ingénieur recruté par les Américains à Los Alamos, qui résolut l'insoluble problème de la mise à feu de la bombe au plutonium – grâce à la pratique de la « charge creuse » de Millis Jeffries – lancée sur Nagasaki en août 1944, mettant fin à la Guerre du Pacifique.

Bref, des moments d'histoire, grande ou petite, qui nous firent ce que nous sommes maintenant. Mieux qu'un roman...

Revue militaire générale

CDEC, 1 place Joffre - Case 53 - 75700 Paris SP 07

Directeur de la publication

Général de division Pascal FACON

Rédacteur en chef

Colonel © Philippe COSTE Tél. 01 44 42 58 59

Rédacteur en chef adjoint

Colonel Fabrice CLÉE Tél. 01 44 42 38 93

Comité éditorial

Lieutenant-colonel Georges HOUSSET
Chef de bataillon © Guillaume LASCONJARIAS
Capitaine © Dorothée LOBRY

Éditeur rédactionnel

Capitaine Soraya AOUATI

Conception graphique

Nathalie THORAVAL-MÉHEUT

Maquettage

Christine VILLEY

Impression et routage

ÉDIACA, 76 rue de la Talaudière - CS 80508,
42007 Saint-Étienne cedex 1.
Tél. 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25

Diffusion & Relation avec les abonnés :

Sergent Jamila FARAJY
CDEC/DAD/PUB. Tél. 01 44 42 43 18

Tirage

1 800 exemplaires

Dépôt légal

Mars 2019

ISSN de la collection « Revue militaire générale »

En cours

ISBN du volume (version imprimée / version électronique)

En cours

La version électronique de ce document est en ligne sur le site intradef du CDEC
<http://portail-cdec.intradef.gouv.fr>

et sur le site internet : cdec.terre.defense.gouv.fr - www.penseemiliterre.fr

Les documents classifiés ne peuvent être téléchargés
que sur des réseaux protégés.



CDEC Centre de doctrine
et d'enseignement du commandement

1, place Joffre - Case 53 - 75700 Paris SP 07

Tél. : 01 44 42 54 39 / 01 44 42 51 02 - Fax : 01 44 42 52 17 / 01 44 42 81 29