

# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire



## L'échec

*Face à l'échec*

Jean-Pierre Albert

*Apprivoiser l'échec*

Entretien avec Henri Bentégeat

*Crécy : une défaite parmi d'autres ?*

Xavier Hélary

*Succès ou échec ? La mémoire  
divisée du sabordage de Toulon*

Thomas Vaisset et Philippe Vial

*1944, bataille du Belvédère : un échec victorieux*

Jean-Luc Cotard

*Punir les lampistes ?*

Ivan Cadeau

*Les commissions d'enquête  
de Cao Bang et de Diên Biên Phu*

*1870, 1914, 1940... Leçons ou sanctions ?*

Jérôme Pellistrandi

*Enseigner l'échec aux futurs chefs  
pour s'assurer de la victoire*

Gilles Haberey

*Échec et mat*

Yann Andruétan

*Résiliances militaires*

Patrick Clervoy

*La mort, un échec médical*

Didier Sicard

*L'échec en politique*

Entretien avec Alain Duhamel

*S'obstiner dans l'échec.*

Christian Vigouroux

*L'exemple de l'affaire Dreyfus*

*Échec scolaire. Une approche psychologique*

Gilles Dardenne

*Une source d'innovation*

Ivan Gavriloff

*Projet et perception de l'échec*

Axel Ducourneau

*Quand l'échec est un soulagement*

Patrick Lagadec

*Comprendre les terrorismes.*

Benjamin Brunet

*Sommes-nous voués à l'échec ?*

*Les défaites comme autant de victoires*

Wassim Nasr

### POUR NOURRIR LE DÉBAT

*L'orchestre militaire français a 175 ans*

Thierry Bouzard

*« Ils sont face à moi. Je vais devoir leur dire... »*

Fabien Lemaire



# **INFLEXIONS**

civils et militaires : pouvoir dire

### **La revue Inflexions**

est éditée par l'armée de terre.

École militaire – 1 place Joffre – Case 09 – 75700 Paris SP 07

Rédaction : 01 44 42 42 86 – e-mail : [redaction@inflexions.net](mailto:redaction@inflexions.net)

Ventes et abonnements : [www.pollen-difpop.com](http://www.pollen-difpop.com)

Ventes numériques : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

[www.inflexions.net](http://www.inflexions.net)

Facebook : [inflexions](https://www.facebook.com/inflexions) (officiel)

Twitter : [@Inflexions10](https://twitter.com/Inflexions10)

Membres fondateurs :

M. le général de corps d'armée (2S) Jérôme Millet ■ Mme Line Sourbier-Pinter

■ M. le général d'armée (2S) Bernard Thorette

Directeur de la publication :

M. le général de corps d'armée Benoît Durieux

Directeur adjoint :

M. le colonel Hervé Pierre

Directrice de la rédaction et rédactrice en chef :

Mme Emmanuelle Rioux

Chargé de mission relations publiques :

M. le colonel @ Jean-Luc Cotard

Comité de rédaction :

M. le médecin en chef Yann Andruétan ■ M. le commissaire principal Jean Assier-Andrieu

■ M. John Christopher Barry ■ Mme Bénédicte Chéron ■ M. le médecin chef des services

(er) Patrick Clervoy ■ M. le colonel (er) Jean-Luc Cotard ■ Mme le professeur Catherine

Durandin ■ M. le général de corps d'armée Benoît Durieux ■ M. le lieutenant-colonel Brice

Erbland ■ M. le lieutenant-colonel (er) Hugues Esquerre ■ Mme Isabelle Gougenheim ■ M.

le général de brigade Frédéric Gout ■ M. le colonel (er) Michel Goya ■ M. le lieutenant-

colonel Rémy Hémez ■ M. le professeur Armel Huet ■ M. le grand rabbin Haïm Korsia

■ M. le général d'armée François Lecointre ■ M. Éric Letonturier ■ M. le général de corps

d'armée Thierry Marchand ■ M. le général d'armée (2S) Jean-Philippe Margueron ■ M. le

lieutenant-colonel Jean Michelin ■ M. le colonel Hervé Pierre ■ M. l'ambassadeur de France

François Scheer ■ M. le professeur Didier Sicard ■ M. le colonel (er) André Thiéblemont

■ M. Philippe Vial ■ M. le médecin en chef Julien Viant

Membres d'honneur :

M. le général d'armée (2S) Jean-René Bachelet ■ Mme le professeur Monique Castillo †

■ M. le général de corps d'armée (2S) Pierre Garrigou-Grandchamp

Secrétaire de rédaction : Mme l'adjudant-chef Karine Ferré

Les manuscrits soumis au comité de lecture ne sont pas retournés.

Les opinions émises dans les articles n'engagent que la responsabilité des auteurs.

Les titres des articles sont de la responsabilité de la rédaction.

# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire



## L'échec

## NUMÉRO 45

# L'ÉCHEC

### └ ÉDITORIAL ─

└ JULIEN VIAN

└ 9

### └ DOSSIER ─

#### FACE À L'ÉCHEC

└ JEAN-PIERRE ALBERT

└ 15

Quelle différence entre échec et défaite ? Quels sont les effets de la pluralité des systèmes de valeur sur leur relativisation ou leur requalification ? Quels ruses et dénis permettent de les rendre supportables ?

#### APPRIVOISER L'ÉCHEC

└ ENTRETIEN AVEC HENRI BENTÉGEAT

└ 23

« La peur de l'échec, c'est ce que j'appelle le "complexe Gamelin" : il faut veiller chaque jour à ce que jamais juin 1940 ne puisse se reproduire. » À la lumière de son expérience, le général Bentégeat livre sa réflexion sur ce qu'est l'échec militaire, pourquoi et comment l'apprivoiser. Et revient sur les échecs qu'il a eu à affronter.

#### CRÉCY : UNE DÉFAITE PARMİ D'AUTRES ?

└ XAVIER HÉLARY

└ 37

La répétition des désastres subis par la chevalerie française aux <sup>XIV</sup><sup>e</sup> et <sup>XV</sup><sup>e</sup> siècles pourrait laisser penser que les protagonistes étaient incapables de tirer la moindre leçon de leurs échecs. L'examen de la bataille de Crécy, livrée le 26 août 1346, permet de nuancer cette idée.

#### SUCCÈS OU ÉCHEC ?

#### LA MÉMOIRE DIVISÉE DU SABORDAGE DE TOULON

└ THOMAS VAISSET ET PHILIPPE VIAL

└ 45

Le 27 novembre 1942, une partie de la flotte de Vichy se saborde en rade de Toulon. Une tragédie devenue depuis le symbole d'un échec absolu et déshonorant. Pour autant, Toulon ne peut être réduit à cela ; c'est, à jamais, un « événement Janus », rien qu'un échec et plus qu'un échec.

#### 1944, BATAILLE DU BELVÉDÈRE : UN ÉCHEC VICTORIEUX

└ JEAN-LUC COTARD

└ 61

Début 1944, les armées alliées mènent des combats sanglants afin de conquérir les hauteurs du Belvédère, qui tiennent la route conduisant à Rome. C'est l'occasion pour l'armée française, défaite en juin 1940, de changer la perception qu'ont d'elle les Alliés. Cette bataille aurait pu être un échec retentissant. Pourquoi cela n'a-t-il pas été le cas ?

#### PUNIR LES LAMPISTES ?

#### LES COMMISSIONS D'ENQUÊTE DE CAO BANG ET DE DIÊN BIÊN PHU

└ IVAN CADEAU

└ 67

Pour les armées françaises, la guerre d'Indochine est marquée par deux défaites majeures : Cao Bang en 1950 et Diên Biên Phu en 1954. Toutes deux ont fait l'objet de commissions d'enquête chargées d'établir les causes et les responsabilités du désastre qu'elles ont provoqué. Leurs avis ne seront cependant aucunement suivis d'effets.

## 1870, 1914, 1940... LEÇONS OU SANCTIONS ?

### ┐ JÉRÔME PELLISTRANDI

L 71

L'armée française est riche de victoires, mais aussi de défaites majeures. L'échec a été et reste donc une réalité pour le militaire, d'où la nécessité de le comprendre et de l'analyser pour le surmonter. Distinguons quatre approches différentes : les doctrines, les choix stratégiques, les armements et enfin l'industrie de défense.

## ENSEIGNER L'ÉCHEC AUX FUTURS CHEFS POUR S'ASSURER DE LA VICTOIRE

### ┐ GILLES HABEREY

L 79

De par ses conséquences dramatiques, la défaite militaire fait souvent l'objet d'une occultation ou d'un rejet brutal : elle ne serait que le fruit d'une faute ou d'un dysfonctionnement qu'il convient, simplement, de ne pas reproduire. La confrontation à l'échec peut pourtant se révéler un excellent outil pédagogique pour former les futurs décideurs.

## ÉCHEC ET MAT

### ┐ YANN ANDRUÉTAN

L 87

Être confronté à l'échec est une épreuve émotionnelle en soi et expose l'individu au jugement d'autrui. Pour certains, cette sensation est intolérable et peut mener au suicide. Mais c'est une expérience courante. S'en relever est même valorisé en démocratie. C'est aussi un signal : la destinée humaine est irrémédiablement tragique.

## RÉSILIENCES MILITAIRES

### ┐ PATRICK CLERVOY

L 95

Dans le cadre d'un suivi psychothérapeutique, l'institution militaire, par sa structure et son fonctionnement, offre au médecin la possibilité de proposer des soins « augmentés » pour restaurer les soldats traumatisés dans leur équilibre psychique et leur adaptation au service actif. Ces manœuvres ne sont pas toujours couronnées de succès. Mais l'échec aurait été de ne rien tenter.

## LA MORT, UN ÉCHEC MÉDICAL

### ┐ DIDIER SICARD

L 99

La mort a disparu de notre société. Une mise à distance qui a contaminé la médecine au point que le décès d'un patient est aujourd'hui considéré comme un échec, porte ouverte à un acharnement thérapeutique et à la perte d'attention nécessaire à ce moment essentiel de l'existence de l'homme.

## L'ÉCHEC EN POLITIQUE

### ┐ ENTRETIEN AVEC ALAIN DUHAMEL

L 103

L'échec en politique est-il uniquement électoral ? Comment réagissent les femmes et les hommes politiques lorsqu'ils sont confrontés à un échec ? Existe-t-il des échecs glorieux ? La société postmoderne ne rend-elle pas permanent l'échec des élus ?

## S'OBSTINER DANS L'ÉCHEC.

## L'EXEMPLE DE L'AFFAIRE DREYFUS

### ┐ CHRISTIAN VIGOUROUX

L 109

Face à la fausse culpabilité de l'officier Dreyfus, l'armée et ses soutiens se sont enfermés dans une obstination frôlant l'obsession, dont les ingrédients se sont ajoutés de manière à multiplier le péril. Quatre échecs vont les perdre : la prétérition, la répétition, la claustration jusqu'à la perte.

## ÉCHEC SCOLAIRE.

## UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE

### ┐ GILLES DARDENNE

L 117

La réflexion sur le problème de l'échec à l'école a évolué au cours des quatre dernières décennies, mais est toujours d'actualité. Le regard d'un psychologue de l'éducation sur l'origine possible de l'échec, en particulier dans sa dimension systémique résultant de la relation enseignant, enfant, famille.

## UNE SOURCE D'INNOVATION

- ┐ IVAN GAVRILOFF L 125  
L'innovation est quelque chose de très objectif ; l'échec, lui, est un sentiment. Réussir à innover tout en ayant eu la sensation tout au long du parcours d'échouer est donc possible. Plongeons-nous dans quelques exemples d'inventions fameuses et observons à quelles étapes le sentiment d'échec put s'inviter.

## PROJET ET PERCEPTION DE L'ÉCHEC

- ┐ AXEL DUCOURNEAU L 131  
Qu'en est-il de la configuration sociotechnique des projets de développement et de l'importance de son analyse dans les modalités de succès ou d'échec de ces projets en contexte multiculturel ? Un propos élargi à l'ensemble du spectre des opérations d'influence, dont les opérations civilo-militaires, qui demandent toutes une grande capacité de gestion de l'incertitude.

## QUAND L'ÉCHEC EST UN SOULAGEMENT

- ┐ PATRICK LAGADEC L 139  
La maîtrise des risques, la planification de crise sont des activités sérieusement conduites. Mais à condition qu'il n'y ait pas de questionnement obligeant à sortir des territoires convenus. L'interrogation hors cadre se heurte à des refus de grande vigueur. Et c'est ainsi que se construisent les échecs majeurs, moins difficiles à supporter que la question. Un soulagement payé au prix fort.

## COMPRENDRE LES TERRORISMES. SOMMES-NOUS VOUS À L'ÉCHEC ?

- ┐ BENJAMIN BRUNET L 147  
Sans nier le lien djihad-islam, cet article propose d'aborder le phénomène djihadiste à l'aune de l'action révolutionnaire violente telle qu'elle est apparue en Europe occidentale durant les années de plomb. Le djihad a-t-il pris la suite de l'espérance révolutionnaire déçue ?

## LES DÉFAITES COMME AUTANT DE VICTOIRES

- ┐ WASSIM NASR L 157  
Au cœur de la mouvance djihadiste se développent une culture, une littérature et une propagande au service d'un récit qui transforme les défaites en victoires, d'abord de l'individu puis du groupe engagé sur « les sentiers d'Allah ».

## ┐ POUR NOURRIR LE DÉBAT

### L'ORCHESTRE MILITAIRE FRANÇAIS A 175 ANS

- ┐ THIERRY BOUZARD L 169  
En 1845, l'armée française met au point le premier orchestre de plein air fonctionnel quand elle adopte l'organisation et les instruments proposés par Adolphe Sax. Elle joue ainsi un rôle culturel majeur, contribuant au renom de la culture française.

## « ILS SONT FACE À MOI. JE VAIS DEVOIR LEUR DIRE... »

- ┐ FABIEN LEMAIRE L 177  
Au cours d'un convoi logistique, une double attaque IED/mine tue un sous-officier et blesse huit autres soldats. Le chef de convoi raconte le moment de l'annonce de cette mort et la manière dont il a géré les événements afin de pouvoir poursuivre la mission.

|   |       |
|---|-------|
| ┐ TRANSLATION IN ENGLISH ┐  |       |
| <b>FACING UP TO FAILURE</b>   |       |
| ┐ JEAN-PIERRE ALBERT  | ┐ 183 |
| <b>TEACHING FAILURE TO FUTURE COMMANDERS<br/>AS A BETTER ASSURANCE OF VICTORY</b> |       |
| ┐ GILLES HABEREY  | ┐ 191 |
| ┐ COMPTES RENDUS DE LECTURE ┐   | ┐ 199 |
| ┐ SYNTHÈSES DES ARTICLES ┐  | ┐ 205 |
| ┐ TRANSLATION OF THE SUMMARY IN ENGLISH ┐   | ┐ 209 |
| ┐ BIOGRAPHIES ┐   | ┐ 213 |





JULIEN VIAN

## ÉDITORIAL

Ce numéro paraît en septembre 2020, quatre-vingts ans après la Débâcle. Certains lecteurs auraient peut-être aimé que la revue abordât la défaite de juin 1940. Mais fidèle à son habitude, *Inflexions* a fait le choix de décaler le point de vue pour éviter de réduire l'étude à une analyse historique. Choix a donc été fait de penser l'échec.

Car la défaite de 1940 est d'abord et surtout un échec majeur. « La France connaissait un revers en voyant ses espoirs de victoire contre l'Allemagne nazie détrempés par la percée des Ardennes » peut-on lire dans le *Robert*. Émergent alors d'autres questions : qu'est-ce qu'un échec ? Quelles en sont les causes ? Qui décide qu'il y a « échec » ? Comment y faire face ? L'échec est-il définitif ?

Nous pourrions aussi aborder le sujet en partant de la constatation que notre société cherche en permanence la performance, la perfection et déconsidère ceux qui ne réussissent pas, les repoussant tels des parias. Mais peut-on toujours réussir ? L'échec n'est-il pas nécessaire pour apprendre à réussir ? N'est-il pas indissociable de la vie elle-même ? Existe-t-il des points de bascule entre la réussite et l'échec ? Des perceptions différentes d'un événement en fonction de la grille de lecture employée ?

Avec le thème de l'échec, *Inflexions* se propose d'explorer un vaste champ d'analyse, traitant de la chose militaire, mais pas uniquement puisqu'il s'agit de passer de la notion de défaite, restrictive et accusatrice, à l'étude de l'homme, de ses actions et des leçons qu'il en tire.

Jean-Pierre Albert ouvre le débat en distinguant l'échec de la défaite. Il appréhende les contours respectifs de ces deux notions pour mieux les relativiser voire les requalifier. Le général Henri Bentégeat poursuit avec ce qu'il nomme le « complexe Gamelin », qui saisit immanquablement tout chef d'état-major des armées au moment où il prend ses fonctions : « Vais-je être à la hauteur ? » À partir de son expérience personnelle, il envisage les conséquences en matière de formation, de réflexion, de travail en équipe. Il aborde, pour les dirigeants, le besoin de culture générale et d'ouverture intellectuelle, mais aussi la nécessité d'approprier la notion d'échec pour en anticiper l'éventualité.

Xavier Hélary se penche sur la bataille de Crécy de 1346 et les désastres subis par la chevalerie française. Philippe Vial et Thomas

Vaisset reviennent sur le douloureux « sabordage de la flotte » à Toulon, tandis que Jean-Luc Cotard étudie les décisions prises au cours des combats du Belvédère en 1944. Ivan Cadeau propose un retour sur la guerre d'Indochine et sur l'absence de suites données aux commissions d'enquête détaillant les défaites subies, dont celle de Diên Biên Phu. Ce dernier point interroge plus largement sur la capacité des institutions à apprendre de leurs échecs. Jérôme Pellistrandi présente les différentes options successivement retenues pour surmonter les revers de 1870, 1914 et 1940. Enfin, Gilles Haberey rappelle combien enseigner l'échec aux futurs chefs, plutôt que de l'occulter, est un formidable outil pédagogique de préparation à la décision.

Yann Andruétan et Patrick Clervoy, quant à eux, renvoient vers l'épreuve émotionnelle qu'est la confrontation à un échec. Ils s'intéressent autant à ses conséquences psychiques et psychopathologiques, qu'aux moyens thérapeutiques disponibles pour y faire face. Didier Sicard souligne combien la mort d'un patient est ressentie par le médecin comme un échec. Nul doute que cette réflexion trouvera un écho dans le vécu du personnel soignant engagé dans la récente crise de la COVID19. Aujourd'hui, la classe politique dans son ensemble, qu'elle soit ou non au gouvernement, fait également l'objet de vives critiques. Or l'échec en politique est le thème de l'entretien accordé à la revue par Alain Duhamel. Le politiste y analyse l'évolution du monde politique dans sa relation à l'échec. Comment, dans ce cadre, ne pas revenir avec Christian Vigouroux sur l'affaire Dreyfus, dont le fil conducteur semble avoir été l'obstination dans l'échec ? En décrivant cette obstination frôlant l'obsession, l'auteur permet au lecteur attentif à l'actualité cinématographique de compléter son opinion sur les ressorts de l'Affaire.

Un environnement peu propice au développement personnel favorise les échecs répétés, ce dont la faillite scolaire est souvent l'un des signes. Alors que la pression pour réussir est toujours très forte, les enfants qui n'arrivent pas à suivre sont exclus et ressentent cette exclusion comme une double peine. L'éclairage d'un psychologue de l'éducation tel que Gilles Dardenne aurait manqué dans ce numéro. Travailler sur les causes de l'échec est d'autant plus utile que celles-ci peuvent être aussi la source de réussites. Ivan Gavriloff, dans un tour d'horizon de découvertes célèbres, parmi lesquelles la Pénicilline, le Viagra ou le numérique, souligne combien ces réussites sont fondées sur... des échecs.

La défaite est objective mais l'échec est affaire de perception. Axel Ducourneau remet en perspective les opérations civilo-militaires menées sur les théâtres d'opérations comme autant de projets de

développement dont l'analyse du succès ou de l'échec dépend du contexte culturel. Succès ou échec, selon l'acteur concerné et la temporalité attendue, l'incertitude s'impose toutefois au décideur, qui ne peut faire autrement que de continuer à agir. À tel point que, comme le décrit Patrick Lagadec, dans la maîtrise des risques et la planification de crise, l'échec peut parfois être un soulagement : lorsque des décisions opportunes se heurtent à des refus dogmatiques, elles apparaissent comme des sources d'échecs moins difficiles à supporter que la question initialement posée. Mais à quel prix et à quelle échéance ? Benjamin Brunet et Wassim Nasr, enfin, étudient le djihadisme violent. Une approche purement occidentale pourrait estimer l'entreprise djihadiste vouée à l'échec. Ces deux auteurs mettent en lumière le lien existant entre djihadisme et espérance révolutionnaire. Avec l'effet levier de la transformation des défaites en victoires par le truchement de la propagande, apparaît un autre récit qu'il convient d'appréhender dans sa réalité pour tenter de le contrer avec efficacité.

Avec ce numéro, *Inflexions* fait sienne la phrase du fantasque Elon Musk : « L'échec est inhérent au processus de création. » ┐



# **L DOSSIER**





JEAN-PIERRE ALBERT

## FACE À L'ÉCHEC

Une défaite militaire, sportive, électorale. L'échec d'une thérapeutique, d'une entreprise économique, d'un mariage. Le champ sémantique des deux termes est si vaste, si apte à glisser vers la métaphore, qu'il n'est pas simple de donner à chacun la consistance d'un concept. Une première manière d'y voir plus clair est de s'appuyer sur les usages ordinaires de la langue. L'antonyme du mot échec est succès, celui de défaite est victoire. Ces deux couples de contraires appellent les paires verbales échouer/réussir et perdre/gagner. On échoue ou on réussit au baccalauréat, on n'en sort pas gagnant ou perdant. On parle de l'échec d'un mariage, pas d'une défaite conjugale. Ces quelques exemples permettent d'esquisser une définition des deux termes : il y a échec lorsque le projet d'un individu ou d'un groupe n'aboutit pas, et cela en l'absence d'un adversaire ayant œuvré sciemment à le faire capoter. Une défaite, au contraire, suppose que la volonté d'un acteur a été contrecarrée par l'action intentionnelle d'un adversaire. Autrement dit, l'alternative victoire/défaite concerne des situations identifiables d'un point de vue formel à un jeu à somme nulle : un jeu où les gains d'un joueur proviennent des pertes des autres.

Cette première clarification appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, il apparaît que les échecs sont beaucoup plus nombreux que les défaites dans la vie d'un être humain : l'univers physique et le monde social résistent assez bien à nos désirs pour faire échouer nombre de projets sans qu'il soit besoin de la malveillance d'un ennemi. Les situations modélisables en termes de jeu à somme nulle sont avant tout les conflits entre États, factions, individus, que les acteurs concernés cherchent en général à éviter grâce à des principes de droit ou des négociations. De fait, ce modèle concerne le plus souvent des jeux au sens commun (du type *agôn* dans la classification de Roger Caillois<sup>1</sup>) ou des joutes, affrontements physiques dont la violence est contenue par des règles – telle est la formule reprise par l'institution sportive avec le modèle du match. Le monde du sport a en même temps créé (ou adopté ?) un type différent de confrontation, celui de la compétition sans affrontement direct, qui concerne en particulier l'athlétisme et repose sur une logique du classement et du record. Dans ce cadre, il y a bien des gagnants et des perdants, mais l'effort victorieux de l'un est sans effet sur la défaite de l'autre : chacun

1. R. Caillois, *Les Jeux et les Hommes*, Paris, Gallimard, 1967.



ne combat qu'avec lui-même. C'est également ce qui se passe dans un concours, le seul tort que les lauréats font aux recalés étant d'occuper de meilleures places qu'eux.

Voilà donc trois « façons de perdre » – échec, défaite, échec en situation de concurrence – inégalement présentes dans nos vies, inégalement significatives à nos propres yeux, mais ayant en commun d'être douloureuses : de l'effondrement dépressif à la honte passagère, en passant par la blessure narcissique, l'épreuve du mépris ou la perte de confiance en soi.

La question qui se pose à présent est de savoir si cette typologie peut contribuer utilement à la compréhension des différentes figures de l'insuccès et de leurs conséquences sur ceux qui les subissent. Chacune invite à réagir de deux manières au moins : par des tentatives concrètes de correction ou de réparation ; par des ajustements dans l'identification de ce qu'il s'est passé susceptibles de modifier la posture des acteurs et d'orienter leurs stratégies de normalisation. Il est possible que ces deux ordres de réactions varient de façon significative selon les types d'insuccès. On peut faire l'hypothèse que, selon les contextes, il est inégalement avantageux en termes d'efficacité matérielle et de confort psychologique de traiter un insuccès comme un échec, comme une défaite ou encore comme un mixte entre pertes et gains. Il s'agira de préciser ce qui, dans la réalité des situations d'échec, permet des modalités spécifiques de réparation et ouvre des possibilités de requalification soumises à de fortes probabilités psychologiques ou anthropologiques.

## La complexité des conjonctures

L'échec fait partie des conséquences normales d'une entreprise quelconque au même titre que le succès. Mais on n'entreprendrait jamais rien si l'on n'espérait pas réussir. Le problème est que la mesure des chances d'aboutir à ce que l'on souhaite est toujours malaisée. A-t-on vraiment les compétences requises ? Dispose-t-on de moyens suffisants ? A-t-on bien évalué les difficultés ?

Ces inquiétudes ont pour arrière-plan l'opacité du réel et les limites indépassables de l'information dont on dispose. Cela vaut aussi bien pour un dispositif technique que pour un programme politique ou économique. Un échec peut toujours être imputé à la pluralité des déterminismes à l'œuvre, certains effets non voulus (ou effets pervers) ayant perturbé ou même annihilé le résultat escompté. Il peut aussi être dû à des « impondérables », des interférences entre le champ d'action concerné et des phénomènes *a priori* indépendants (par exemple une épidémie venant contrarier la mise en œuvre

d'une politique économique). Nul n'est donc à l'abri de « revers de fortune » dont les causes se perdent dans la complexité inextricable des conjonctures. C'est alors, comme on dit, « la faute à pas de chance », le cours des événements échappant à la volonté et à la sagacité des acteurs. En ces circonstances, on glisse facilement de l'ordre des faits objectifs au dédouanement de l'entrepreneur téméraire. En même temps, ce genre d'échec permet de dessiner en contrepoint les modalités possibles d'une réparation : identifier précisément l'erreur (ou la défaillance s'agissant d'un dispositif technologique) et chercher des solutions techniques partielles et localisées. En dépit des incertitudes qui demeurent, cette façon de réagir tranche avec l'abattement que susciterait la vision globale d'un désastre.

Ce type de riposte suppose toutefois que l'échec ne soit pas irréversible, au sens où il n'empêche pas de nouvelles tentatives. Il est souvent possible de « rectifier le tir » pour se donner de nouveaux moyens d'atteindre le but fixé. L'histoire de la conquête de l'espace peut servir à illustrer cette proposition. Elle est en effet ponctuée d'épisodes glorieux et d'échecs retentissants, par exemple l'explosion d'une navette spatiale au cours de son lancement : des échecs qui n'ont pas eu d'incidences dirimantes sur de nouvelles tentatives et ne condamnaient pas le principe même des programmes spatiaux. Cela vaut également pour des revers militaires localisés, des batailles perdues qui n'affectent pas l'issue de la guerre (ou d'une guerre future). Les dommages peuvent être importants, mais il existe des moyens accessibles d'améliorer ou de rétablir la situation : innovation technologique, ajustement tactique... Ici, la ténacité est une vertu aussi longtemps qu'elle ne se transforme pas en obstination aveugle, en reconduction routinière des mêmes recettes.

Ce qui précède correspond à des manières rationnelles d'expliquer un échec et de lui faire face à travers des tentatives de réparation. Un échec surmonté n'est pas un pur succès, mais il permet de rétablir la confiance dans l'aptitude des hommes à mener à bien une entreprise, même si c'est au prix de la révision à la baisse d'objectifs trop ambitieux. Il faut peut-être conclure de cela que la stricte alternative échec/réussite ne rend pas compte de la réalité de l'action humaine. Examinons à présent d'autres aspects de cette nécessaire relativisation.

## Échecs relatifs et pluralité des évaluations

« À quelque chose malheur est bon. » Cet adage traduit à la fois un constat réaliste et un optimisme téléologique peut-être excessif. Une chose est certaine : il est bien difficile de qualifier une situation en

termes d'échec et de succès pour deux raisons au moins, d'une part parce que cela n'est possible qu'au vu de conséquences à plus ou moins long terme, d'autre part parce que l'on peut se référer à plusieurs systèmes de valeurs impliquant des catégorisations possiblement contradictoires.

Les nuances qu'introduisent, ensemble ou séparément, ces deux ordres de considérations ont nourri de longue date les traditions sapientielles du proverbe et de la fable. La formule proverbiale « Rira bien qui rira le dernier » met en garde contre les jugements hâtifs sur l'issue d'un affrontement : impossible en effet d'en désigner le vainqueur tant que tout n'est pas achevé. Le roseau de la fable réplique au chêne qui se glorifie de sa résistance aux tempêtes passées et futures : « Mais attendons la fin. » Il est aussi des victoires « à la Pyrrhus », assez coûteuses pour affaiblir durablement le gagnant et l'exposer à de dangereux revers. Il est enfin des succès illusoires au sens où ils s'avèrent sans lendemain et ne témoignent d'aucune supériorité effective : on peut songer à des chanteurs de variété « à succès » dont la carrière éphémère n'est rien d'autre qu'un échec.

La pluralité des systèmes de valeur, corrélée à celle des formes de la grandeur<sup>2</sup> offre des critères de jugement plus complexes. Il s'agit cette fois de reconnaître des degrés de la réussite en distinguant les registres dans lesquels elle a été obtenue. C'est ainsi qu'on parle de « succès d'estime » à propos d'une œuvre d'art (film ou roman) louée par la critique mais boudée par le grand public. Un demi-succès de ce genre pourrait donc aussi bien être qualifié de demi-échec.

De façon générale, l'ampleur de la « réussite » d'une personne est mesurée en tenant compte de l'inégale légitimité des registres de l'excellence, cette hiérarchie étant elle-même variable selon les groupes sociaux qui la promeuvent. Hegel rapporte dans son *Esthétique* l'anecdote suivante : « Un homme s'étant vanté de pouvoir lancer des lentilles à travers un petit orifice, Alexandre, devant lequel il exécuta ce tour de force, lui fit offrir quelques boisseaux de lentilles ; et avec raison car cet homme avait acquis une adresse non seulement inutile, mais dépourvue de toute signification<sup>3</sup>. » Il est en effet des succès dérisoires qui, mesurés à leur juste valeur, ne traduisent rien d'autre que la vacuité d'une vie mal orientée : des échecs, donc, que l'on pourrait qualifier d'existentiels.

Les stratégies de relativisation que l'on vient d'évoquer – prise en compte de la durée et de la pluralité des critères de la réussite – se

2. J'emprunte la notion à l'ouvrage de L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur* (Paris, Gallimard, 1991), qui comporte une analyse précieuse des figures du compromis et de la relativisation (pp. 357-421).

3. G. W. F. Hegel, *Introduction à l'esthétique* [1835], Paris, Aubier, 1964, p. 46.

rejoignent dans le jugement porté sur la figure du martyr, le terme étant pris au sens de témoignage de fidélité à un idéal, conviction religieuse ou engagement politique, faisant l'objet d'une persécution. Si l'on se place du point de vue du persécuteur, subir le martyr apparaît comme un échec ou une défaite. Éliminer physiquement un adversaire est en effet une manière d'affaiblir la cause qu'il défend, et il se peut qu'une politique de terreur ait l'effet attendu. Toujours du point de vue du persécuteur, il n'y a pas de martyrs, seulement des rebelles ou des terroristes dont le combat est dépourvu de toute grandeur.

Les choses sont bien différentes si on les regarde depuis le camp du martyr. Celui-ci apparaît alors comme un héros qui a remporté une double victoire : contre le persécuteur qui n'a pu le soumettre à sa volonté (dans le cas d'un martyr chrétien, il n'a pas sacrifié aux idoles, il n'a pas reconnu la divinité de l'empereur) ; contre lui-même en dépassant sa condition de simple être soumis aux servitudes de la chair et en faisant valoir contre la loi des hommes la loi de Dieu ou quelque autre principe transcendant. Sa mort n'est donc en rien une défaite, on pourrait la qualifier de victoire morale en fonction d'un système de valeur supérieur à celui des bourreaux.

Enfin, si on se situe dans la durée, le martyr remporte une troisième victoire dès lors que, par l'exemplarité de sa conduite, il renforce le camp des persécutés en suscitant de nouvelles conversions. Ce n'est donc pas par simple artifice rhétorique que les martyrs chrétiens ont pour attribut la palme de la victoire et sont qualifiés de « soldats » ou d'« athlètes » de Dieu. Mais ce renversement n'a de sens que pour le groupe (religieux ou politique) qui partage les valeurs promues par le martyr et perpétue la mémoire de son geste héroïque. La qualification même de « martyr » fait partie du langage interne d'un collectif situé par rapport à d'autres et toujours actuel. C'est parce qu'il n'y a plus de cathares depuis longtemps que, sous la plume des historiens, les bûchers de l'Inquisition ont fait des « victimes » rarement désignées comme des « martyrs » : aux yeux de qui leur mort serait-elle victorieuse<sup>4</sup> ?

L'exemple des martyrs, avec le renversement des qualifications qu'il suscite, nous rapproche des cas de figure qui restent à examiner : le déni<sup>5</sup> de l'insuccès et les glissements du constat d'échec à la logique conflictuelle de la défaite.

4. Ce paragraphe reprend les analyses que j'ai développées dans plusieurs textes, dont « Du martyr à la star. Les métamorphoses des héros nationaux », in P. Centlivres, D. Fabre et F. Zonabend (éds.), *La Fabrique des héros*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1998, pp. 11-32 ; « Pourquoi les héros nationaux sont-ils souvent des vaincus ? », in P. Cabanel et P. Laborie, *Penser la défaite*, Toulouse, Privat, 2002, pp. 21-27.

5. Le terme est pris dans son acception freudienne, équivalente à celle de dénégation. Un exemple simple et parlant de ce processus psychique est la fable de La Fontaine « *Le Renard et les Raisins* » : « Ils sont trop verts, dit-il... »

## Ruser avec l'échec

Subir un échec, quelle qu'en soit la nature, a souvent une portée qui peut sembler démesurée sur l'estime de soi du perdant<sup>6</sup>. La cuisinière ratant un plat de fête, l'acteur qui se fait siffler, l'entrepreneur mis en faillite et l'amant congédié sont à première vue confrontés à des frustrations d'inégale importance. Mais il y a dans tous les cas le risque de voir se lézarder une reconnaissance sociale que l'on croyait acquise. Cela se répercute aussitôt sur l'évaluation que le sujet peut faire de ses talents, et ce d'autant plus qu'il se reconnaît responsable de ses déconvenues. Des échecs répétés sur le plan professionnel, affectif... augmentent encore la probabilité d'examens de conscience dévastateurs pouvant conduire à l'idée que l'on a « raté sa vie ». On comprend, dès lors, que la tentation soit grande de requalifier la situation de façon à limiter sa part de responsabilité. Une première voie est d'imputer ses déboires à une « adversité » implacable, quasi cosmique : « le monde est mal fait », « le monde est injuste ». Mais on ne se grandit pas à se poser en victime d'un destin funeste : être « à plaindre » n'est pas la forme de reconnaissance la plus valorisante. Une stratégie bien plus efficace est de transformer un échec en défaite imméritée, c'est-à-dire de l'imputer à la malveillance d'un adversaire inventé pour la circonstance. Le bénéfice est double : d'une part, l'identification d'un responsable de ses malheurs ouvre des perspectives d'action réparatrice ; d'autre part, il est facile de charger cet être maléfique des pires turpitudes afin de mettre en avant l'injustice du sort qui nous est fait.

Les deux stratégies de réassurance sont en vérité cumulables. Ainsi, dans son ethnologie du match de football<sup>7</sup>, Christian Bromberger souligne que, dans ce sport où la chance et les aléas de l'arbitrage jouent un rôle important, une défaite est toujours discutable et discutée à satiété par les supporters. On « refait le match » en invoquant la malchance (« on a manqué de réussite »), mais aussi les erreurs d'appréciation de l'arbitre, voire sa partialité. En bref, on n'a pas perdu, « on nous a volé la victoire ». Des arguments analogues sont un classique des soirs d'élection : outre que les résultats médiocres sont toujours relativisés selon la logique de la pluralité des échelles d'évaluation, ils sont présentés comme l'effet de médias partiaux et mensongers, du calendrier des élections, du temps qu'il a fait, de l'injustice de la loi électorale...

6. La théorie de la reconnaissance proposée par Axel Honneth (*La Lutte pour la reconnaissance* [1992], Paris, Le Cerf, 2002) et la sociologie d'Erving Goffman permettent de comprendre les ravages existentiels du mépris subi et des interactions où l'on « perd la face ».

7. C. Bromberger avec la collaboration de A. Hayot et J.-M. Mariottini, *Le Match de football. Ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1995.

Les maladies, la misère, la mort et autres déboires ne sont à proprement parler ni des échecs ni des défaites, sauf à considérer que tous nos actes s'inscrivent implicitement dans un projet de vivre et même de bien vivre. L'*Éthique* de Spinoza offre une version très élaborée de cette hypothèse : chaque homme est animé par un désir de persévérer dans l'être toujours menacé par des forces qui s'y opposent. Même celui qui se suicide n'est pas l'auteur de son geste, il est « vaincu par les causes extérieures ». L'anthropologie de la maladie et les études sur la sorcellerie<sup>8</sup> connaissent bien une version accusatoire de ce mode de pensée assez répandu pour être considéré comme une constante anthropologique. Il correspond en tout cas à un montage cognitif que sa simplicité rend hautement probable : imputer le mal à une entité dotée d'une intentionnalité est une manière de l'expliquer et offre un contexte favorable à l'intervention humaine en transformant une relation causale obscure en une interaction entre des personnes (ou quasi-personnes) accessibles à des relations d'échange, de crainte... En même temps, la victime se trouve dédouanée de toute responsabilité dans ses déboires.

Le même mécanisme se retrouve dans la désignation d'un bouc émissaire comme explication de désastres collectifs à l'échelle des sociétés. Pour prendre un seul exemple, l'échec de la collectivisation des terres en Union soviétique a été imputé par Staline au sabotage ourdi par les koulaks avec le soutien de puissances étrangères<sup>9</sup>. D'où la répression implacable qui les frappa. Cela rejoint la figure de la conspiration, également présente dans l'antisémitisme nazi avec la diffusion des *Protocoles des sages de Sion*, un faux datant des premières années du XX<sup>e</sup> siècle (et toujours réédité depuis) présenté comme la preuve d'un prétendu « complot judéo-maçonnique »<sup>10</sup>.

En l'absence même de propagandes popularisant cette thématique, un moment historique marqué par le désarroi, l'incertitude et l'insatisfaction économique d'une large partie de la population explique sans doute, autant que le rôle joué par l'internet, le retour en force du complotisme dans l'opinion publique. Comme dans le cas des imputations de sorcellerie, le succès des rumeurs de ce type a au moins pour effet de désigner un ennemi et d'exalter la sagacité de « ceux qui savent » et ne s'en laissent pas conter. Ne pas être dupes est l'ultime point d'honneur des vaincus.

8. Un seul exemple, à la fois bref et lumineux, de ce mode de pensée : l'article de J. Favret et J. Contreras, « Ah ! la féline, la sale voisine », *Terrain* n° 14, Paris, 1990.

9. Voir la synthèse de N. Werth, *Les Grandes Famines soviétiques*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2020.

10. L'ouvrage déjà ancien de N. Cohn, *Histoire d'un mythe. La « conspiration » juive et les Protocoles des sages de Sion* ([1967], Paris, Gallimard, « Folio Histoire », 1992), offre une vision détaillée de la diffusion et des effets de ce faux jusqu'à son utilisation par le nazisme.

*Penser la défaite* : tel était le programme ambitieux de l'ouvrage collectif publié en 2002 sous la direction de Patrick Cabanel et Pierre Laborie, et auquel avait modestement contribué l'auteur de ces lignes. Plusieurs des thèmes ici évoqués y étaient abordés. Décaler la réflexion sur l'étude plus large de l'échec ouvre néanmoins de nouvelles perspectives. Penser l'échec, c'est en effet s'ouvrir aux problématiques contemporaines de la résilience dans ses dimensions à la fois individuelles et collectives. C'est explorer les frontières incertaines entre malheur public d'origine politique et fatalité, malencontre, en prenant en considération le degré de responsabilité des ordonnateurs du destin collectif : Machiavel, dans *Le Prince*, eut la prudence de subordonner le succès en politique à une rencontre heureuse entre fortune et *virtù*, conjoncture favorable et qualités d'un grand leader. C'est enfin aborder au niveau existentiel le rôle déstabilisant de l'échec et identifier les ripostes souvent illusoire qu'il suscite. Qui est un adepte assez convaincu de la philosophie stoïcienne pour en toute circonstance « aimer le destin » ? ─



ENTRETIEN AVEC HENRI BENTÉGEAT

## APPRIVOISER L'ÉCHEC

*« La valeur du commandement est l'aboutissement d'un effort de longue haleine »*

Charles de Gaulle (*Vers l'armée de métier*, 1934)

*« Beaucoup d'erreurs diverses, dont les effets s'accumulèrent, ont mené nos armées au désastre. Une grande carence, cependant, les domine toutes. Nos chefs ou ceux qui agissaient en leur nom n'ont pas su penser cette guerre »*

Marc Bloch (*L'Étrange Défaite*, 1940)

**Inflexions :** *Mon général, pourquoi, avec vos brillants états de service, avez-vous accepté de parler de l'échec ?*

**Henri Bentégeat :** Parce qu'on ne peut pas prendre les fonctions de chef d'état-major des armées (CEMA)<sup>1</sup>, qui ont été les miennes, sans avoir la main qui tremble, sauf à être un génie ou un imposteur. Je pense que la plupart de mes prédécesseurs et de mes successeurs ont eu le même sentiment : « Vais-je être à la hauteur ? » À ce niveau de responsabilités, la peur de l'échec, c'est ce que j'appelle le « complexe Gamelin »<sup>2</sup> ; il faut veiller chaque jour à ce que jamais juin 1940 ne puisse se reproduire. Ça oblige à faire en sorte que lorsque l'on engage des forces en opérations, les conditions du succès soient réunies, et que l'on ne sacrifie jamais la préparation de l'avenir, que l'on ne sacrifie jamais l'organisation générale de nos armées au regard des menaces et de l'évolution prévisible de celles-ci. Lorsque j'étais à l'École de guerre, j'avais des discussions interminables avec deux complices, dont le général Georgelin, qui sera mon successeur comme CEMA. Nous avons eu la chance de lire furtivement une biographie de Gamelin saisie à peine parue à la demande de la famille. Nous

1. Le chef d'état-major des armées est conseiller militaire du président de la République, du gouvernement, en charge de commander les opérations militaires et de préparer l'avenir de l'outil militaire.
2. Maurice Gamelin (1872-1958), général commandant en chef des forces terrestres et commandant en chef des armées alliées en France, est le promoteur du plan qui conduit à l'entrée de l'armée française en Belgique au moment où les blindés allemands percent dans les Ardennes. Brillant intellectuel, il est remarqué très tôt par le futur maréchal Joffre. Pendant la Grande Guerre, il se distingue comme commandant de la 2<sup>e</sup> brigade de chasseurs puis à la tête de la 9<sup>e</sup> DI. Il part au Brésil de 1919 à 1924 pour recréer l'armée brésilienne. Il commande avec brio les troupes au Levant de 1925 à 1927. Il occupe les principaux postes à responsabilités à la tête des armées à partir de 1931. Mais il ne croit ni à l'emploi de l'aviation ni à celui de divisions blindées. Il conseille de ne pas intervenir lors de la remilitarisation de la Ruhr, comme lors de l'Anschluss. Paul Reynaud lui reproche son manque d'allant à l'occasion de la campagne de Norvège. Il n'apprécie pas le général Weygand, son prédécesseur, ni le général Georges, son principal adjoint, encore moins le maréchal Pétain. Il est arrêté en septembre 1940 pour être jugé comme responsable de la défaite. Incarcéré, il est retenu prisonnier par les Allemands en Bavière. À la fin de son mandat au Levant, son supérieur trouve qu'il lui manque « une colonne vertébrale ». Le colonel Le Goyet, son biographe, le décrit comme un « faux modeste, qui se sent à l'aise dans le flou, l'incertain, la dualité du commandement ». L'écrivain Jules Romains, qui l'a rencontré plusieurs fois, souligne son incapacité à rendre cohérentes sa pensée et ses actions par manque de volonté. Voir F. Lannoy et M. Schiavon, *Les Généraux français de 1940*, Antony, ETAI, 2013, et P. Le Goyet, *Le Mystère Gamelin*, Paris, Presses de la Cité, 1975.



avons pu nous faire une idée du personnage et des raisons pour lesquelles il avait entraîné la France dans la catastrophe, même s'il n'en était pas l'unique responsable. Donc, à mon sens, dans le cadre des responsabilités que j'ai eu la chance d'exercer, l'échec est une notion importante à travailler.

**Inflexions :** *En quoi, selon vous, le général Gamelin a-t-il échoué ?*

**Henri Bentégeat :** Ce qui est extraordinaire avec Gamelin, c'est qu'il avait été un officier très brillant, même si on discute aujourd'hui de savoir si oui ou non il a été aussi bon qu'on l'a dit pendant la Grande Guerre. Il a été brillant comme jeune général au moins en 1918, et pas seulement comme lieutenant et capitaine. Personne ne conteste son intelligence. Il était cultivé et séduisait beaucoup les civils parce qu'il avait cette aisance de parole et de maniement des concepts. Ce tableau général étant dressé, et pour revenir aux raisons de son échec, nous pouvons dire qu'elles sont personnelles et plus générales. Gamelin était certes le produit d'une époque de sclérose de la réflexion militaire, mais également un malade, il était syphilitique au dernier degré. Il faut ajouter à cela une personnalité faible, un manque de caractère évident et dès le début une certaine incapacité à assumer des responsabilités de nature politico-militaire.

**Inflexions :** *On accuse beaucoup Gamelin, mais son arrivée à ce poste est le résultat d'une sélection. Comment pouvoir tenir à ce niveau une ligne qui ne soit ni trop dure ni trop complaisante ?*

**Henri Bentégeat :** C'est toute la difficulté de l'exercice que vous avez résumé là. On est inefficace si on est en perpétuelle révolte, en perpétuelle opposition. Mais on est tout aussi inefficace, et encore plus coupable, si on se tait, si on accepte tout. Il existe une ligne de crête, qui passe par ce que j'appelle le sens politique, c'est-à-dire la capacité pour le chef militaire à comprendre les motivations et les contraintes du politique afin de savoir les « utiliser » pour intervenir au bon moment et de la bonne manière.

**Inflexions :** *Avez-vous connu des échecs ou avez-vous pu en observer ? Comment avez-vous réagi ? Quelles leçons en avez-vous tirées ?*

**Henri Bentégeat :** Dans le métier militaire, l'échec par excellence, c'est la défaite au combat : c'est Waterloo, c'est Sedan. Mais évidemment il existe d'autres types d'échecs plus ou moins graves, qui se rencontrent tout au long d'une carrière militaire. Ils peuvent être individuels, comme, pour les officiers, celui au concours d'entrée à l'École de guerre, autant collectifs, à l'exemple de la coalition qui ne parvient pas à vaincre les taliban en dix-huit ans de présence en Afghanistan.

Les échecs personnels d'avant mes fonctions de CEMA que j'ai à vous proposer ont trait à l'instruction ou à l'entraînement. Mon souvenir le plus cuisant remonte à 1970. J'étais jeune lieutenant à Dakar ; Bigeard commandait alors les forces terrestres. Au 1<sup>er</sup> régiment interarmes d'outre-mer (RIAOM) se tenaient tous les six mois des tests opérationnels, qui, pendant quarante-huit heures, mettaient en compétition directe toutes les sections et tous les pelotons<sup>3</sup> du régiment. Deux mois après mon arrivée, mon peloton d'automitralleuses était ainsi opposé aux sections parachutistes. Nous avons terminé avant-derniers. Une humiliation incroyable. J'étais horrifié ; mes soldats aussi d'ailleurs. L'horreur absolue. Ça m'a tellement vexé que j'ai rebondi le plus vite possible et que nous avons réussi les tests opérationnels suivants. C'est avec cette expérience que j'ai appris à commander, à commander à la manière parachutiste, c'est-à-dire la manière dont Bigeard concevait les choses : d'abord le « suivez-moi ! » de Bonaparte au pont d'Arcole, puis « vous êtes les meilleurs, nous sommes les meilleurs et donc nous gagnerons ». C'est un esprit de compétition poussé à l'extrême, avec en même temps la certitude d'obtenir l'adhésion de ses subordonnés en leur donnant en permanence envie d'être les meilleurs. Ces deux points ont été essentiels pour le déroulement de ma carrière. Ne nous trompons pas : ce sont des petits secrets plus faciles à exprimer qu'à mettre en œuvre, mais à partir desquels on peut tout faire. *In fine*, cet échec a été pour moi très profitable ; il m'a fait grandir.

**Inflexions :** *Avez-vous été témoin d'un échec qui a pu poser un problème à sa victime ?*

**Henri Bentégeat :** Je me souviens de l'échec au concours de l'École de guerre de quelques-uns de mes amis. Cela a été définitivement marquant pour eux, à tous égards. J'ai forcément vu des échecs collectifs, mais je ne m'y suis pas attardé et n'en ai pas tiré de leçons pour moi. C'est plus tard que j'ai été appelé à réfléchir à cette notion d'échec, quand j'étais CEMA, c'est-à-dire trente ans après l'épisode que nous venons d'évoquer. Je me suis alors rendu compte qu'il était difficile de définir ce qu'est l'échec d'une opération. On connaît des revers, mais dans les conflits dans lesquels nous sommes engagés aujourd'hui, il n'est possible d'analyser l'échec que sur le temps long. On s'en rend compte par exemple lorsque l'on tire les leçons de ce qu'il s'est passé en Libye : il n'y a pas eu d'échec militaire, or un échec global de l'opération est manifeste. L'une des premières

3. Le 1<sup>er</sup> RIAOM était composé d'unités d'infanterie parachutiste et d'un escadron blindé. Dans les compagnies, les lieutenants commandent des sections (trente à cinquante hommes selon leur nature) et dans les escadrons, des pelotons (vingt à trente hommes selon le type de matériel). Le terme peloton, comme escadron, fait référence en général à des unités appartenant à des armes autrefois montées.

conclusions que j'en ai tirée a été qu'il me revenait à moi CEMA de réunir les conditions du succès au lancement de l'opération. On ne peut pas compter sur le politique pour donner toutes les clés pour que ça marche ; les a-t-il d'ailleurs ? Il faut donc lui arracher les informations d'environnement dont la connaissance permettra le succès de l'opération.

L'exemple le plus marquant, pour moi, a eu lieu en 2003, six mois après ma prise de fonction, à propos de ce qui est devenu l'opération Artémis<sup>4</sup>. Celle-ci a démarré sur un coup de téléphone de Kofi Annan, secrétaire général des Nations unies, à Jacques Chirac lui demandant une intervention militaire française afin d'arrêter des massacres que les Casques bleus déployés en République démocratique du Congo n'arrivaient pas à stopper. Chirac a accepté aussitôt, sans même consulter ni son chef d'état-major particulier<sup>5</sup> ni moi. Nous nous sommes donc retrouvés avec ce truc-là sur les bras.

C'était une mission presque impossible en raison de la profondeur de la zone dans laquelle nous devions intervenir, cet est du Congo, l'Ituri, mais aussi de l'absence de piste d'atterrissage en état à Bunia, la capitale régionale. L'environnement diplomatique et militaire n'était guère favorable : il n'y avait aucune aide à attendre de pays comme le Rwanda et certaines factions en Ouganda nous étaient franchement hostiles. Donc les choses me semblaient extrêmement mal parties. Mais nous n'avions pas le choix. Je me suis alors enfermé pendant une heure et demie avec le général Puga, qui commandait alors le CPCO<sup>6</sup>, et nous avons élaboré une liste de conditions pour le lancement de l'opération. Je dois dire que je ne l'ai jamais regretté, parce que sans elles nous aurions certainement échoué. Nous avons délimité un cadre espace-temps, deux mois au maximum, avant une relève par l'ONU, puis une limitation à cinquante kilomètres autour de Bunia, parce qu'au-delà nous n'aurions jamais su faire, et enfin nous avons exigé une participation à la fois de l'Afrique du Sud et du Royaume-Uni, pour avoir des garanties et pour éviter les difficultés avec l'Ouganda et le Rwanda. Ce dernier point m'apparaissait fondamental. Le président Chirac les a toutes acceptées. Je suis persuadé aujourd'hui, indépendamment des qualités du général

4. L'opération Artémis est une opération militaire de l'Union européenne en Ituri, qui s'est déroulée du 6 juin au 6 septembre 2003. Dix-huit nations, dont la France était le leader, ont agi dans le cadre de la Politique européenne de sécurité commune sous l'autorité du Conseil des Nations unies. La France a fourni 80 % des deux mille deux cents soldats engagés et a hébergé le poste de commandement de l'opération.

5. Le chef d'état-major particulier de la présidence de la République (CEMP) est un officier général à la tête d'un petit état-major chargé d'établir des liens fluides entre les principaux acteurs de la Défense et le président de la République. Il existe également à Matignon un général, chef du cabinet militaire du Premier ministre.

6. Le Centre de planification et de conduite opérationnelle (CPCO) est une structure de l'état-major des armées qui permet de commander en permanence les forces militaires françaises en opération sur le sol national ou à l'étranger.

Thonier, qui commandait la force, ou de celles du général Neveu, qui travaillait à partir de Paris, que ce sont elles qui ont permis que l'opération réussisse. Donc au moment de la préparation d'une opération, paradoxalement, il semble que penser à éviter l'échec peut être plus important que de travailler à faire les bons choix ou pas au cours de l'opération.

**Inflexions :** *Pour éviter l'échec, il est nécessaire de réfléchir d'abord soi-même puis en petit comité.*

**Henri Bentégeat :** En matière opérationnelle, j'ai toujours vécu la prise de décision de cette manière ; j'ai toujours ressenti la nécessité de regrouper deux ou trois collaborateurs, essentiellement les principaux concernés, qui tiennent une réflexion totalement libre, la quintessence de ce qui va servir de lignes directrices. Je pense que seul un tout petit groupe permet de trouver de l'originalité pour être décisif. Sinon, ce sera toujours « la solution de l'École de guerre »<sup>7</sup> qui va sortir, non pas qu'elle soit forcément mauvaise, loin de là, mais elle présente souvent moins d'intérêt qu'une réflexion très intense conduite en petit comité.

**Inflexions :** *La constitution de l'équipe est donc fondamentale.*

**Henri Bentégeat :** Oui. Cette question s'est parfois posée à moi, notamment à propos du choix des commandants d'opération. Dans les moments difficiles, ce n'est pas un secret, il y a aussi une question de caractère personnel. Dans ceux que moi-même et mon équipe avons connus, notamment en Côte d'Ivoire, en Afghanistan, ou même à Mitrovica, il m'est arrivé de passer avec eux plus d'une heure au téléphone en une sorte de « tête à tête ». Et cela ne marchait que si je leur faisais une confiance absolue et que la réciproque était vraie. Là est la limite de ce genre d'exercice, car à tout moment la confiance peut être trahie, ou celle que l'on croyait mutuelle n'est pas réciproque. Alors l'exercice est inutile et biaisé. C'est très décevant. On a avant tout besoin d'officiers qui arrivent à rassurer leur supérieur, rassurer dans le bon sens du terme. J'en ai eu. Des gens si possible calmes, compétents, qui connaissent leurs dossiers. Quels que soient la formation, l'origine, l'insigne de béret, ce sont eux qui sont utiles quand on doit prendre des décisions soit difficiles soit rapides soit les deux. J'insiste beaucoup sur ce point : l'absolue nécessité du travail, de la compétence et de la confiance.

7. Les officiers d'état-major ont l'habitude d'utiliser l'adage « il y a la bonne et la mauvaise solution, et puis il y a la "solution de l'École de guerre" ». Celle-ci ne tranche pas par son originalité ; elle est souvent un moyen terme et débouche sur des actions prévisibles.

**Inflexions :** *Gamelin avait-il réussi à créer une équipe autour de lui ?*

**Henri Bentégeat :** À ma connaissance non. Il suffit d'ailleurs d'observer ses rapports avec le général Georges<sup>8</sup>. C'est effarant. C'est ce que j'avais en particulier retenu du livre dont je parlais un peu plus tôt. C'est inouï de constater qu'ils étaient basés à quelques kilomètres l'un de l'autre et qu'ils n'avaient pas été capables de colocaliser leurs quartiers généraux et qu'ils n'échangeaient que par messages. Ils ne se parlaient pas. C'est invraisemblable. Quand Churchill s'en est rendu compte, il s'est interrogé sur le rôle de Georges, sur celui de Gamelin et sur la réalité de la force des armées françaises. Il tombait des nues tant il croyait que la France possédait la meilleure armée du monde. Cette absence de dialogue, cette solitude de Gamelin est quelque chose d'absolument stupéfiant.

**Inflexions :** *Donc, avant une opération, vous dégagez des critères de succès et d'échec. Cependant, le politique peut tordre le bras du militaire pour engager l'action malgré tout. Comment, dans ces conditions, le chef peut-il protéger ses subordonnés ?*

**Henri Bentégeat :** Moi, je n'ai pas connu ce genre de situation. J'ai eu de la chance de travailler avec Chirac qui sentait très bien la chose militaire. Il ne m'aurait jamais imposé de partir sans les conditions que je demandais. Malgré tout, les chances sont assez faibles, dans le domaine des opérations, que le politique prenne le risque d'un échec en passant outre les préconisations du chef militaire. Autant dans le domaine budgétaire, il est clair que les militaires sont en concurrence directe avec les autres responsables de départements d'administration, autant dans le domaine des opérations, c'est vraiment prendre un risque pour le politique que de passer outre leur avis.

**Inflexions :** *Justement, le CEMA que vous étiez a-t-il réussi à faire ce qu'il voulait dans le domaine budgétaire ?*

**Henri Bentégeat :** En dehors des opérations – j'ai connu un drame avec Bouaké en 2004, mais ce n'est pas un échec<sup>9</sup> –, j'ai un sentiment

8. Alphonse Georges (1875-1951) était général commandant le théâtre nord-est en 1940. Brillant officier d'infanterie, remarqué tant pour son sens du commandement que sa diplomatie, il commande essentiellement en Afrique du Nord. Il est réputé capable de résoudre des dossiers inextricables. Il sera l'un des rédacteurs du plan de mobilisation de 1914. Il seconde Pétain pendant la guerre du Rif, puis devient chef de cabinet d'André Maginot. Il connaît personnellement Winston Churchill qui l'apprécie et le roi Alexandre de Yougoslavie. En 1934, lors de l'attentat de Marseille qui coûte la vie au souverain et au ministre Louis Barthou, Georges est blessé grièvement. Gamelin cherche plus tard à l'écarter des responsabilités. Il fait partie des généraux qui alertent sur les déficiences de l'armée française. À la mobilisation, il devient le commandant du front nord-est. Il est hostile au plan Dyle de Gamelin, qui vise à entrer en Belgique en cas de violation de la neutralité de cette dernière. Fin 1939, celui-ci lui retire son bureau logistique. Après avoir tenté avec Weygand de prendre la percée allemande en tenaille, il organise la retraite. Après l'armistice, il commence l'organisation de l'armée de Vichy. Fin 1943, Churchill organise son départ clandestin pour rejoindre le général Giraud à Alger. Il participe au Comité français de libération nationale, dont il est progressivement évincé par de Gaulle. À la Libération, il témoigne au procès de Pétain et dans l'instruction menée contre Weygand. Voir F. Lannoy et M. Schiavon, *op. cit.*, et M. Schiavon, *Le Général Georges, un destin inachevé*, Parçay-sur-Vienne, Anovi, 2009.

9. Le 6 novembre 2004, les avions des forces armées nationales de Côte d'Ivoire bombardent le lycée français de Bouaké dans lequel était hébergée une unité du régiment d'infanterie de chars de marine. Neuf militaires français (2<sup>e</sup> RIMA, RICM, 515<sup>e</sup> RT) et un civil américain sont tués. Le président Chirac donne alors l'ordre de détruire les avions ivoiriens. À peu près au même moment, des milices proches du président ivoirien provoquent une violente action antifranaïse à Abidjan et son aéroport.

d'échec personnel dans deux domaines. Le premier a été l'impasse budgétaire à venir pour l'achèvement du modèle d'armées 2015<sup>10</sup>, que nous étions quelques-uns à avoir détectée ; le second est la réforme avortée de l'École de guerre, qui est moins grave.

En 2003, j'avais pris mes fonctions depuis quelques mois quand je me suis aperçu que le modèle d'armée 2015, fixé au moment de la professionnalisation, était inatteignable. Il nous restait pourtant encore quelques années d'exercice. Mais cela était visible dès cette époque, et ce malgré une loi de programmation militaire nettement favorable, qui prévoyait une augmentation des crédits de 1 % par an, en valeur réelle. En fait, les restrictions budgétaires avaient été beaucoup trop importantes entre 1997 et 2002. La plupart des programmes avaient été étalés dans le temps. Nous poussions devant nous une « bosse budgétaire »<sup>11</sup> qui, petit à petit, devenait un « mur ».

En 2004, j'ai donc proposé à Michèle Alliot-Marie, alors ministre de la Défense, de faire un exercice de prospective permettant de déterminer ce qu'il allait se passer à l'horizon 2020, c'est-à-dire légèrement après l'objectif, afin d'évaluer les changements à éventuellement apporter au modèle 2015 et quels étaient les besoins en financement. Nous avons travaillé pendant un an le projet baptisé « Capacités 2020 ». Nous avons élaboré des scénarios. Les autres directions et services du ministère nous ont aidés, notamment la Délégation générale pour l'armement (DGA). En 2005, nous avons présenté nos conclusions. Elles étaient simples : le modèle d'armée 2015 n'était plus atteignable avec les crédits que nous avions programmés ; pour y arriver, même sur un modèle légèrement amendé mais de même ambition, il nous fallait envisager une augmentation annuelle de 3 % des crédits au lieu de 1 %. Le projet a été refusé. La

10. Le modèle d'armée 2015 a été défini lors de la professionnalisation des armées, notamment avec la loi de programmation militaire (LPM) 1997-2002. L'objectif était de se doter de « forces resserrées mais hautement disponibles, capables d'exploiter toutes les possibilités de systèmes d'armes de plus en plus complexes », mais aussi de « s'associer rapidement avec des unités de pays alliés ou amis dans des actions communes ». Des objectifs d'engagement de forces étaient fixés à chacune des armées : « Pour l'armée de terre, soit plus de cinquante mille hommes pour prendre part à un engagement majeur dans le cadre de l'Alliance, soit trente mille hommes sur un théâtre, pour une durée d'un an, avec des relèves très partielles (ce qui correspond à un total de trente-cinq mille hommes), tandis que cinq mille hommes releves sont engagés sur un autre théâtre (ce qui correspond à quinze mille hommes environ) ; pour la marine, un groupe aéronaval et son accompagnement, ainsi que des sous-marins nucléaires d'attaque, à plusieurs milliers de kilomètres ; pour l'armée de l'air, avec une capacité de transport maintenue au niveau actuel, une centaine d'avions de combat et de ravitailleurs en vols associés, ainsi que les moyens de détection et de contrôle aérien, et les bases aériennes nécessaires ; pour la gendarmerie, des éléments spécialisés et d'accompagnement des forces. Enfin, les forces capables de missions de projection pourront être requises, si le besoin s'en fait sentir, pour la protection du territoire national. Leur plus grande mobilité, leur souplesse d'articulation permettront de répartir ou de concentrer les efforts sur le territoire pour des missions de sécurité ou de service public. »

11. Pour faire face aux problèmes budgétaires, les armées étalent la livraison des matériels dont l'achat a été prévu par la LPM. Ceci nécessite de prolonger la durée de vie des matériels anciens, dont le coût d'entretien augmente. En même temps, l'étalement de l'arrivée des nouveaux matériels crée de nouvelles charges auprès des industriels. Donc, pour résoudre une contrainte financière temporaire, on crée de nouvelles charges (bosse budgétaire), qui se cumulent avec les précédentes et avec les futures, d'où la notion de « mur ».

suite, on la connaît : les affaires ont continué à dériver jusqu'en 2008. À cette date, c'est la RGPP<sup>12</sup>, avec en plus les difficultés de la crise financière, qui organise une diminution considérable de nos effectifs, la révision à la baisse de façon très importante des contrats opérationnels, bref une révision déchirante.

J'ai réfléchi pour comprendre les raisons de cet échec. Ma première conclusion porte sur la méthode : je n'aurais jamais dû conduire cette opération « seul », sous l'égide de l'EMA. Pour que la ministre prenne en considération les résultats de notre étude, il aurait fallu que cette dernière soit conduite sous la direction de son cabinet, avec une participation officielle de la DGA, et des autres administrations et services. Ce qui était conduit sous l'égide de l'EMA, au « bénéfice » des armées, était forcément suspect. Ma deuxième erreur a été de ne pas commencer par le haut, c'est-à-dire de d'abord voir avec le président comment on pourrait lui faire accepter le projet. Mais surtout, troisième erreur, cette tentative de rétablir la vérité des prix était mal choisie en termes d'agenda. Chirac était en fin de mandat et n'était naturellement pas prêt à accepter l'échec de la professionnalisation des armées, qui avait été l'un de ses chantiers les plus importants et qui apparaissait alors comme l'une de ses principales réussites politiques. Le socle de cette réforme, c'était le modèle d'armée 2015. Donc lui présenter le constat de cet échec un an avant la fin de son mandat était impensable. L'échec tient donc souvent à une mauvaise préparation et au choix, judicieux ou non, du moment.

**Inflexions :** *En vous écoutant, on peut aussi se demander si dans notre société la recherche permanente de la perfection, nous ne sommes pas condamnés à vivre une succession d'échecs.*

**Henri Bentégeat :** Je crois en effet que notre société est un peu schizophrène, au minimum paradoxale. Nous vivons selon deux principes antagonistes : d'une part, la compétition permanente, moteur du capitalisme libéral, d'autre part, l'obsession sécuritaire, qui se traduit en particulier par le principe de précaution et la judiciarisation à outrance. Le résultat, me semble-t-il, est que l'échec est la plupart du temps nié, travesti. Cela est possible à cause de l'omniprésence et de la révolution de l'information, à travers les médias, les réseaux sociaux. Nous vivons en permanence dans un monde d'apparence et de communication virtuelle... Nous pouvons parfois nier l'échec, comme l'a fait George Bush junior lorsqu'il a donné l'ordre de supprimer le comptage des cercueils au retour d'Irak,

<sup>12</sup> La Révision générale des politiques publiques (RGPP) consiste en une analyse des missions et actions de l'État et des collectivités, suivie de la mise en œuvre de scénarios de réformes structurelles, avec comme buts la réforme de l'État, la baisse des dépenses publiques et l'amélioration des politiques publiques.

c'est-à-dire camoufler en partie les morts et les blessés américains. Certains pays cherchent à retarder l'échéance en contrôlant la presse ; mais cela ne dure qu'un temps.

Chez nous, cette contradiction, ce paradoxe est encore plus fort dans le domaine militaire. La première compétition du soldat, c'est celle du combat, celle avec l'ennemi, et elle ne pardonne pas. Pour l'aspect sécurité, le militaire obéit à la nécessité de préserver au maximum ses hommes et, ne les oublions pas, les populations locales, de la mort ou de la blessure. Nous vivons donc dans une société qui travestit elle-même plus ou moins les choses, et qui exige de ses chefs des efforts de commandement, de management, qui sont beaucoup plus lourds de conséquences et plus indispensables que dans n'importe quelle profession civile. Cette tension entre des objectifs antagonistes serait ingérable si nous n'avions pas l'avantage technologique et de puissance globale dans les guerres asymétriques que la France conduit. Si nous devons nous retrouver dans une guerre plus conventionnelle, à égalité ou presque de capacité de feu, je pense que cette tension deviendrait absolument insupportable. Comment réussir un « zéro mort », qui est le catéchisme de tous les dirigeants politiques occidentaux, alors qu'on se trouve engagé dans un conflit de haute intensité ?

**Inflexions :** *Pourriez-vous expliciter concrètement les efforts demandés au commandement ?*

**Henri Bentégeat :** Je me réfère à quelque chose de traditionnel. Même si je suis profondément interarmées, je pense que dans le domaine de l'exercice du commandement, la réflexion conduite par l'armée de terre depuis plusieurs années, avec le général Lagarde à la fin des années 1970, puis avec le général Bachelet et le général Thorette, plus récemment avec le général Bosser et l'un de ses adjoints de l'époque, le général Lecointre, est extrêmement approfondie. Je constate à quel point ce que j'ai connu quand j'étais jeune lieutenant et ce qui existe aujourd'hui a été bouleversé par la prise en compte permanente de la responsabilisation des subordonnés, de la recherche de leur adhésion et de la question éthique sans laquelle il n'y a plus d'armée mais des bandes armées. Nous sommes, à mon sens, à un niveau qui, certes, ne garantit pas des erreurs, des échecs ou des fautes, mais qui, malgré tout, constitue une colonne vertébrale solide à laquelle il est possible de se référer. Je vous parlais des méthodes de commandement de Bigeard, qui me paraissent un point de départ assez solide. Mais si vous y ajoutez tous les fondements de l'éthique sur laquelle notre armée a beaucoup réfléchi, je pense honnêtement que l'armée française possède une chaîne de commandement sans peu d'équivalent.



**Inflexions :** *Donc cette réflexion sur l'éthique sans cesse renouvelée et approfondie ne se contente pas de prémunir contre l'échec ponctuel d'une opération, mais permet d'avoir une base solide qui évite à l'ensemble de la structure de s'effondrer.*

**Henri Bentégeat :** Vous avez raison et c'est fondamental. Je repense aux analyses de Marc Bloch dans *L'Étrange Défaite*<sup>13</sup>, un livre exceptionnel sur l'échec d'une nation entière. En le lisant, j'ai été frappé par le fait que Bloch ne remettait en cause ni Gamelin ni Georges personnellement, mais un mode de commandement et de fonctionnement de nos armées et de la société de l'époque. De manière générale, il critique le comportement des cadres militaires et un mode de fonctionnement discutables voire condamnables. Je crois intimement que nous avons beaucoup progressé dans ce domaine : nous avons gagné une manière de commander qui est, à mon sens, la seule façon de régler cette tension fondamentale que nous avons entre la nécessaire compétition et la nécessaire protection des autres.

**Inflexions :** *La formation des officiers et des sous-officiers insiste beaucoup sur cette importance comportementale.*

**Henri Bentégeat :** Oui, le simple fait de l'enseigner oblige celui qui reçoit la formation à réfléchir un minimum. Vous connaissez la phrase classique, presque éculée, du général de Gaulle dans *Vers l'armée de métier* : « La véritable école du commandement est la culture générale<sup>14</sup>. » Pourtant, tout le monde n'en est pas aussi convaincu que ce que l'on veut bien dire. Certes un lieutenant a moins besoin de savoir Clausewitz que de connaître ses hommes, maîtriser parfaitement son matériel et l'emploi de l'ensemble face à un ennemi identifié. Néanmoins, au fur et à mesure que l'on évolue dans la carrière et que l'on prend des responsabilités, je suis convaincu qu'il faut comprendre comment fonctionne la société en général, connaître les mécanismes potentiels de la décision politico-militaire et être au fait des autres civilisations, celles auxquelles nous pouvons être confrontés ou au sein desquelles nous pouvons être amenés à évoluer. En pratique, cela demande d'avoir un minimum de connaissances historiques et géographiques, parfois sociologiques, ce qui n'exclut pas bien entendu – il s'agit là d'un tropisme personnel – la littérature. On apprend beaucoup sur Waterloo avec *La Chartreuse de Parme* ! On ne peut pas se limiter à la lecture d'un peu de presse ou de deux ou trois résumés que l'on peut trouver à droite ou à gauche pour comprendre les choses en profondeur. L'année dernière, j'ai beaucoup apprécié

13. M. Bloch, *L'Étrange Défaite*, 1940, 1<sup>re</sup> publication 1946.

14. Ch. de Gaulle, *Vers l'armée de métier*, Paris, Berger-Levrault, 1934.

*L'Empire des sables*<sup>15</sup> d'Emmanuel Garnier, qui explique comment, dans l'entre-deux-guerres, nos armées ont réussi petit à petit à prendre le contrôle des nomades, en particulier des Touaregs et des Peuls, dans la région couverte aujourd'hui par l'opération Barkhane. J'y ai renforcé ma conviction qu'il faut connaître intimement une région et sa population pour être apte à y gagner le genre de guerre auquel nous sommes confrontés actuellement.

**Inflexions :** *Connaître intimement d'accord, réfléchir d'accord. Mais la réflexion peut n'être que du vent si elle ne débouche pas sur des traces, un ordre ou un écrit, pour faciliter l'échange et la confrontation d'idées et d'intelligences.*

**Henri Bentégeat :** Oui, on ne se cultive pas pour le plaisir d'être cultivé ou de passer des diplômes universitaires. La réflexion ne peut être en aucun cas un but en soi. La culture permet une meilleure efficacité. Je crois énormément, dans le métier militaire, à la complémentarité entre la formation, y compris la formation personnelle, et – j'insiste sur le « et » – l'expérience, qu'elle soit opérationnelle, politique ou autre... Des conditions indispensables pour pouvoir faire son métier correctement à partir d'un certain niveau et remporter quelques victoires, si arracher un peu plus de budget peut être qualifié de victoire. Formation collective, formation individuelle et expérience : trois piliers qu'il convient de faire fructifier au fur et à mesure que l'on progresse en responsabilités.

**Inflexions :** *Cela nous ramène au second échec personnel que vous évoquiez en début d'entretien, la réforme de l'École de guerre. Que vouliez-vous faire ?*

**Henri Bentégeat :** Je n'irai pas jusqu'à évoquer comme Marc Bloch « l'odeur de moisi qu'exhale l'École de guerre ». Dans mon esprit, ce n'était pas du tout le cas. L'École de guerre<sup>16</sup>, le Collège interarmées de défense (CID) à mon époque, relevait directement du CEMA. Si je n'ai jamais servi en école, j'ai toujours attaché de l'importance à la formation des cadres et des officiers en particulier. Je me suis donc rendu plusieurs fois à l'École de guerre et j'ai eu l'impression que la part de l'interarmées y était trop réduite : l'année de scolarité était dévorée par les impératifs de chacune des armées, qui y ont introduit leurs propres périodes. Je trouvais l'ensemble mal structuré aux dépends de l'interarmées. De plus, j'avais le sentiment que

15. E. Garnier, *L'Empire des sables. La France au Sahel, 1860-1960*, Paris, Perrin, 2019.

16. L'École de guerre en France est née de la défaite de 1870. Après avoir pris de l'expérience en unités, des officiers sont sélectionnés sur concours pour apprendre à travailler en état-major, à concevoir les opérations et à prendre des responsabilités à la tête de régiments, bases aériennes ou bâtiments de la Marine nationale, puis ultérieurement dans les différents états-majors. En 1993, les écoles de guerre des différentes armées fusionnent en un Collège interarmées de défense (CID), qui reprend l'appellation École de guerre en 2011. Un officier qui n'est pas breveté de cette école ne peut prétendre au grade de colonel, encore moins de général.

l'encadrement n'était pas à la hauteur. Mes visites dans les écoles équivalentes britanniques ou américaines me donnaient l'impression d'une qualité bien supérieure. Enfin, l'équilibre entre la formation opérationnelle et la formation générale m'apparaissait fluctuant et incertain. La situation pouvait à mon sens être nettement améliorée.

Fin 2005, j'ai donc proposé deux efforts aux chefs d'état-major de chacune des armées (CEM) : rétablir le primat de l'interarmées dans l'année commune de la scolarité et l'affectation d'officiers à haut potentiel aux fonctions de professeur de groupe. Un échec total. Les CEM se sont opposés à ce que l'interarmées soit unifiée, arguant qu'ils avaient un besoin impératif des créneaux accordés pour des « périodes spécifiques » à chacune des armées. Et les critères d'affectation des officiers professeurs n'ont pas changé : aucun professeur de groupe n'était classé parmi les hauts potentiels, conservés, presque naturellement, en priorité dans leur état-major d'armée d'origine.

La première conclusion n'est pas une nouveauté : l'interarmées est, de façon structurelle, insupportable à chacune des armées. Demander l'accroissement de la part de la formation interarmées nécessite une préparation très fine que je n'avais pas fait réaliser. La seconde conclusion est comparable à ce que nous évoquions avec le modèle d'armée : j'ai mal choisi mon moment. Ma demande est arrivée après que j'ai réussi à imposer la subordination des CEM au CEMA et non plus au ministre. Fin 2005, le décret portant organisation des armées n'était pas encore digéré. Il était donc « normal » que je me trouve face au maximum de réticences de leur part. Je n'ai pas insisté.

**Inflexions :** *Vous qui avez pris du recul, que conseilleriez-vous au lecteur de la revue Inflexions pour apprivoiser un échec potentiel ?*

**Henri Bentégeat :** J'aime bien le fait que vous utilisiez le terme « apprivoiser », parce qu'en matière d'échec, il n'est pas bon de s'habituer à la chose, mais je crois qu'il faut s'y confronter sans crainte. J'y crois fondamentalement. Quand on prend une décision, et Dieu sait si on en prend dans notre métier, qui peut notamment coûter des vies humaines, on ne peut le faire dans la précipitation et sous pression que si on apprivoise l'échec potentiel. Je me souviens avoir été appelé en pleine nuit par des commandants d'opération quand il se passait quelque chose de très difficile. Il fallait que je décide tout de suite, parce qu'il y avait urgence et que mes interlocuteurs me le demandaient. Impossible de consulter l'état-major. Mon premier réflexe a toujours été d'essayer de dessiner dans ma tête les contours de l'échec possible, afin de le conjurer, de l'apprivoiser, de le mettre de côté et de trancher. Pour résumer, l'échec doit toujours être présent dans l'esprit du chef. Il ne faut pas avoir peur de le penser, car le

penser permet de le circonscrire et d'en limiter ses dégâts potentiels. Apprivoiser l'échec, c'est être réaliste et considérer que l'on peut échouer. En l'acceptant, on envisage déjà, si on a le temps parce que tout cela on va vite, la manière dont va essayer de rebondir.

Alors, que conseiller pour apprivoiser cette notion ? Évidemment qu'il faut s'intéresser à tout ce qui peut alimenter les réflexions fondamentales liées à l'exercice de notre métier, donc lire *Inflexions*. Le métier des armes est un métier totalement singulier, et plus que jamais dans une société dans laquelle la mort est généralement niée, où elle a pratiquement disparu de la vie courante, et où l'hédonisme et l'individualisme sont dominants. Si on veut pouvoir continuer à exercer ce métier avec beaucoup de sérénité et avec le recul suffisant, il faut énormément lire, énormément chercher à s'informer. D'autant plus que l'on peut avoir parfois l'impression que les valeurs qui fondent notre société s'éloignent de celles qui nourrissent la communauté militaire. Il ne faut en aucun cas laisser s'établir un fossé entre les deux, parce que sinon ce sera la fin des armées de la nation. Lire pour connaître notre société, comprendre toutes ses évolutions, et en même temps renforcer les raisons d'être de la mission des armées, des comportements des soldats et de leur place dans la société. Cette réflexion doit être conduite en permanence, en profitant de la lecture, en pratiquant l'échange et surtout l'écoute. Il faut réfléchir à l'échec, mais pour mieux s'en prémunir. Je pense qu'il faut résolument toujours vouloir gagner. La notion d'échec ne peut être décorrélée de celle de responsabilité, de la capacité de réflexion. Elle nécessite de travailler sur les modalités d'élaboration de la décision à partir d'une réflexion collective dans un cercle plus ou moins grand. Parler de l'échec, c'est aussi réfléchir à la formation, au travail individuel et au développement de la curiosité des décideurs ou des futurs décideurs.

*Propos recueillis par Jean-Luc Cotard* 





XAVIER HÉLARY

## CRÉCY : UNE DÉFAITE PARMİ D'AUTRES ?

À prendre les choses de haut, on ne peut être que frappé par la récurrence des grands désastres subis par la chevalerie française au cours de la guerre de Cent Ans, et même, en réalité, de part et d'autre du conflit franco-anglais. Crécy (1346), Poitiers (1356), Azincourt (1415) s'inscrivent en effet dans une longue suite qui commence avec les batailles de Mansourah (1250) et de Courtrai (1302), et se poursuit au moins jusqu'à Guinegatte (1513) et Pavie (1525) ; il faut y ajouter encore Nicopolis, face aux Ottomans (1396). Est-ce à dire que les chevaliers français, sur près de trois siècles, n'ont tiré aucune leçon de leurs échecs successifs et qu'ils ont répété, génération après génération, les mêmes erreurs<sup>1</sup> ?

Quand on y regarde de plus près, le constat doit être nuancé. D'abord, au cours de la même période, la chevalerie française a remporté plusieurs succès, qui ne sont pas tous négligeables : le « dimanche de Bouvines » (1214) a vu la victoire de Philippe Auguste ; à Bénévent (1266) puis à Tagliacozzo (1268), Charles d'Anjou a triomphé des partisans des Hohenstaufen ; à Mons-en-Pevèle (1304) puis à Cassel (1328), les rebelles flamands sont vaincus à deux reprises par Philippe le Bel puis par son neveu Philippe de Valois ; les batailles de Formigny (1450) et de Castillon (1453) terminent la guerre de Cent Ans. Et comment oublier le triomphe tout chevaleresque de François I<sup>er</sup> à Pavie (1515) ?

Il faut reconnaître, toutefois, que ces succès n'ont pas tous ce côté éclatant. Pour ne prendre que cet exemple, éclairé récemment par Dominique Barthélemy, la victoire de Philippe Auguste à Bouvines, qu'on savait déjà difficilement acquise, n'est en réalité pas beaucoup plus qu'une grosse escarmouche, très caractéristique de la guerre féodale<sup>2</sup>. Comme souvent, ce sont les chroniqueurs qui ont forgé, par les récits qu'ils ont laissés, la mémoire de l'événement. À ce propos,

1. Ph. Contamine, « Crécy (1346) et Azincourt (1415) : une comparaison », *Divers aspects du Moyen Âge en Occident. 1<sup>er</sup> Congrès historique des jeunes historiens du Calaisis. Calais, septembre 1974*, Calais, Groupement des jeunes historiens du Calaisis, 1978, pp. 29-44. Il faut bien sûr renvoyer, du même auteur, à *Guerre, État et société à la fin du Moyen Âge. Études sur les armées des rois de France 1337-1494*, Paris/La Haye, Mouton, 1972 (École pratique des hautes études, VI<sup>e</sup> section ; Sciences économiques et sociales. Centre de recherches historiques. Civilisations et Sociétés, 24), rééd., Paris, Éditions de l'EHESS, 2004, augmenté d'une postface ; *Histoire militaire de la France. T. I, Des origines à 1715*, Paris, PUF, 1992. Je me permets de mentionner également ma contribution récente, « Du royaume des Francs au royaume de France, V<sup>e</sup>-XV<sup>e</sup> siècle », in H. Drévilion et O. Wiewiorka (dir.), *Histoire militaire de la France*, Paris, Perrin, 2018, t. I, pp. 17-144, 644-650 et 673-680.

2. D. Barthélemy, *La Bataille de Bouvines. Histoire et légendes*, Paris, Perrin, 2018.

Françoise Autrand a mis en évidence comment, pendant la guerre de Cent Ans, les chroniqueurs tendent à écrire non pas le récit d'une défaite particulière, mais un récit de défaite stéréotypé, mettant toujours en œuvre les mêmes éléments : l'arrogance des chevaliers, qui banquettent au lieu de prier et qui se partagent par avance les dépouilles de l'adversaire ; leur témérité et leur précipitation coupables au moment du combat ; leur lâcheté dès que la bataille tourne mal et qu'ils fuient honteusement.

De manière générale, ce sont donc les travers de la chevalerie qui se trouvent ainsi stigmatisés dans des récits écrits par des chroniqueurs, qui sont généralement des hommes d'Église<sup>3</sup>. La lecture morale qu'ils font des déboires de la chevalerie est parfaitement dans la ligne du traité fameux sur l'ordre du Temple, dans lequel saint Bernard, dans les années 1130, opposait la bonne chevalerie, celle que formaient les templiers, à la mauvaise, celle du siècle, entièrement vouée aux plaisirs et à la vanité<sup>4</sup>. Comment, dans ces conditions, ne pas se montrer méfiants à l'égard des récits dont nous disposons, qui se révèlent, plus encore que pour d'autres périodes, biaisés, stéréotypés et incertains ?

Ces précautions prises, il n'en reste pas moins que la chevalerie française a essuyé de nombreux échecs, sanglants et spectaculaires, et que l'on ne trouve pas ailleurs, dans l'histoire du Moyen Âge occidental, une série de défaites du même ordre. Comment rendre compte de cette récurrence ? Les mêmes causes sont-elles à incriminer ? De génération en génération, les chevaliers français ont-ils complètement failli dans la transmission du « retour d'expérience » ?

## La bataille

Prenons l'exemple de la bataille de Crécy, livrée le 26 août 1346. Le roi d'Angleterre Édouard III a débarqué quelques semaines plus tôt, le 12 juillet, à Saint-Vaast-la-Hougue. Son objectif n'est pas de conquérir la Normandie, mais de s'y faire reconnaître comme roi par une partie de la noblesse locale, qui a eu maille à partir, les années précédentes, avec Philippe de Valois. Édouard, toutefois, ne reçoit pas l'accueil enthousiaste auquel il s'attendait peut-être. Le sac de Caen, le 26 juillet, ne doit guère améliorer les choses. L'armée anglaise oblique

3. F. Autrand, « La déconfiture. La bataille de Poitiers (1356) à travers quelques textes français des XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècles », in Ph. Contamine, Ch. Giry-Deloison, M. H. Keen (dir.), *Guerre et Société en France, en Angleterre et en Bourgogne, XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècles*, Villeneuve-d'Ascq, Centre d'histoire de la région du Nord et de l'Europe du Nord-Ouest, 1991, pp. 93-121 ; X. Hélary, *Courtrai. 11 juillet 1302*, Paris, Tallandier, 2012.

4. X. Hélary, *Les Templiers. Leur faux trésor, leur vraie puissance*, Paris, First Éditions, 2018 ; rééd. « Pocket », 2019.

alors vers l'Île-de-France ; le château de Saint-Germain-en-Laye, l'une des résidences favorites des rois de France, est pillé et incendié. Que faire, maintenant ? Édouard III a montré sa force, et plus encore la faiblesse de son adversaire, mais il est en position difficile, car il n'est pas question de prendre Paris et ses deux cent mille habitants. Le 16 août, il franchit la Seine à Poissy, en direction du nord. Sans doute a-t-il en tête de gagner la Flandre, ce grand fief depuis longtemps rebelle à l'autorité des rois de France ; c'est à Gand, en janvier 1340, qu'Édouard a pris solennellement le titre de roi de France<sup>5</sup>.

Depuis qu'il a appris le débarquement de son compétiteur, Philippe de Valois réunit son armée. Dans les circonscriptions du royaume, les baillis et les sénéchaux, l'équivalent de nos préfets, ont transmis aux vassaux leur convocation à l'ost. Le roi a directement prévenu ses parents et les hauts barons ; il a retenu, pour son propre compte, dans son Hôtel, des centaines de chevaliers. Les nombreux princes étrangers qui ont conclu avec lui un traité d'alliance viennent le servir. C'est le cas de Jean de Luxembourg, roi de Bohême, que l'on appelle « Jean l'Aveugle » depuis qu'il a perdu la vue. Le royaume de France est riche et peuplé ; le roi est puissant. Philippe de Valois n'a pas de mal à réunir une armée importante. En cas de besoin, il peut même lever l'arrière-ban, c'est-à-dire appeler à son service l'ensemble de ses sujets – il s'agit surtout d'une ressource fiscale, car le roi a davantage besoin d'argent que d'hommes.

Philippe VI ne manque donc pas de combattants, mais son attitude hésitante souffre de la comparaison avec la tranquille audace que montre Édouard III. Finalement, ce n'est que quand celui-ci quitte l'Île-de-France que Philippe se décide à se lancer à sa poursuite. Se sentant talonnés, les Anglais conviennent d'attendre leur adversaire en choisissant le champ de bataille, près de Crécy-en-Ponthieu, où ils établissent leur camp le 25 août. Les Français n'arrivent sur place que le 26. En fin de journée, sans avoir pris le temps de se reposer, ils attaquent l'armée anglaise qui, elle, s'est préparée au combat. Derrière les pieux qu'ils ont disposés au sol, les archers gallois fauchent leurs charges répétées. Le combat finit par s'engager entre hommes d'armes ; il tourne en défaveur des Français, épuisés par leur marche et les charges, et décimés par les archers. Philippe de Valois, lui-même blessé, doit quitter le champ de bataille. La défaite se mue en déroute ; mais, puisque la nuit est tombée, la poursuite des

5. Il n'y a pas de monographie récente sur la bataille de Crécy, en dehors du précieux recueil d'études réunies par A. Ayton et sir Ph. Preston, *The Battle of Crécy, 1346*, Woodbridge, The Boydell Press, coll. "Warfare in History", 2005 (articles par les deux directeurs du volume, ainsi que par F. Autrand, M. Prestwich, C. Piel et B. Schnerb). Parmi les nombreuses biographies d'Édouard III, on peut citer celle de M. W. Ormrod, *Edward III*, Yale University Press, coll. « The English Monarch Series », 2013. Sur le règne de Philippe de Valois, le dernier ouvrage d'ampleur demeure celui de R. Cazelles, *La Société politique et la crise de la royauté sous Philippe de Valois*, Paris, Librairie d'Argences, 1958.



vaincus est difficile. Sur le champ de bataille, le frère du roi de France, plusieurs princes, de nombreux grands seigneurs ont trouvé la mort. Édouard III triomphe. Quelques jours plus tard, le 4 septembre, il met le siège devant Calais, qui capitule un an plus tard, au début du mois d'août 1347<sup>6</sup>. À bien des égards, c'est la chute de Calais l'événement important. Après Crécy, Philippe de Valois est humilié et certainement affaibli, mais la bataille n'a pas d'autres conséquences. La prise de Calais, en revanche, donne aux Anglais une porte d'entrée sur le continent, qu'ils garderont jusqu'en 1558.

## Pourquoi la défaite ?

Sur le champ de bataille de Crécy comme lors du siège de Calais, la défaite française tient surtout à la stature d'Édouard III. Incontestablement, comme plus tard son arrière-petit-fils Henri V, c'est un excellent chef de guerre. Les hommes d'armes qui l'entourent, à commencer par son fils, le prince de Galles (le « prince Noir »), sont eux aussi d'un très haut niveau. Du point de vue des hommes, la grande force de l'armée anglaise vient de ses archers, surtout recrutés au pays de Galles. Leur cadence de tir et leur détermination font beaucoup. En outre, l'armée que le roi d'Angleterre a réunie est un corps expéditionnaire, formé d'hommes qui se sont portés volontaires pour combattre sur le continent et qui ont conclu pour ce faire un contrat, une « endenture de guerre », définissant précisément leurs obligations et celles du roi. Ces hommes, enfin, sont ensemble depuis plusieurs mois. Rassemblés en Angleterre, ils ont attendu le départ et traversé la Manche ; le débarquement dans le Cotentin puis la campagne en Normandie, dangereuse et excitante, a forgé des liens très étroits, resserrés encore par le pillage des prospères campagnes normandes.

Du côté français, la situation est plus contrastée. Né en 1293, Philippe de Valois porte encore beau, mais il n'est plus le jeune roi-chevalier qu'il était au début de son règne. Élu par les barons et les prélats après la mort, l'un après l'autre, de ses trois cousins germains, il a été sacré à Reims. Au demeurant, neveu de Philippe le Bel, il descend en ligne directe de Saint Louis. Sa cour est la plus brillante d'Occident. Mais, peu à peu, les difficultés se sont accumulées et la crainte de la trahison s'est immiscée dans son esprit. Surtout, l'outil militaire dont il dispose est loin d'être aussi efficace que celui de son rival. Comme Philippe lui-même, les princes et les barons ont leur

6. J.-M. Moeglin, *Les Bourgeois de Calais. Essai sur un mythe historique*, Paris, Albin Michel, 2002.

propre « retenue », les quelques centaines ou dizaines d'hommes d'armes qu'ils ont levés parmi leurs propres vassaux ou qu'ils ont pris à leurs gages. Il en va de même pour ces chevaliers importants qu'on dit « bannerets » parce qu'ils sont autorisés à « porter bannière », c'est-à-dire à avoir derrière eux leur suite d'hommes d'armes. Il y a enfin tous ces vassaux du roi, venus seuls ou en petits groupes, dès que la semonce royale leur a été communiquée.

Même si beaucoup de ces hommes sont payés, l'armée française reste fondamentalement, dans sa structure, un ost, marqué par les liens féodaux. Puisqu'elles sont avant tout l'émanation des troupes réunies par les princes, les « batailles », ce que nous appellerions les corps d'armée, n'ont pas le même nombre de combattants, et elles sont formées de l'amalgame de troupes diverses. Rassemblées pour l'occasion et au dernier moment, elles manquent nécessairement de cohérence. C'est d'autant plus vrai que les chevaliers font peu de cas de leur infanterie, composée de compagnies d'arbalétriers « génois » (ou, plus exactement, originaires de Provence et d'Italie du Nord) et des milices fournies par les villes. Alors que, dans l'armée anglaise, archers et hommes d'armes fonctionnent en plein accord, les cavaliers français croiraient déchoir en accordant la moindre importance aux gens de pied qui les accompagnent. Il y a certainement là l'une des raisons du désastre.

Ce défaut de coordination n'est que l'un des aspects d'un phénomène plus large. Idéologiquement, l'armée française se conçoit avant tout comme l'émanation de la chevalerie groupée autour du roi. Ce sont donc toujours les valeurs chevaleresques qui dominent : la recherche de la gloire à travers la prouesse individuelle ; le souci de se distinguer des autres ; la peur de perdre son honneur, d'être « honni », couvert de honte. Il n'est pas très étonnant, dans ces conditions, que, sur le champ de bataille de Crécy, les chevaliers français aient refusé d'attendre d'être au complet et de laisser les arbalétriers génois préparer le terrain. Philippe de Valois lui-même s'est visiblement laissé emporter par le mouvement général.

Pourtant, et par définition, les chevaliers sont des hommes de guerre, non dénués d'expérience du combat et désireux, bien entendu, de remporter la victoire. Malgré son âge, le roi lui-même fait figure de chevalier émérite ; il a pris part à la bataille de Cassel (1328) et, avant son accession au trône, a conduit une expédition de grand style, quoique vaine, en Italie<sup>7</sup> ; comme tout bon chevalier, c'est aussi un amateur de tournois. Au corps-à-corps, Philippe de Valois et ses hommes sont sans

7. Ph. Contamine, « À l'ombre des fleurs de lis. Les rapports entre les rois de France Valois et les Angevins de Naples et de Provence (1320-1382) », in N.-Y. Tonnerre et É. Verry (dir.), *Les Princes angevins du XIII<sup>e</sup> au XV<sup>e</sup> siècle. Un destin européen*, Presses universitaires de Rennes, coll. « Histoire », 2003, pp. 117-130, aux pp. 119-120.

doute redoutables. Le courage physique ne leur fait nullement défaut, comme le montre l'exemple du roi de Bohême, qui, malgré sa cécité, se fait conduire sur le champ de bataille pour y mourir en chevalier au service de son allié le roi de France. Mais, ce jour-là, la témérité, l'indiscipline, l'excès de confiance ne peuvent conduire qu'au désastre.

## Quelles leçons ?

Quand les Français sont vaincus à Crécy, les chroniqueurs ont beau jeu de ressortir les anecdotes qui ont déjà servi à propos de Mansourah (1250) ou de Courtrai (1302)<sup>8</sup>. Dans les récits des grandes défaites de la chevalerie, il est souvent question, en effet, du désaccord qui oppose deux proches du roi, un grand officier inclinant à la prudence et un grand seigneur arrogant mettant en cause, pour emporter l'adhésion, le courage de son interlocuteur – celui-ci, pour ne pas perdre la face, n'a alors d'autre choix que de se rallier à l'idée d'une attaque immédiate, et même en surenchérissant pour ne pas laisser suspecter sa bravoure. On retrouve là, sous divers avatars, l'échange qui oppose Roland et Olivier au moment de savoir s'il faut sonner du cor pour prévenir Charlemagne de l'attaque des Sarrasins qui se prépare<sup>9</sup>...

Il est peu probable, somme toute, que le même épisode se soit répété à chaque fois dans des termes similaires. Néanmoins, le fait qu'une anecdote de ce type soit sans cesse répétée laisse penser que les chevaliers eux-mêmes étaient avertis du danger que leur soif d'illustration personnelle leur faisait courir. Amateurs de romans de chevalerie, ils ne dédaignaient pas les récits historiques ; ils connaissaient la réalité de la guerre, comme ce que littérateurs et historiens en disaient. Comment expliquer, alors, qu'ils aient laissé libre cours à leur fougue sans mesurer les risques qu'ils prenaient ?

Deux éléments d'explication peuvent être donnés. Le premier, c'est que la bataille de Crécy doit être considérée pour elle-même, sans qu'on la mette nécessairement en série, même si la distance et nos récits y invitent. Sur le moment, pour des raisons qui nous échappent largement, il a paru à Philippe de Valois et à ceux qui l'entouraient que la victoire était à leur portée, que la répétition des charges finirait par briser les lignes anglaises. Plutôt qu'à la bataille de Courtrai ou à celle de Mansourah, Philippe VI pensait à sa propre victoire sur les Flamands à Cassel, au tout début de son règne, où sa bravoure avait permis son succès.

8. X. Hélary, « "Vous êtes du poil du loup". Genèse du récit de défaite, de Mansourah (8 février 1250) à Courtrai (11 juillet 1302)", in J.-Cl. Cheynet et D. Barthélemy, *Guerre et Société. Byzance-Occident (VIII<sup>e</sup>-XII<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Centre de recherche et d'histoire et civilisation de Byzance, 31, 2010, pp. 185-200.

9. I. Short (éd. et trad.), *La Chanson de Roland*, Paris, Le Livre de poche, 1990.

Le second élément touche plus directement à la question du « retour d'expérience ». Outre le fait que chaque bataille a sa spécificité, il est clair que ces hommes de guerre que sont les chevaliers ne sont pas insensibles aux enseignements de l'expérience. Les Valois, notamment, cherchent continûment à améliorer l'outil militaire dont ils disposent, tout en essayant de ne pas répéter les erreurs stratégiques et tactiques commises à Crécy. À Poitiers (1356) comme à Azincourt (1415), les Français combattent à pied, renonçant ainsi aux belles charges de cavalerie. La répétition des erreurs passées, bien sûr, est toujours possible, comme à Nicopolis (1396), et la brillante chevalerie commandée par le futur duc de Bourgogne Jean sans Peur a suivi, de fait, sa pente naturelle ; mais, là aussi, le comportement des combattants doit être étudié en fonction des circonstances de la bataille et pas seulement selon les grilles de lecture fournies par les contemporains<sup>10</sup>.

Sur le plan de la stratégie, la capacité d'adaptation de la monarchie française n'est pas moins sensible quand Charles V (1364-1380), prenant acte de l'infériorité de son armée dans les batailles rangées, décide de faire le vide devant les chevauchées anglaises pour en épuiser l'élan, quitte à sacrifier pour cela le plat pays. Dans le même temps, il réorganise l'armée en mettant sur pied des compagnies aux effectifs stables, payés à l'année et confiés à des capitaines qu'il nomme lui-même – une esquisse d'armée moderne, permanente et professionnelle, qui reconquiert méthodiquement les territoires perdus.

Le « retour d'expérience » est donc loin d'avoir été inconnu des Français de la guerre de Cent Ans. Sur le plan tactique comme sur le plan stratégique, ils ont su s'adapter, même si leurs efforts n'ont pas toujours été couronnés de succès – des victoires, comme on l'a rappelé au début, se sont toutefois intercalées entre les désastres. Une chose est sûre en tout cas : les leçons étaient tirées des déboires passés. Rien ne le montre mieux que l'attitude du duc de Berry, quelques jours avant la bataille d'Azincourt. Né en 1340, il avait participé à la bataille de Poitiers, le 19 septembre 1356, au cours de laquelle son père, Jean le Bon, avait été fait prisonnier. En 1415, près de soixante ans après un événement qui avait coûté si cher au royaume, et faisant explicitement valoir sa longue expérience, le duc de Berry insiste pour que son neveu, le roi Charles VI, et le fils de celui-ci, le duc de Guyenne, ne suivent pas l'armée qui voulait rattraper les Anglais s'échappant vers Calais car, dit un chroniqueur qui assistait à la scène, « il redoutait grandement la bataille parce qu'il avait été à la bataille de Poitiers où

10. J. Paviot et M. Chauneu-Bouillot (dir.), « Nicopolis, 1396-1996 », Actes du colloque international organisé par l'Académie des sciences, arts et belles-lettres de Dijon et le Centre national de la recherche scientifique, réuni à Dijon, au Conseil régional de Bourgogne, le 18 octobre 1996, *Annales de Bourgogne*, t. 68, 1997.

son père le roi Jean fut pris, et il disait que mieux valait perdre bataille seule que roi et bataille »<sup>11</sup>. La suite lui donna raison<sup>12</sup>. Comment les choses auraient-elles tourné si, en plus des centaines de morts restés sur le champ de bataille d'Azincourt, le roi et le dauphin avaient été faits prisonniers ? ┘

---

11. F. Autrand, *Jean de Berry*, Paris, Fayard, 2000, p. 97.

12. A. Curry, *Agincourt. A New History*, Stroud, Tempus, 2005 ; *D'Azincourt à Marignan. Chevaliers et bombardes, 1415-1515*, Paris, Gallimard/musée de l'Armée, 2015.



THOMAS VAISSET  
PHILIPPE VIAL

## SUCCÈS OU ÉCHEC ? LA MÉMOIRE DIVISÉE DU SABORDAGE DE TOULON

Toulon, 27 novembre 1942 : échappant *in extremis* à la mainmise allemande, une grande partie des forces navales de Vichy se saborde dans la rade. Devenue symbole d'un échec absolu et déshonorant, cette tragédie constitue aujourd'hui une sorte de pendant naval à la débâcle de 1940. Le sabordage en a le caractère soudain, brutal et apparemment irrémédiable. La flotte qui disparaît est en effet, pour l'essentiel, composée du meilleur de la marine de Vichy, les Forces de haute mer (FHM). À la honte de la défaite s'ajoute l'opprobre de la passivité, car les bâtiments sont coulés sans avoir été vaincus, ni même avoir livré bataille.

Pourtant, l'événement est loin d'être immédiatement perçu de cette manière. C'est d'abord le soulagement qui prévaut chez les Alliés. Une force qui aurait pu renforcer de manière importante le potentiel du Reich a échappé de manière spectaculaire à sa mainmise... C'est une gifle et une humiliation pour les autorités allemandes, dont la tentative de hold-up naval (opération Lila), dans le prolongement de l'invasion de la zone libre (opération Anton), a échoué. En dépit de la satisfaction d'Hitler, qui voulait moins capturer la principale flotte française que la neutraliser, si échec il y a, il est pour le Reich et ses soutiens, en particulier les milieux collaborationnistes.

C'est seulement de manière graduelle que le sabordage du 27 novembre 1942 va se transformer en échec cuisant aux yeux de la majorité des observateurs. Un retournement qui, pour autant, ne peut être complet, car l'ambivalence de l'événement interdit toute lecture univoque de cet « événement monstre », pour reprendre l'expression de Pierre Nora<sup>1</sup>. Dans son principe même, un sabordage réussi est un coup ultime porté à l'adversaire autant que la reconnaissance définitive de sa supériorité et un aveu d'impuissance. Toulon est ainsi, à jamais, rien qu'un échec et plus qu'un échec<sup>2</sup>.

1. P. Nora, « L'événement monstre », *Communications* n° 18, 1972, pp. 162-172.

2. Pour reprendre en l'adaptant, le titre de l'étude dont est tiré cet article, présentée ici dans une version remaniée et enrichie : T. Vaisset et Ph. Vial, « Toulon, 27 novembre 1942 : rien qu'une défaite ou plus qu'une défaite ? », in C. Defrance, C. Horel et F.-X. Nérard (dir.), *Vaincus ! Histoires de défaites. Europe XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Nouveau Monde Éditions, 2016, pp. 29-51.

## Toulon : le sabordage de la flotte française ?

Le bilan du drame est connu. Il est impressionnant. Plus d'une centaine de bâtiments a été volontairement détruite, soit près de deux cent trente-cinq mille tonnes. À l'exception de cinq sous-marins et d'un baliseur qui, ignorant délibérément les ordres, ont réussi à prendre le large, 90 % des unités au mouillage disparaissent sans combat. En quelques heures, la marine enregistre 60 % des pertes qu'elle subira pendant toute la durée du conflit<sup>3</sup>.

Pourtant, contrairement à une idée reçue, aussi fausse que tenace, ce sabordage n'est pas celui de l'ensemble de la flotte française. Les destructions correspondent à environ 40 % de son tonnage lors de l'entrée en guerre. Le sabordage n'est pas non plus celui de la marine, une expression qui n'a plus guère de sens fin novembre 1942. À cette époque, le pavillon tricolore flotte en effet sur des bâtiments qui relèvent de trois autorités différentes.

Avec trente mille tonnes, les Forces navales françaises libres (FNFL) représentent la minorité qui n'a jamais cessé le combat. De son côté, la marine de Vichy est un assemblage composite. Après le sabordage, elle est formée des Forces navales d'Extrême-Orient (treize mille tonnes), de l'escadre des Antilles (trente-huit tonnes) et de la Force X stationnée à Alexandrie (soixante-cinq mille tonnes), soit cent seize mille tonnes environ. Mais les premières sont isolées en Indochine, tandis que les deux autres sont neutralisées par les Américains ou les Britanniques. Enfin, les récents événements d'Afrique du Nord ont donné naissance à un troisième ensemble, composé des bâtiments ayant survécu aux débarquements anglo-américains et renforcé, à la veille du sabordage, par le ralliement de la flotte d'Afrique occidentale française (AOF). Ces cent trente-cinq mille tonnes dépendent des autorités d'Alger, qui viennent de rompre avec Vichy sans pour autant rallier Londres : on va bientôt désigner ces marins comme les « Barbaresques ».

Le sabordage entraîne ainsi la destruction de moins de la moitié du tonnage français alors en service. Par ailleurs, ce qui disparaît à Toulon est loin d'être d'égale valeur. Les Forces de haute mer – trente-huit bâtiments seulement, mais plus de la moitié du tonnage – voisinent avec un groupe hétérogène de cent trente-cinq unités, parmi lesquelles une cinquantaine de bâtiments de servitude ou de soutien. Dans ce groupe, les navires de combat sont, pour la plupart, en « gardiennage d'armistice » ou en réparation, c'est-à-dire sans valeur opérationnelle.

3. Service historique de la Défense, archives de la marine conservées à Vincennes (désormais SHD-MV), 3BB<sup>2</sup> SEC 114, note non numérotée et non signée « Historique du tonnage de la marine militaire de 1939 à 1946 ».

Néanmoins, qualitativement, c'est bien la majorité des meilleures unités qui disparaît. L'intégralité des FHM, le fer de lance de la marine de Vichy, s'est en effet sabordée. Outre le navire de ligne *Strasbourg*, les pertes concernent essentiellement les croiseurs et les contre-torpilleurs, qui comptaient parmi les grandes réussites des programmes navals de l'entre-deux-guerres. Mais les bâtiments coulés à Toulon ne sont plus de nature à bouleverser l'équilibre des forces en Europe. Atout capital, avec l'empire, en juin 1940, la flotte ne représente plus qu'une carte secondaire à l'automne 1942 car, entretemps, les conditions de la guerre sur mer ont profondément évolué. Marginalisée, la marine de l'État français est passée à côté des innovations technologiques qui ont révolutionné les combats navals (asdic, radar...). De même, les équipages manquent d'expérience opérationnelle dans les domaines de lutte qui ont été renouvelés au cours des hostilités (opérations aéronavales et amphibies, lutte anti-sous-marine et anti-aérienne).

En outre, contrairement à ce qu'a écrit dans les années 1960 dans un ouvrage devenu une référence Henri Noguères, ancien Résistant devenu journaliste et historien, Toulon n'est pas « la plus spectaculaire "opération suicide" de l'histoire de la marine de tous les temps et de tous les pays »<sup>4</sup>. Pour impressionnantes qu'aient été les pertes de novembre 1942, elles s'avèrent pratiquement moitié moindre de celles de la marine impériale allemande à Scapa Flow, le 21 juin 1919<sup>5</sup>. Avec quatre cent mille tonnes envoyées par le fond de cette baie des îles Orcades, au nord de l'Écosse, c'est bien le sabordage de la *Hochseeflotte* qui reste à ce jour le plus important de l'Histoire. D'autant que cette flotte est exclusivement constituée de bâtiments de combat opérationnels, ce qui est loin d'être le cas de l'ensemble toulonnais, on l'a vu.

Le suicide de la *Hochseeflotte* constitue d'ailleurs une référence naturelle pour les contemporains, à l'exemple du vice-amiral Le Luc, un proche de Darlan, chef d'état-major des forces navales de Vichy entre novembre 1942 et mars 1943<sup>6</sup>. Comme l'ensemble des officiers, Le Luc se réfère à un code de l'honneur commun à toutes les marines, qui impose au commandant d'un bâtiment de le détruire plutôt que de le laisser tomber entre des mains étrangères. La Marine nationale

4. H. Noguères, *Le Suicide de la flotte française à Toulon*, Paris, Robert Laffont, 1961, p. 9. Une vision qui est encore largement celle du seul documentaire télévisé consacré au sabordage, pourtant réalisé il y a quelques années seulement : « D'une guerre à l'autre. Toulon 1942, le sabordage de la marine française », réalisateurs Adila Bennedjaj-Zou et Christophe Talczewski, produit par Point du jour et France télévisions avec le soutien du ministère de la Défense, première diffusion France 3, jeudi 26 novembre 2015.

5. Et ce, même si, contrairement aux Allemands à Toulon, les Britanniques réussissent à interrompre l'opération : seuls cinquante-deux des soixante-quatorze bâtiments internés sont coulés, soit environ quatre cent mille tonnes sur cinq cent quarante mille. F.-E. Brézet, « Juin 1919, la flotte de haute mer allemande se saborde à Scapa Flow », *Revue historique des armées* n° 3, 1999, pp. 53-61.

6. SHD-MV, 3 BB8 CE 11, mémoires de l'amiral Le Luc à propos du sabordage de Toulon, rédigées en 1943-1944.



avait d'ailleurs déjà procédé à des actions de ce type dès juin 1940. Devant l'avancée des forces allemandes, toutes les unités incapables de s'échapper des bases du littoral atlantique avaient été détruites, en particulier celles en réparation ou en construction, soit un total d'environ cent soixante-dix mille tonnes<sup>7</sup>.

Par la suite, les marins français ont eu à Toulon la même réaction que leurs camarades danois quelques mois plus tard : confrontés à une tentative allemande similaire (opération Safari), ils sabordent la majorité de leurs navires dans le port de Copenhague, le 29 août 1943<sup>8</sup>. Une dizaine de jours plus tard, quand l'Italie rejoint le camp allié à la suite de la signature de l'armistice de Cassibile (3 septembre), la *Regia Marina* fait partiellement de même. Si l'essentiel de ses forces réussit à quitter la grande base de La Spezia, le 9 septembre, pour rallier Malte, les bâtiments qui ne peuvent prendre la mer sont sabordés. Jusqu'au 18 septembre, un peu partout en Italie et dans le monde, ce sont environ cent mille tonnes qui sont ainsi détruites, dont une moitié de bâtiments de combat<sup>9</sup>. Le drame de Toulon s'inscrit ainsi dans une pratique récurrente au cours du second conflit mondial, même si ce sabordage tranche par son ampleur.

La première destruction volontaire d'un bâtiment de combat est d'ailleurs le fait de la *Kriegsmarine*. Le 17 décembre 1939, le cuirassé de poche *Admiral Graf Spee* est coulé par son équipage après être sorti du port de Montevideo, en Uruguay, où il s'était réfugié après la bataille du Rio de la Plata. À l'autre extrémité de la période, les Allemands, alors sur le point d'abandonner Toulon, fin août 1944, font de même avec leurs deux derniers *U-Boote*<sup>10</sup>. Cette décision annonce le dénouement de la fin de la guerre. Que ce soit dans le cadre de l'opération Regenbogen, lancée le 30 avril 1945 par l'amiral Dönitz pour éviter aux sous-marins de la *Kriegsmarine* de tomber entre les mains alliées, ou du fait d'initiatives locales, plus de deux cents *U-Boote* seront sabordés, représentant un total supérieur à deux cent mille tonnes<sup>11</sup>. Des pertes voisines de celles enregistrées à Toulon...

7. Ph. Lasterle, « Autopsie d'un exode maritime : l'évacuation des ports par la marine », in Ch. Lévisse-Touzé (dir.), *La Campagne de 1940*, Paris, Tallandier, 2001, pp. 261-288.

8. Trente-deux bâtiments sont sabordés sur un total d'une cinquantaine, totalisant quinze mille tonnes environ ; six unités réussissent à s'échapper, quatorze sont saisies intactes par les Allemands. H. P. Willmott, *Last Century of Sea Power*. Vol. 2, *From Washington to Tokyo, 1922-1945*, Bloomington and Indianapolis, Indiana University Press, 2010, pp. 297-299.

9. À la différence du cas français, où les bâtiments de combat constituent l'immense majorité des pertes. De fait, on compte peu de grandes unités parmi les navires italiens sabordés, contrairement à ce qui se passe à Toulon : V. O'Hara et E. Cernuschi, *Dark Navy. The Italian Regia Marina and the Armistice of 8 September 1943*, Ann Harbour, Nimble Books, 2009.

10. M. Saibène, *Toulon et la Marine, du sabordage à la Libération*, Nantes, Marines éditions, p. 112.

11. Ch. Madsen, *The Royal Navy and German naval disarmament, 1942-1947*, London, Frank Cass, 1998, p. 51. Ce tonnage doit être rapporté à celui des *U-Boats* saisis par les Britanniques et qu'ils sabordent finalement au large de Lisahally, en Irlande du Nord, ou du Loch Ryan, sur la côte ouest de l'Écosse, entre le 17 novembre 1945 et le 11 février 1946. À l'issue de l'opération Deadlight, cent vingt et un *U-Boats* ont été coulés, représentant un total de près de quatre-vingt-dix mille tonnes.

Par ailleurs, le geste des marins français doit être rapporté à l'attitude de leurs camarades des autres armées restées fidèles à Vichy. D'autant que le sabordage intervient à la suite de l'invasion de la zone libre et coïncide avec la dissolution de l'armée d'armistice ordonnée par Hitler. La différence de réaction est flagrante. À de rares exceptions près, les armées de terre et de l'air n'opposent aucune résistance et abandonnent intact leur matériel. Mille deux cent soixante et onze avions de combat sont saisis par les forces allemandes : après réforme, plus de sept cents appareils seront effectivement réemployés par la *Luftwaffe* (cinq cent quarante) et la *Regia Aeronautica* (cent soixante-sept)<sup>12</sup>. Par ailleurs, en additionnant les matériels autorisés par les conventions d'armistice et ceux camouflés mais finalement tous découverts par l'occupant, on peut estimer que huit cents à neuf cents canons sont saisis, six mille mortiers, neuf mille à douze mille mitrailleuses, et entre cent cinquante mille et deux cent mille armes individuelles<sup>13</sup>.

## Premières réactions : un sacrifice jugé utile

L'annonce du sabordage provoque immédiatement un déluge de réactions. À l'image de ce qu'écrit *L'Humanité*, le « sacrifice héroïque »<sup>14</sup> des marins de Toulon est partout mis en exergue côté allié. Sans le moindre doute, le sabordage est interprété comme une défaite pour l'Axe. Le service de presse de la France combattante y voit ainsi « un acte efficace pour notre victoire »<sup>15</sup>. Au printemps 1943, le célèbre magazine américain *Life* considèrera même qu'il s'agit de la contribution la plus importante de la France à la cause alliée depuis le début du conflit<sup>16</sup>.

Cette contribution a néanmoins un goût amer. Chez de Gaulle domine une forme de soulagement devant une action dramatique, mais qui a « épargné à la patrie la honte suprême de voir ses vaisseaux devenir des vaisseaux ennemis »<sup>17</sup>. « Nous avons évité le pire », résume le journaliste Pierre Limagne dans son journal personnel au

12. Cl. d'Abzac-Épezy, *L'Armée de l'air des années noires. Vichy 1940-1944*, Paris, Economica, 1998, p. 264.

13. Synthèse établie en particulier d'après R. Paxton, *L'Armée de Vichy. Le corps des officiers français, 1940-1944*, Paris, Tallandier, 2004, p. 63 et pp. 307-315. Il faut y ajouter une soixantaine d'automitrailleuses équipées d'un canon de 37 mm, cent vingt voitures de liaison et environ cent cinquante motocyclettes. Les canons de campagne sont d'un calibre inférieur ou égal à 75 mm.

14. *L'Humanité*. Édition clandestine, zone Nord, 4 décembre 1942.

15. SHD-MV, 273 TTD, *Bulletin d'informations générales* n° 40, 28 janvier 1943.

16. *Life*, 15 mars 1943.

17. Discours prononcé à la radio de Londres, 27 novembre 1942 (Ch. de Gaulle, *Discours et messages*. T. I, *Pendant la guerre. Juin 1940-janvier 1946*, Paris, Plon, 1970, p. 244).

lendemain du drame, avant de souligner l'ampleur des destructions matérielles<sup>18</sup>. La perte de tous les bâtiments des FHM est en effet lourde de conséquences pour l'avenir de la marine, d'autant que la guerre est loin d'être terminée. Dans son *Journal politique*, le comte Ciano, ministre italien des Affaires étrangères, ne s'y trompe pas : « C'est une puissance navale qui dispar[ait] de la Méditerranée pour de longues années » note-t-il le 27 novembre<sup>19</sup>.

Dans les jours qui suivent, la stupeur laisse la place à l'émotion. Si le sabordage est une victoire, c'est une victoire endeuillée. Le bulletin des FNFL ne manque d'ailleurs pas de remarquer que l'événement s'est déroulé en novembre, « mois de la fête des morts »<sup>20</sup>. Le 2 décembre, la marine gaulliste organise un service religieux en la chapelle militaire St. Peter de Londres. Plusieurs unités engagées dans la bataille de l'Atlantique ont devancé cette initiative, mettant leur pavillon en berne et célébrant en mer des cérémonies funéraires<sup>21</sup>. Pour beaucoup, côté Alliés, la rade de Toulon s'est transformée en un cimetière « voilé du crêpe des fumées d'incendies »<sup>22</sup>.

Les commentaires relatifs au sabordage partagent un dernier point commun : l'idée que ce geste tranche le nœud gordien qui retenait prisonnières la France et sa marine depuis plus de deux ans. Aux yeux des adversaires de Vichy, le sabordage a pour vertu principale de mettre un terme définitif à la fiction d'indépendance revendiquée par l'État français et de réunir à nouveau l'ensemble de la nation dans la lutte. Ainsi que le résume Pierre Villon, secrétaire général du Front national, organisation proche du parti communiste, dans *Les Lettres françaises*, « une nation capable de tels sacrifices n'est pas vaincue, n'est pas déçue »<sup>23</sup>. Toulon devient même le symbole de l'unité retrouvée des Français, comme le suggère Radio-Moscou, dès le 28 novembre 1942<sup>24</sup>.

Sans surprise, l'interprétation est très différente à Vichy. L'événement prive l'État français de sa dernière carte majeure, d'autant qu'il est concomitant de la dissolution de l'armée d'armistice. Il est donc très difficile de lui donner un sens. Revendiquer une victoire serait de nature à offrir un argument de plus aux Allemands pour justifier leur tentative de saisir la flotte. Inversement, y voir un échec reviendrait à

18. P. Limagne, *Éphémérides de quatre années tragiques*, t.2, Paris, Bonne Presse, 1947, p. 915.

19. G. Ciano (comte), *Journal (1939-1943)*, Paris, La Baconnière-Payot, 2013, p. 690 (mention du 27 novembre 1942).

20. *Bulletin des Forces navales françaises libres* n° 12, janvier 1943.

21. F. Flohic (amiral), *Ni chagrin ni pitié. Souvenirs d'un marin de la France libre*, Paris, Plon, 1985, p. 160.

22. *L'Écho d'Alger*, 28 novembre 1942.

23. « La leçon de Toulon », *Les Lettres françaises* n° 4, décembre 1942. Document publié par F. Eychart et G. Aillaud, *Les Lettres françaises et les étoiles dans la clandestinité, 1942-1944*, Paris, Le Cherche Midi, 2008.

24. « Toulon », 28 novembre 1942 (J.-R. Bloch, *De la France trahie à la France en armes. Commentaires à Radio Moscou*, Paris, Éditions sociales, p. 211).

condamner les chefs de la marine qui, dans leur écrasante majorité, ont toujours apporté un soutien sans faille au régime. Ainsi, le *Journal de la marine marchande et de l'Empire français* se borne à en relater les éléments factuels déjà connus, tandis que *Mer et Colonies*, la revue de la Ligue maritime et coloniale française, ne fait, elle, pratiquement aucune référence à l'événement<sup>25</sup>.

Dans un premier temps, la censure de Vichy oblige la presse à reproduire la lettre qu'Hitler a envoyée à Pétain pour justifier la tentative de mainmise sur Toulon. Le Führer y rejette la faute sur les officiers de marine accusés de forfaiture<sup>26</sup>. Ce réquisitoire pousse le commandant des FHM, l'amiral de Laborde, à diffuser une mise au point. Il dément avoir donné l'ordre de ne pas combattre les Anglo-Américains et revendique n'avoir jamais pris la moindre disposition d'appareillage pour fuir la rade<sup>27</sup>. Ce document, qui sera ensuite largement utilisé dans l'instruction de son procès, va nourrir les critiques à l'égard du sabordage.

Mais, dans l'immédiat, les premiers à considérer que Toulon est un échec sont les éditorialistes de la presse collaborationniste parisienne. Dans *Les Nouveaux Temps*, Jean Luchaire se déchaîne contre la « désobéissance » des officiers et contre la « trahison installée partout »<sup>28</sup>. Quant à Marcel Déat, le chef du Rassemblement national populaire, il invite les lecteurs de *L'Œuvre* à « pleur[er] » devant l'« indignité » et la « trahison » des chefs de la marine<sup>29</sup>. Le sabordage marque le naufrage de la politique que préconisaient les journaux collaborationnistes. Pour ces derniers, la marine s'est sabordée à cause des « excitations perfides qui la poussaient à la résistance active ou à la dissidence »<sup>30</sup>.

Au-delà du caractère caricatural des analyses du *Matin*, un quotidien rallié de longue date à la collaboration, l'emploi de ces termes interroge. Peut-on qualifier la destruction de la flotte d'« acte de résistance »<sup>31</sup> à la manière dont *Le Figaro* le fera en juillet 1946 ? Ce n'est officiellement pas le cas pour la marine à cette date. Au contraire, l'institution valorise et récompense les rares unités qui ont refusé le sabordage. Dès le 20 décembre 1942, le sous-marin *Marsouin* est par exemple cité à l'ordre de l'armée de mer pour avoir réussi à quitter

25. Respectivement *Journal de la marine marchande et de l'Empire français*, jeudi 3 décembre 1942, pp. 1464-1466 et *Mer et Colonies*. *Revue de la Ligue maritime et coloniale française* n° 322, 1<sup>er</sup> trimestre 1943.

26. Consigne n° 1004, citée par P. Limagne, *op. cit.*, p. 914.

27. SHD-MV, 273 TTD, ordre du jour de l'amiral de Laborde, 28 novembre 1942.

28. *Les Nouveaux Temps*, 29 et 30 novembre 1942.

29. *L'Œuvre*, 28 et 29 novembre 1942.

30. *Le Matin*, 28 novembre 1942.

31. *Le Figaro*, 30 juillet 1946.

Toulon<sup>32</sup>. Sans surprise, les combattants de l'ombre vont beaucoup plus loin. Ainsi, dans son *Journal des années noires*, l'écrivain Jean Guéhenno fustige presque immédiatement l'attitude de la marine qui « eût mieux fait de ne pas cesser le combat depuis deux ans : on n'a pas de mérite à être dupe »<sup>33</sup>. Ce jugement cinglant annonce une nouvelle lecture du sabotage.

## De « l'héroïque sabotage » au « suicide sans honneur »<sup>34</sup>

Dès 1943, dans un reportage qui est aussi la première histoire du déroulement des opérations, le journaliste Yves Farge, l'un des fondateurs du mouvement de résistance Franc-Tireur, avance l'idée que le sabotage de la flotte est la conséquence de la trahison du haut-commandement<sup>35</sup>. Cette question des responsabilités cristallise rapidement le débat. À l'occasion du premier anniversaire du drame de Toulon, le nouveau commissaire à la Marine du Comité français de libération nationale (CFLN), Louis Jacquinot, issu de la droite modérée, ne fait pas mystère de ses intentions. Évoquant la perte des bâtiments, il annonce que « les quelques chefs aveugles ou indignes, coupables de ne les avoir pas sauvés en donnant en temps voulu les ordres nécessaires, seront jugés »<sup>36</sup>. Entre-temps, il est vrai, le ralliement à la cause alliée de l'essentiel des forces de la *Regia Marina*, en septembre 1943, a témoigné de manière spectaculaire qu'une alternative était possible.

Le tournant dans l'interprétation du 27 novembre se situe durant l'immédiat après-guerre : l'épuration est son catalyseur. L'éditorial intitulé « La France humiliée » publié le 12 août 1945 dans *Combat* par Georges Bernanos donne le ton. Au lendemain des réquisitions du procès Pétain, l'écrivain ne mâche pas ses mots : « En tant que démonstration civique, [ce procès] vaut exactement ce qu'a valu, en tant que démonstration d'héroïsme militaire, le grotesque et désastreux sabotage de Toulon<sup>37</sup>. » Au début de l'été, Maurice Thorez célébrait encore lors du X<sup>e</sup> congrès du PCF « le sacrifice héroïque de

32. SHD-MV, 198 GG<sup>2</sup> 1, citation à l'ordre de l'armée de mer n° 134, signée par l'amiral Darlan, 20 décembre 1942.

33. J. Guéhenno, *Journal des années noires 1940-1944*, Paris, Gallimard, « Folio », 2014 (1947 pour la première édition), p. 324. Mention du 1<sup>er</sup> décembre 1942.

34. A. Piernic, *L'Héroïque Sabordage de la flotte française. Toulon 27 novembre 1942*, Paris, Éditions de l'Île-de-France, 1945 ; L. Moénard, *Un suicide sans honneur. Toulon 1942*, Rennes, Éditions Ouest-France, 2013.

35. Y. Farge, *Toulon*, Paris, Éditions de Minuit, 1943.

36. Ordre du jour de Louis Jacquinot à l'occasion de l'anniversaire du sabotage de la flotte de Toulon, publié dans *Bulletin de la Marine française* n° 24, janvier 1944.

37. *Combat*, 12 août 1945. Ces propos sévères font suite à ceux tenus dès le mois de décembre 1942 (G. Bernanos, « Le scénario de Toulon », *Essais et Écrits de combat*, t. 2, Paris, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1995, pp. 476-478).

nos marins à Toulon »<sup>38</sup>. Après la condamnation du Maréchal, tombée le 15 août 1945, le ton change. À l'occasion du troisième anniversaire du sabordage, *L'Humanité* oppose désormais les équipages et les cadres de la marine. Aux premiers, le quotidien réserve ses louanges pour avoir coulé les navires, tandis que les seconds sont soupçonnés d'avoir été tentés de livrer la flotte à Hitler<sup>39</sup>.

Une étape supplémentaire est franchie avec le « procès des amiraux », qui se déroule à l'été 1946 puis au printemps 1947. Parmi les anciens responsables de la marine jugés à cette occasion, l'amiral Jean de Laborde, commandant les FHM, et le vice-amiral André Marquis, préfet maritime de Toulon, sont lourdement sanctionnés. Si le sabordage a été au cœur des débats, il n'est en revanche pas central dans les attendus du jugement. Il est pourtant ce qui est retenu par la presse, car l'audience a démontré la possibilité technique pour la flotte d'appareiller dans les jours qui ont précédé le 27 novembre. Mais personne n'en a donné l'ordre, laissant les amiraux s'enfermer dans une impasse qu'ils n'ont pas voulu surmonter...

De plus, la révélation des projets nourris par Laborde de lever une légion de volontaires pour reprendre le Tchad, rallié à la France combattante, offre un nouvel élan à la thèse de la trahison, tout en la faisant basculer de l'extrême droite à l'extrême gauche. Même si cet élément n'a rien à voir avec le sabordage, le chef des FHM est dorénavant pour *L'Humanité* l'« amiral félon » ou le « sabordeur » et le geste est frappé d'opprobre<sup>40</sup>. En ce domaine, le temps n'adoucit pas les jugements.

Dans les décennies qui suivent, le sabordage va cesser en effet d'être un échec pour se transformer en faute : Toulon devient la métaphore de la faillite morale de Vichy. « La France dans sa bêtise, sa vertueuse et capitale bêtise, c'était Toulon dans la quiétude de ses amiraux endormis. » Edmonde Charles-Roux, ancienne Résistante et récent prix Goncourt, donne le ton avec les pages cinglantes qu'elle consacre à l'événement, en 1971, dans son roman *Elle Adrienne*<sup>41</sup>. Cette interprétation se diffuse dans le grand public, car elle est nourrie du talent de vulgarisateurs comme Alain Decaux qui, quarante ans après les faits, juge « légitime que l'Histoire ait réservé à l'amiral de Laborde toute sa sévérité »<sup>42</sup>. L'image de la marine en est durablement affectée chez les élites comme dans l'opinion.

38. Rapport au X<sup>e</sup> congrès national du PCF, 26-30 juin 1945, cité dans M. Thorez, *Une politique de grandeur française*, Paris, Éditions sociales, 1945, p. 300.

39. *L'Humanité*, 28 novembre 1945.

40. *Ibid.*

41. E. Charles-Roux, *Elle Adrienne*, Paris, Grasset, 1971, p. 309.

42. A. Decaux, *L'Histoire en question*, Paris, Perrin, 1982, p. 109.

## La défense d'un « pavillon sans tâche »

Avant même la fin des hostilités, le ministre de la Marine, Louis Jacquinot, s'est pourtant employé à inverser la tendance. Le retour solennel de la flotte à Toulon, le 13 septembre 1944, qu'il préside en personne, illustre parfaitement cette ambition. Afin d'exorciser le sabotage, toutes les unités disponibles pénètrent dans la rade où gisent encore des dizaines d'épaves. Les bâtiments arborent au sommet de leur mât la traditionnelle flamme de guerre, longue d'un mètre supplémentaire pour chaque mois passé en campagne. Celle du navire amiral, le croiseur *Georges Leygues*, parti de Toulon le 9 septembre 1940, fait près de cinquante mètres de long... Spectaculairement mise en scène, la fiction d'un engagement continu au combat est ainsi officiellement établie. Embarqué ce jour-là, Roger Chapelet, l'un des grands peintres de marine du XX<sup>e</sup> siècle, en donnera une représentation magnifiée<sup>43</sup>. La perspective retenue, celle des Toulonnais observant l'arrivée de la flotte, prive le tableau de toute référence au cimetière naval que découvrent les équipages des bâtiments entrant dans la rade et qui constitue comme le négatif de l'escadre victorieuse. Un mois après le débarquement de Provence, dans la réussite duquel la marine a joué un rôle important, la page est tournée au prix d'une mise en scène habile et de beaucoup d'ambiguïtés.

Cette stratégie destinée à faire oublier l'événement se manifeste aussi à l'occasion de l'exposition accueillie à Paris, au musée de la Marine, quelques semaines plus tard. Intitulée « La marine au combat », elle vise à valoriser la participation de l'institution à l'effort de guerre. Pour cela, l'action des FNFL et des marins dans la Résistance est mise en avant, tout en passant sous silence les éléments gênants. Si le sabotage est présent dans la brochure qui accompagne cette exposition, il l'est uniquement à l'aune des réactions étrangères au lendemain du drame. Indirectement, les encarts consacrés aux sous-marins *Casabianca* et *Marsouin* l'évoquent aussi, mais pour souligner l'héroïsme de leur évasion de Toulon<sup>44</sup>.

Un pas supplémentaire est franchi l'année suivante quand le gouvernement Bidault décerne la médaille de la Résistance à ces deux submersibles, ainsi qu'aux sous-marins *Glorieux* et *Vénus* qui se sont également échappés de la nasse toulonnaise<sup>45</sup>. Ces bâtiments appartiennent aux rares unités ne relevant pas des Forces françaises

43. R. Chapelet, *Retour de la flotte française à Toulon en 1944*, gouache sur papier marouflé, 139 x 300 cm, Toulon, musée national de la Marine.

44. *La Marine au combat*, Paris, Marine nationale, 1945, document non paginé.

45. Le seul sous-marin évadé de Toulon à ne pas avoir obtenu cette récompense est l'*Iris*, qui a rejoint Barcelone où il est resté interné.

libres à être distinguées par cette décoration. Désormais, le geste héroïque n'est donc plus le sabordage mais la sortie de la rade, considérée comme un acte de résistance à célébrer et à commémorer. L'évolution de la muséographie du musée national de la Marine le confirme. Dans une collection permanente où dominent largement, à partir du début des années 1950, les souvenirs de la marine de Vichy, le *Casabianca* est mis en avant, non pour son rôle dans la libération de la Corse, mais pour son évvasion de Toulon<sup>46</sup>.

Avec son rythme propre, l'historiographie de la marine pendant la Seconde Guerre mondiale participe initialement de cette stratégie d'évitement et de reconstruction mémorielle<sup>47</sup>. Elle privilégie en effet une approche opérationnelle, qui permet de livrer une vision en apparence dépassionnée et apolitique du conflit. Ce phénomène est facilité par une écriture de l'histoire longtemps préemptée par d'anciens acteurs des événements très engagés en faveur de la Révolution nationale. Jusqu'à dans les années 1970, le contre-amiral (2S) Paul Auphan, secrétaire d'État à la Marine jusqu'à la veille du sabordage, est ainsi au centre d'une nébuleuse qui bénéficie de relais au sein de l'institution. C'est en particulier le cas au Service historique de la marine (SHM) et au musée de Chaillot, grâce aux fonctions qu'y occupe successivement le médecin de marine Hervé Cras, son ancien secrétaire particulier à Vichy en 1942<sup>48</sup>. Sous le pseudonyme de Pierre Mardyck, ce dernier est un collaborateur régulier de *L'Indépendance française*, le « bulletin bi-mensuel du nationalisme français » que dirige Jean Madiran. Son ambition affichée est d'exonérer l'institution et son ex-patron de leurs responsabilités. « Les chefs de la marine n'ont pas failli » résume-t-il<sup>49</sup>. Usant d'une rhétorique chère aux nostalgiques de l'État français, il prétend dès la Libération que la décision de saborder les bâtiments aurait évité à la France la mainmise nazie. Ils développera en 1956 cette thèse dans le plaidoyer *pro domo* qu'il publiera sous son nom de plume<sup>50</sup>.

Ce courant apologétique, distinguant un « bon » et un « mauvais » Vichy, est également illustré par *Le Sabordage de la flotte* (1954) de Pierre Varillon, l'ex-chroniqueur maritime de *L'Action française*. Ou encore avec *Les Vingt Derniers Jours de la flotte*, écrit par un autre ancien du cabinet

46. T. Vaisset, « L'impuissance navale au musée ? La "Royale" et la Seconde Guerre mondiale au musée national de la Marine », *Neptune au musée. Puissance, identité et conflits dans les musées maritimes et navals*, in P. Louvier (sd) Presses universitaires de Rennes, 2014, pp. 97-115.

47. J.-B. Bruneau, « *Gloria victis*. L'écriture de l'histoire navale de la Seconde Guerre mondiale », *Revue d'histoire maritime* n°10/11, 2010, pp. 357-366.

48. Affecté à la section historique du SHM à partir de 1951, il devient chef du service études du musée à sa retraite en 1969.

49. *L'Indépendance française*. Bulletin bimensuel du nationalisme français n° 13, avril 1947.

50. J. Mordal, *La Marine à l'épreuve. De l'armistice de 1940 au procès Auphan*, Paris, Plon, 1956.



Auphan à Vichy, le capitaine de frégate Vulliez. Vingt ans après le drame, il n'hésitera pas à affirmer au sujet de Laborde : « Quelles qu'aient pu être ses erreurs passées, la grandeur du dénouement a tout effacé<sup>51</sup>. »

Noyant les rares productions un tant soit peu critiques, comme celle de l'ambassadeur et ancien Résistant Albert Kammerer<sup>52</sup>, ces ouvrages mettent en particulier un point d'honneur à souligner que le sabordage est la concrétisation de la promesse faite par Darlan à Churchill, en juin 1940, de ne jamais livrer la flotte à une puissance étrangère. Cette veine ne s'épuise pas, puisqu'elle est encore exploitée en 1986 par le contre-amiral (2S) Wassilieff dans un livre publié à l'heure de la retraite et au titre en forme de manifeste : *Un pavillon sans tâche*<sup>53</sup>.

La perspective du cinquantième anniversaire de l'événement tend néanmoins à favoriser une approche plus balancée. C'est le cas du livre rédigé par le journaliste Jean-Jacques Antier, richement documenté, ou de l'ouvrage écrit à quatre mains par le vice-amiral (2S) François Flohic, ancien FNFL, et le commissaire de la Marine (H) Jacques Raphaël-Leygues, ancien « Barbaresque » devenu député puis ambassadeur<sup>54</sup>. Le portrait croisé qu'ils dressent des amiraux Darlan et de Laborde se veut œuvre d'apaisement, tournée vers l'avenir : « Nous pensons fortement, si l'on veut que la marine se retrouve vraiment dans une marine d'avenir, qu'il faut une fois pour toutes fermer la page du sabordage<sup>55</sup>. » Ces propos ne peuvent que rencontrer l'adhésion de l'institution. À l'image de ceux du contre-amiral (2S) Remi Monaque qui, vingt-cinq ans plus tard, livre une analyse équilibrée de la « tragédie du sabordage » qui n'esquive pas les difficultés<sup>56</sup>.

## La recomposition de la mémoire institutionnelle

La Marine nationale est restée en retrait, d'autant qu'elle trouvait son compte dans cette approche événementielle et en apparence apolitique, également portée par son service historique. Or, Toulon ne peut être compris sans référence à l'adhésion de la grande majorité

51. A. Vulliez, *Les Vingt Derniers Jours de la flotte*, Paris, Presses de la Cité, 1963, p. 286.

52. A. Kammerer, *La Passion de la flotte. De Mers el-Kébir à Toulon*, Paris, Fayard, 1951.

53. A. Wassilieff, *Un pavillon sans tâche. De l'armistice au sabordage, la vérité*, Paris, Grasset, 1986.

54. J.-J. Antier, *La Flotte se saborde, Toulon 1942*, Paris, Presses de la Cité, 1986 ; J. Raphaël-Leygues et F. Flohic, *Darlan Laborde. L'inimitié de deux amiraux*, Brest, Éditions de la Cité, 1990. Dans un registre relativement proche, voir également le livre de G. Perrier, *Le Suicide de la flotte française. Toulon, 27 novembre 1942*, Paris, Pygmalion, 2010.

55. J. Raphaël-Leygues et F. Flohic, *op. cit.*, p. 15.

56. R. Monaque, *Une histoire de la marine de guerre française*, Paris, Perrin, 2016, pp. 428-437.

des chefs de l'époque aux idéaux de la Révolution nationale<sup>57</sup>... Néanmoins, trois éléments distincts montrent qu'une rupture s'opère dans les années 2000. Par leur caractère contradictoire, ils témoignent aussi de l'éclatement de la mémoire du sabordage au sein de l'institution.

En 2003, sur proposition du commandant de la Force océanique stratégique, le chef d'état-major de la marine, l'amiral Jean-Louis Battet, fait de la date du 27 novembre la journée du sous-marinier<sup>58</sup>. L'objectif est double. Il s'agit tout d'abord de donner une image attractive de l'arme sous-marine, qui est constamment à la recherche d'un personnel suffisant, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Mais c'est aussi l'occasion de mettre en valeur cette spécialité, alors que se dessine la perspective du renouvellement des sous-marins nucléaire d'attaque (SNA).

Néanmoins, la date retenue interpelle. Dans la droite ligne de la position qui avait prévalu à Alger dès le lendemain du drame, puis à la Libération, l'accent est de nouveau mis sur l'évasion héroïque d'une partie des sous-marins basés à Toulon. Ces cinq unités sont cette fois encore l'arbre résistancialiste qui cache la forêt des bâtiments sabordés. Plus surprenant, le commandant de l'équipage bleu du SNA *Casabianca*, à l'origine lointaine de la journée du sous-marinier, reprend dans une tribune publiée par la suite les arguments *pro domo* du contre-amiral Auphan<sup>59</sup>.

À la fin des années 2000, la rénovation de l'espace du musée de la Marine de Toulon consacré à la ville pendant le conflit est initialement l'objet d'un désaccord entre le directeur de l'institution, le vice-amiral (2S) Jean-Noël Gard, et la conservatrice de l'antenne locale, Cristina Baron. Le premier, officier général à la retraite, souhaite valoriser en priorité la libération du port, tandis que la seconde entend donner toute sa place au sabordage, option qui prévaut finalement<sup>60</sup>. Face au tableau monumental de Chapelet célébrant le retour de la flotte, une vitrine présente une collection de photographies prises au lendemain du sabordage. Celles-ci sont accompagnées par toutes les publications relatives au sujet, dont les titres souvent contradictoires permettent au visiteur de mesurer la complexité de la mémoire de l'événement.

57. Voir en particulier l'ouvrage tiré de sa thèse par O. Girardin-Thibeaud, *Les Amiraux de Vichy*, Paris, Ministère de la Défense/Nouveau Monde Éditions, 2016.

58. J. de Préneuf, « Un héros pour tous. Jean Lherminier et le *Casabianca*, figures emblématiques du mythe résistancialiste de 1942 à nos jours », in Cl. d'Abzac-Epezy et J. de Préneuf (sd), *Héros militaire, culture et société (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle)*, Villeneuve d'Ascq, 2012, publié en ligne : <http://hleno.revues.org/249>. À cette date, le commandant de la Force océanique stratégique est le vice-amiral d'escadre Thierry d'Arbonneau.

59. A. d'Ales de Corbet (capitaine de frégate), « Le commandant Lherminier, figure emblématique des forces sous-marines et exemple de commandement », *Bulletin du CESM* n° 35, novembre 2006, pp. 73-77.

60. Entretiens de Thomas Vaisset avec Cristina Baron, mai et novembre 2015.

Surtout, l'ensemble est mis en perspective par un film documentaire d'une dizaine de minutes, qui mêle images d'archives et témoignages indirects, le tout appuyé par l'éclairage historique d'un spécialiste de la période, Jean-Marie Guillon, professeur à l'université d'Aix-Marseille. Cette nouvelle muséographie réussie annonce un changement de regard de l'institution sur le sabordage.

Le tournant est un article publié en 2009 par le vice-amiral Marin Gillier, commandant la force maritime des fusiliers marins et commandos, consacré aux valeurs de la Marine nationale<sup>61</sup>. Ancien commando lui-même, il n'hésite pas à y évoquer le « déshonneur » du sabordage. Les termes employés par cet officier, né quinze ans jour pour jour après les faits, sont forts. Tout en refusant de stigmatiser le commandement de l'époque, il « récuse cet héritage » et considère que le geste fut la conséquence de l'« acceptation de la défaite ». À ses yeux, le drame doit nourrir une réflexion sur le processus de sélection des chefs militaires, où les critères académiques priment trop souvent sur la valeur humaine des officiers.

Trois ans plus tard, cette prise de parole pousse le chef d'état-major de la marine, l'amiral Bernard Rogel, sous-marinier d'origine, à accorder un bref entretien centré sur le sabordage à l'occasion de son soixante-dixième anniversaire. C'est la première fois que la plus haute autorité militaire de la marine évoque publiquement le drame de Toulon. Nuançant les propos du vice-amiral Marin Gillier, il rappelle que « le vrai déshonneur eut été de livrer intacte la flotte à l'ennemi », reprenant ainsi l'argumentaire développé par le général de Gaulle au lendemain des événements. Mais il souligne également que le sabordage est la conséquence de l'« effondrement moral de l'État français » et de son engagement « sur la voie du renoncement », à l'opposé du choix des Français libres<sup>62</sup>. Des propos sans ambiguïté, même si le reste de l'analyse demeure prudente, dans un souci manifeste de ne pas réveiller les vieilles blessures.

On l'aura compris, Toulon relève de ce « passé qui ne passe pas », en tout cas difficilement<sup>63</sup>. Les faits dans leur matérialité ont pourtant été établis jusqu'à l'excès. On n'ignore plus rien du déroulement de la fatidique journée du 27 novembre 1942 comme de celles qui y ont conduit. Mais le traitement de l'événement a été saturé d'enjeux moraux et mémoriels. Ce qui explique en bonne part pourquoi, en dépit du nombre d'ouvrages consacrés au sujet, aucun ne s'est imposé

61. M. Gillier (vice-amiral), « Les quatre valeurs de la marine dans les opérations », *Le Lien. Le magazine des fusiliers marins et commandos* n° 66, 2<sup>e</sup> semestre 2009, pp. 6-9.

62. Disponible en ligne : [http://www.marianne.net/blogsecretdefense/Amiral-Rogel-le-vrai-deshonneur-eut-ete-de-livrer-intacte-la-flotte-a-l-ennemi\\_a850.html](http://www.marianne.net/blogsecretdefense/Amiral-Rogel-le-vrai-deshonneur-eut-ete-de-livrer-intacte-la-flotte-a-l-ennemi_a850.html)

63. Pour reprendre la célèbre formule d'H. Rouso et É. Conan, *Vichy, un passé qui ne passe pas*, Paris, Fayard, 1994.

véritablement comme la référence indiscutable. Focalisés sur le drame, la plupart des auteurs ont eu du mal à garder la distance nécessaire.

Toulon est, pour une part, un sabordage parmi d'autres. À l'aune des deux conflits mondiaux, du second en particulier, l'épisode est loin d'être unique. La destruction volontaire d'un navire ou d'une flotte est un acte exceptionnel, mais classique de la guerre sur mer, qui n'a rien d'infamant en soi. En privant l'adversaire des bâtiments qu'il convoitait, le sabordage limite spectaculairement son succès et préserve l'honneur de ceux qui l'opèrent. De ce point de vue, Toulon n'est pas un échec, au contraire. La capitulation de Bizerte, une dizaine de jours plus tard, en fournit un parfait contre-exemple<sup>64</sup>.

À l'opposé de ce qui était redouté par les Alliés, en conformité avec ce qui avait été promis depuis juin 1940, les marins de Toulon détruisent systématiquement leurs matériels, à l'inverse des terriens et des aviateurs une quinzaine de jours plus tôt. Il est vrai que le capital rassemblé dans le port varois était d'une autre importance. Symboliquement et pratiquement, l'enjeu était bien supérieur, ce qui n'a pas peu contribué à radicaliser la situation. Mais l'attachement que les marins avaient pour leurs bâtiments, leurs commandants en tête, était également d'une autre nature : saborder son navire est une forme de violence extrême qu'un équipage s'inflige à lui-même. Pour reprendre, en l'adaptant, la fameuse distinction d'Ernst Kantorowicz, les marins tuent leur corps collectif symbolique, même si leur corps physique individuel survit<sup>65</sup>.

Cependant, à la différence de ce qui prévalait à Scapa Flow en juin 1919, ou en Baltique fin avril 1945, le conflit n'était pas fini en novembre 1942. Et les bâtiments sabordés ne le furent pas au moment de partir continuer le combat ailleurs, comme à la mi-juin 1940 pour la Marine nationale ou début septembre 1943 avec la *Regia Marina*. D'évidence, le sabordage est également un échec magistral. Voilà pourquoi de Gaulle en parlera, dans ses *Mémoires de guerre*, comme du « suicide le plus lamentable et le plus stérile qu'on puisse imaginer »<sup>66</sup>. Voilà pourquoi, inaugurant la nouvelle École navale le 15 février 1965, le chef de l'État rappellera solennellement que la marine « est faite pour la guerre, [...] autrement dit pour combattre, pour s'y préparer d'abord et le cas échéant pour l'accomplir »<sup>67</sup>, évocation à peine voilée de ce qui avait fait si cruellement défaut en novembre 1942.

64. Après la capitulation de l'amiral Derrien, la veille, les troupes allemandes occupent la base sans combat et saisissent intacts trois torpilleurs, trois avisos et neuf sous-marins, d'une faible valeur militaire.

65. E. Kantorowicz, *Les Deux Corps du roi*, Paris, Gallimard, 1989.

66. Ch. de Gaulle, *Mémoires de guerre. L'Unité : 1942-1944*, Paris, Plon, 1956, p. 49.

67. Ch. de Gaulle, « Allocution prononcée à l'École navale », *Défense nationale et sécurité collective*, hors-série « Portes-avions Charles de Gaulle », 2008, p. 5.

Le sabordage apparaît ainsi comme un « événement Janus »<sup>68</sup>, à la fois rien qu'un échec, mais plus qu'un échec. Les deux sont indissociables et la difficulté à le reconnaître explique certainement une bonne part des limites des travaux qui ont été consacrés au sujet. On doit accepter de laisser Toulon dans cette ambivalence fondatrice. Elle offre la seule voie possible pour avancer vers une meilleure compréhension de ce qui demeure un épisode douloureux de la mémoire nationale, et pas seulement de celle de la marine. ┐

---

68. J.-F. Sirinelli, *Mai 68 : l'événement Janus*, Paris, Fayard, 2008.



JEAN-LUC COTARD

## 1944, BATAILLE DU BELVÉDÈRE : UN ÉCHEC VICTORIEUX

« Le déluge d'artillerie  
mille cadavres de compagnons  
des odeurs palpables  
me sont familiers.  
Je bois la fange de l'homme.  
Hélas, je ne suis pas devenu fou...

Ma vie, cette plante,  
refleurit une fois encore  
dans les matins figés  
aiguisés de baïonnettes.  
[...]  
Incertain de ma présence  
je m'évade vers la mer  
de ma naissance au soleil  
où je retournerai, à moins  
que n'éclate dans ma tête  
un éblouissant frelon d'acier<sup>1</sup>. »

Qui connaît encore la bataille du Belvédère en France, à part les membres de la promotion de Saint-Cyr « Général de Monsabert » (1982-1985) ou les stagiaires de l'École de guerre-terre qui, depuis quelques années, se rendent en Italie étudier sur place de façon pratique les combats qui se sont déroulés de décembre à juin 1944 ? Pourtant cette bataille marque un tournant dans la perception qu'ont les Alliés de l'armée française après la catastrophe de 1940 et après le coup d'éclat de Bir Hakeim en 1942. Comme tout tournant, ces combats extrêmement durs et meurtriers, que les plus anciens n'ont pas hésité à comparer à Verdun, mais en altitude et dans le froid, auraient pu être une réelle catastrophe.

1. F. J. Temple, « Mont-Cassin », *Poèmes de guerre*, Pézenas, Domens, 1996. Temple a combattu avec le 3<sup>e</sup> régiment de spahis algérien de reconnaissance (3<sup>e</sup> RSAR), au sein du corps expéditionnaire français, comme brigadier-chef. Il a écrit sur le sujet un récit poignant : *La Route de San Romano* (Arles, Actes Sud, 1996).

Alors que retenir de cette bataille ? D'abord, la volonté des Alliés<sup>2</sup>, en général, et du général américain Clarke, commandant la V<sup>e</sup> Armée alliée, en particulier, de profiter de la supériorité mécanique de celle-ci pour foncer de Naples vers Rome. Après de longs mois de combats retardateurs et efficaces menés par les Allemands arrivés en Italie en septembre, après la chute de Mussolini (24 juillet 1943), les Alliés butent sur un goulot d'étranglement à hauteur de l'abbaye du Mont-Cassin créée vers 530 par saint Benoît. Ce site permet de tenir efficacement la route menant à Rome. Les Allemands ne s'y sont pas trompés et y ont installé une ligne de défense baptisée Gustav, bloquant ainsi l'offensive « escargot »<sup>3</sup> des Alliés. Il est d'usage de dénombrer quatre tentatives de percée entre janvier et mai 1944. À chaque fois les combats sont violents et sanglants, pour des résultats dérisoires. La bataille du Belvédère, du 25 janvier au 2 février 1944, participe à la première tentative, qui se déroule du 17 janvier au 12 février.

Pour comprendre la dureté de la bataille, outre les rigueurs de l'hiver des Abruzzes amplifiées par l'altitude, il convient d'avoir à l'esprit que le terrain ressemble à une vaste cuvette ouverte vers le sud, avec des bords abrupts, presque droits. Le fond de la cuvette est à environ cinquante mètres d'altitude, quand le Belvédère, ou plutôt l'ensemble des sommets du Belvédère, est sept cents à sept cent cinquante mètres plus haut. Les troupes françaises doivent d'abord descendre dans la cuvette de San Elia, à la vue de l'ennemi, traverser le Rapido ou son affluent, le rio Secco, puis remonter, ou plutôt escalader la montagne située en face.

Initialement, la 3<sup>e</sup> division d'infanterie algérienne (3<sup>e</sup> DIA) et la 2<sup>e</sup> division d'infanterie marocaine (2<sup>e</sup> DIM) devaient effectuer un large coup de faux par la montagne pour déboucher dans les vallées en arrière du mont Cassin. Mais le général Clark est obnubilé par le fait de profiter de sa force mécanisée. Vingt-quatre heures avant le lancement de l'offensive, il demande à changer d'objectif : pour faciliter le travail de la 34<sup>e</sup> division d'infanterie américaine (34<sup>e</sup> DI US), déjà fortement éprouvée par des combats antérieurs, il veut que l'effort de la 3<sup>e</sup> DIA porte au plus près du mont Cassin afin de retenir les forces allemandes susceptibles de renforcer les adversaires de la 34<sup>e</sup> DI US ou de la prendre de flanc.

Lorsque le général Juin, commandant le corps expéditionnaire français (CEF), donne ses ordres au général de Monsabert, qui est à

2. Les Alliés en Italie sont commandés par le général britannique Alexander à la tête d'un groupe d'armées commandées à l'est par le général britannique Montgomery, à l'ouest par le général américain Clarke. Si les principaux contingents sont américains et britanniques, les Français fourniront au moment de la bataille du Garigliano environ cent mille hommes. Dans la coalition, il était possible de trouver des Canadiens, des Néo-Zélandais, des Indiens, des Polonais et des Portugais.

3. La propagande allemande tourne en ridicule la lenteur de la progression des troupes alliées dans la péninsule Italienne depuis le mois de septembre 1943.

la tête de la 3<sup>e</sup> DIA, ce dernier a beau jeu de lui montrer l'ineptie de l'ordre en raison des délais insuffisants pour réarticuler la division, des problèmes logistiques de son artillerie, du terrain extrêmement difficile et de l'existence d'un seul itinéraire d'accès. Il semble que l'algarade ait été sévère entre les deux hommes, qui pourtant s'apprécient<sup>4</sup>. Cependant Monsabert obtempère<sup>5</sup>. Plusieurs témoignages racontent qu'il donna ses ordres en présence des plus petits échelons possibles, contrairement aux règles de prudence qui exigent la dispersion des chefs, et qu'il interrompit de façon inhabituelle son chef d'état-major en charge de logistique pour déclarer au paragraphe « santé », dans un silence soudain pesant : « On ne s'arrête pas pour les blessés<sup>6</sup>. »

Le 4<sup>e</sup> régiment de tirailleurs tunisiens (4<sup>e</sup> RTT) est choisi pour passer en tête de la division et conquérir le sommet. Deux mots d'ordre : rapidité et surprise. Dès le départ, le 25 janvier à 6 h 30, tout est difficile. La côte 470, clé de terrain intermédiaire pour atteindre les contreforts du Belvédère, est conquise avec beaucoup de difficultés. Le capitaine Denée, grand colosse aux yeux bleu métallique, restera plus d'une journée et demie blessé sur le terrain en application des ordres<sup>7</sup>. Les tirailleurs sont partis avec une ration américaine de type K, c'est-à-dire un tiers de ration journalière de vivres, un équipement allégé des manteaux et des couvertures, mais alourdi de munitions : les hommes doivent être encombrés au minimum pour une escalade qu'ils réaliseront parfois à quatre pattes dans le noir.

En fin de journée du 25, le colonel Roux, commandant le 4<sup>e</sup> RTT, sait que ses hommes ont atteint les sommets, mais il ignore où sont exactement ses bataillons, quel est leur réel potentiel de combat et où est véritablement l'ennemi, tellement les positions sont imbriquées. Elles sont prises, perdues, reprises encore, parfois jusqu'à douze fois... Faute de munitions, les combats se font à la baïonnette ou à coups de pierre. Le commandant Gandoët demandera même un peu plus tard à l'artillerie de tirer sur sa position pour repousser l'ennemi qui monte à l'assaut. Les combattants s'abritent derrière les cadavres gelés de leurs compagnons d'armes<sup>8</sup>.

Le colonel Roux demande un délai de vingt-quatre heures pour réarticuler son dispositif et obtenir des renforts. L'état-major de

4. Ils se connaissent depuis la campagne du Rif (1925-1926).

5. Monsabert rapporte dans ses carnets de marche en date du 23 janvier : « Il faut que je déplace mon artillerie en pleine vue, que je transporte en plaine, en vue de l'ennemi, des chars, des tank-destroyers, par une seule route, utilisable uniquement de nuit. Au début on ne voit que les difficultés, à l'École de guerre, ce problème aurait paru insoluble. Et pourtant, d'accord avec les chefs, je l'ai ordonné » (*Notes de guerre*, Hélette, Éditions Curutchet, 1999).

6. Témoignage du CBA Denée à l'auteur en juillet 1985.

7. Porté mort au combat, il sera fait officier de la Légion d'honneur à titre posthume.

8. Témoignage du LCL Florentin devant la promotion « Général de Monsabert », sur les lieux de la bataille, juillet 1984. Accessible sur <http://www.cerclealgerianiste.fr/index.php/archives/encyclopedie-algerianiste/histoire/histoire-militaire/la-seconde-guerre-mondiale/273-la-bataille-du-belvedere-secteur-de-cassinio>



la division fait des propositions en ce sens. Le soir de la première journée de combat, l'échec de l'offensive sur le Belvédère est probable parce que le maintien sur les positions est extrêmement difficile, que les convois de mulets prévus pour acheminer nourriture et munitions ne parviennent pas à monter jusqu'à celles-ci, que les effectifs ont visiblement fondu, que l'aide prévue de la 34<sup>e</sup> DI US n'arrive pas.

Se pose alors pour le chef la question de savoir si l'échec est définitif ? De quoi parle-t-on ? De l'impossibilité de mener l'offensive ? De tactique ? D'ascendant sur l'ennemi ? Ou d'autre chose ? À quel moment l'échec est-il acté ? Dans quel domaine est-il le pire ?

### CÔTE D'IVOIRE, 2006

Nous sommes en février. Le mois de janvier a été difficile pour la force française Licorne qui aide la force de l'ONU à empêcher la reprise des hostilités entre les partisans du président en place et ses opposants, lesquels sont principalement implantés au nord du pays. Le poste de commandement (PCI AT) de Licorne est basé à Port-Bouët, au sud d'Abidjan, non loin de l'aéroport de la ville, juste au sud d'une série de ponts franchissant la lagune. Le général commandant la force française vient de rentrer d'une mission en métropole. Il a l'habitude d'accueillir ses adjoints, conseillers et principaux subordonnés en leur demandant de regarder et d'analyser les principales crises connues par la force Licorne depuis deux ans, pour, à leur niveau, ne pas reproduire les mêmes erreurs et connaître les modes d'action des parties adverses.

Une sentinelle dans sa guérite signale au carrefour qui monte vers la ville une bagarre entre une personne de type européen et deux Ivoiriens, bientôt rejoints par d'autres comparses. L'Européen est au sol. Il se fait, selon l'expression locale, « chicoter ». Prévenue, la cellule de conduite des opérations du PC alerte le 16<sup>e</sup> bataillon dont les véhicules blindés et chenillés peuvent se déplacer facilement sur les zones sableuses. Le commandant en second se fait expliquer une dernière fois la situation avant de donner le top départ pour aller récupérer l'Européen. Arrive le général commandant la force. Il écoute les conclusions et pose quatre questions : quand s'est déclenché l'événement ? À quelle heure atterrit l'avion du président X d'une puissance régionale importante dans la résolution du conflit ? Combien de temps le convoi présidentiel doit-il mettre pour atteindre le carrefour avec son escorte de policiers et de journalistes ? Observe-t-on des attroupements de population à proximité du carrefour ? La conclusion tombe naturellement : si les chenillés interviennent, ils risquent de se faire bloquer et prendre à partie au moment où arrivera le convoi présidentiel. Le sauvetage est annulé. Et peu de temps avant l'arrivée du convoi présidentiel, les agresseurs s'évanouissent dans la nature, leur victime se relève et part calmement en sens inverse. Cette intervention aurait pu faire l'objet d'une instrumentalisation avec le témoignage de personnes par nature réputées neutres. La force Licorne engluée dans une manifestation populaire et forcément « spontanée » aurait eu du mal à se justifier.

Dans cet exemple, qui semble être d'une nature totalement différente de la bataille du Belvédère, on constate, comme pour le Belvédère, que le chef peut aller à l'encontre de ses équipes, que la prise en compte d'éléments autres que l'urgence et la tactique peut être particulièrement importante. La fermeté de caractère, la capacité à prendre du recul sur l'événement et à anticiper les difficultés, les échecs futurs, à moyen ou long terme, aide à prendre des décisions. Acquérir ce recul nécessite du temps et de la formation.

Le général de Monsabert, après avoir expliqué qu'il comprenait la demande de son subordonné, la repousse. Il ordonne de relancer l'action coûte que coûte – on lui a en effet signalé l'arrivée de renforts allemands. Il a de plus une raison d'une autre nature, peu évoquée dans les ouvrages relatant la bataille, mais particulièrement soulignée dans le documentaire de Danielle Costelle sur *Les Grandes Batailles de l'histoire*<sup>9</sup> : il pense que la percée en contrebas du mont Cassin risque d'être difficile et ne veut donc pas qu'une hésitation, un repli temporaire pour relancer l'action serve de prétexte à l'échec prévisible de la 34<sup>e</sup> DI US. Si le 4<sup>e</sup> RTT temporise, les Américains auraient beau jeu de rendre les Français responsables de cet échec, ces Français qui ont reculé en 1940. Or, comme de Gaulle l'a déclaré à la division avant l'embarquement : « Vous devez laver le drapeau de la France. Cela sera dans un bain de sang. Le sang sera le vôtre<sup>10</sup>. » Ce que Juin exprimait de manière plus directe : « Messieurs, nous sommes là pour laver la honte de 1940. Alors ne venez pas m'emmerder ni avec vos pertes ni avec vos fatigues<sup>11</sup>. »

Dans l'ordre de Monsabert de poursuivre l'action, il n'y a donc pas que de la tactique, il y a aussi la prise en compte d'un environnement stratégique, c'est-à-dire la place du CEF dans la campagne d'Italie, et plus largement de la crédibilité de l'armée française au sein des armées alliées, et par conséquent la crédibilité d'un outil militaire au profit d'un pouvoir politique français qui se met en place à Alger et cherche à peser sur la scène internationale.

Seul un tiers des hommes engagés appartenant au 4<sup>e</sup> RTT redescendent du Belvédère. Les bataillons frères des 3<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> régiments de tirailleurs algériens (3<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> RTA) engagés au côté du 4<sup>e</sup> RTT, subissent des pertes comparables. Le colonel Roux et neuf de ses vingt-quatre capitaines, cent soixante sous-officiers, mille deux cents caporaux ou tirailleurs tombent au combat. Et sur six cents tirailleurs du 7<sup>e</sup> RTA montés en renfort, seuls quatre-vingt-cinq reviennent. Pour différentes raisons, la 3<sup>e</sup> DIA ne put bénéficier d'un renfort nécessaire pour basculer de l'autre côté de la crête et entamer le contournement du mont-Cassin. Mais face à elle, les Allemands ont dû engager l'effectif de quinze à dix-sept bataillons, soulageant d'autant le front de la 34<sup>e</sup> DI US.

9. « La chute vertigineuse de la réputation militaire des Français et de la France à la suite de la guerre 39-40 [...] avait marqué les Alliés. [...] Cette méfiance portait à la fois sur les hommes et peut-être encore plus, il faut le dire, sur les chefs. C'était en conséquence une pente très dure à remonter. Il fallait s'affirmer d'entrée de jeu en Italie. » Ces propos ont été confirmés à l'auteur en 1985, lors d'un dîner à Bordeaux avec des anciens de la 3<sup>e</sup> DIA, dont le commandant Denée.

10. Commandant Gandoët dans le documentaire de H. de Turenne, D. Costelle et J.-L. Guillaud, *Les Grandes Batailles de l'histoire*, épisode sur « La Bataille d'Italie et le corps expéditionnaire français (1943-1944) » diffusé en 1971. Disponible sur YouTube.

11. Cité par G. Denglos, Juin. *Le maréchal africain*, Paris, Belin, 2018.

Néanmoins, malgré les conditions tactiques, climatiques et topographiques, cette bataille montre l'agressivité des troupes françaises, leur audace et leur ténacité, leur capacité manœuvrière, au point que le commandement allemand demandera à connaître en permanence la position du CEF. Elle met également en lumière la qualité de l'encadrement et la fermeté des chefs. Monsabert a d'ailleurs été parfois surnommé le « boucher du Rapido »<sup>12</sup>. Elle crédibilise aux yeux des Alliés le discours de Juin favorisant la manœuvre. Elle facilitera au cours du mois d'avril suivant l'adoption du plan que le commandant du CEF proposera et conduira, un peu plus à l'ouest, le 12 mai, à la percée du Garigliano. Au Belvédère, l'échec aurait été de ne réussir ni à gravir les pentes du massif ni à y attirer les réserves allemandes. Il aurait surtout été de donner l'impression de reculer. Et il aurait confirmé la perception méfiante des Alliés à l'égard des Français. La compréhension des enjeux qui sont au-dessus de ses propres responsabilités est l'une des principales qualités du chef au combat.

---

12. J.-Ch. Notin, *La Campagne d'Italie*, Paris, Perrin, « Tempus », 2007.



IVAN CADEAU

## PUNIR LES LAMPISTES ? LES COMMISSIONS D'ENQUÊTE DES BATAILLES DE CAO BANG ET DE DIÊN BIÊN PHU

Pour les armées françaises, la guerre d'Indochine est marquée par deux défaites majeures. La première, celle de Cao Bang au mois d'octobre 1950<sup>1</sup>, provoque le sursaut d'une classe dirigeante qui n'est pas encore prête à « lâcher » ses intérêts en Extrême-Orient ; l'envoi sur place du général de Lattre de Tassigny, nommé haut-commissaire de France et commandant en chef en Indochine, et les missions qui lui sont données témoignent de cette volonté. La seconde, celle de Diên Biên Phu en mai 1954, s'inscrit dans un tout autre contexte, celui d'une volonté de sortir du conflit, et facilite la conclusion du cessez-le-feu en Indochine<sup>2</sup>.

Toutes deux ont en commun la constitution de commissions d'enquête chargées d'établir les causes, et donc les responsabilités, du « désastre » qu'elles ont provoqué, mais qui ne répondent pas à la même logique. Dans le premier cas, si le gouvernement Pleven<sup>3</sup> accepte l'institution d'un tel organisme le 22 novembre 1950 (plus d'un mois après les événements), c'est d'abord pour répondre aux attaques de l'opposition, principalement celles du Mouvement républicain populaire (MRP) et des partis de droite, mais aussi pour la rassurer, notamment après la première prise de parole de Pierre Mendès France sur l'Indochine à l'Assemblée nationale, le 19 octobre 1950<sup>4</sup>. Dans le second cas, l'initiative vient du général Navarre, ancien commandant en chef et responsable des décisions d'occuper la plaine de Diên Biên Phu et d'y accepter la confrontation avec le corps de bataille adverse.

1. Les opérations relatives à l'évacuation de la garnison de Cao Bang au cours de la première semaine d'octobre 1950 sont, en France, appelées « bataille de Cao Bang », quand bien même aucun engagement n'y a eu lieu, ou « bataille de la route coloniale 4 », « RC 4 » en abrégé. Pour les Vietnamiens, les combats entrant dans le cadre de la campagne Le Hong Phong II sont connus sous le nom de « bataille de la Zone frontière du Nord-Est ».
2. Résumant le cynisme de cette position, Raymond Aron écrit à l'occasion du vingt-cinquième anniversaire de la bataille et des accords de Genève : « Diên Biên Phu aida à traiter la France dont les gouvernants étaient trop faibles pour en prendre la décision sans une excuse », voir « En marge de combats douteux », *Politique étrangère* n° 2, 1979, pp. 193-203.
3. Le gouvernement Pleven I (12 juillet 1950-28 février 1951) est principalement formé de radicaux de gauche et de socialistes ; il comprend également quelques démocrates-chrétiens dont Jean Letourneau, ministre d'État chargé des Relations avec les États associés.
4. À cette occasion, Pierre Mendès France expose la seule alternative possible à ses yeux : consentir un effort important pour espérer remporter une victoire militaire (à laquelle il ne croit pas), ou privilégier un accord politique en traitant « évidemment avec ceux qui nous combattent », c'est-à-dire le Vietminh.

Relevé de son commandement en juin 1954, il n'entend pas devenir le seul bouc émissaire pour les erreurs et les fautes commises avant et au cours des combats. À force d'insistance, mais surtout afin d'éviter un scandale qui entacherait classe politique et haut-commandement, il obtient l'instauration d'une commission chargée d'examiner les responsabilités de la défaite. Si, par une certaine ironie, c'est Mendès France lui-même qui autorise (contraint) cette création, il revient à son successeur de la mettre officiellement sur pied, le 31 mars 1955.

Différentes par leur origine, ces deux commissions partagent cependant le constat que les hommes politiques alors au pouvoir comme les plus hautes instances militaires, notamment le général (puis maréchal) Juin, souhaitent éviter qu'elles ne se transforment en un « procès » de la guerre d'Indochine, du régime et de ses dirigeants, civils et militaires. Face au danger que représente l'action que souhaite engager Navarre, Juin écrit le 27 novembre 1954 au ministre de la Défense pour lui « demander de la façon la plus insistante qu'aucun des chefs ayant eu des postes à responsabilité en Indochine ne soit actuellement autorisé à déposer devant une commission parlementaire ou autre. Il faut laisser les passions s'éteindre et le temps faire son œuvre »<sup>5</sup>...

Aussi, dans le cas de la commission d'enquête chargée d'étudier les événements qui se sont déroulés en septembre et octobre 1950 dans la Zone frontière Nord-Est du Tonkin<sup>6</sup> comme dans celui de la commission d'enquête militaire sur la bataille de Diên Biên Phu<sup>7</sup>, il s'agit d'éviter la constitution d'un conseil d'enquête, organisme à caractère disciplinaire, institué uniquement pour fautes graves. Celui-ci pourrait donner lieu à une défense des accusés qui ne manquerait pas de provoquer une certaine publicité et un écho dans l'opinion publique, ce dont ne veut précisément pas le pouvoir politique<sup>8</sup>. Dans cette perspective, en 1950 comme en 1954-1955<sup>9</sup>, les discussions préliminaires à l'instauration des commissions portent sur la nature de l'instance à créer – commission ou conseil ? –, sachant que le seul précédent, auquel les documents d'archives se réfèrent

5. I. Cadeau, « Enterrer la guerre d'Indochine : l'exemple de la commission d'enquête sur Diên Biên Phu », in D. Barjot et J.-F. Klein (SD), *De l'Indochine coloniale au Viêt Nam actuel*, Académie des sciences d'outre-mer/Magellan & Cie, 2017, p. 518.

6. Composée du général d'armée (CR) Buisson (président), du général de corps d'armée Magnan et du général de division Dromard.

7. Composée du général d'armée Catroux (président), du gouverneur général Lebeau (vice-président) et des généraux d'armée Magnan et Valin (pour l'armée de l'air). Le général Magnan est le seul à avoir pris part aux deux commissions.

8. Pour cette même raison, l'idée, un temps caressée, de placer d'office le général Navarre en 2<sup>e</sup> section ou de le mettre « en disponibilité » est abandonnée ; elle aurait donné à ce dernier des arguments pour que lui soient expliquées les raisons d'une sanction qu'il n'a officiellement jamais reçue, Navarre étant depuis le mois de juin 1954 sans affectation.

9. La première demande du général Navarre date du 12 août 1954. Dans un courrier adressé au secrétaire d'État à la Guerre, Jacques Chevalier (le même qui lui refuse à cette époque un nouveau commandement), il demande la constitution d'une commission d'enquête habilitée à examiner les responsabilités depuis sa prise de commandement, au mois de mai 1953, jusqu'à l'arrêt des hostilités.

d'ailleurs, est la commission d'enquête dirigée par le général Brugère après l'échec de l'offensive Nivelle à l'automne 1917. Au mois de mars 1955, au sein du cabinet du ministre de la Défense nationale, certains proposent même « d'éviter l'emploi du mot "commission" et de se limiter à celui de "mission" », ceci afin de donner à l'organisme le caractère d'une simple « mission d'information » et d'éviter qu'une « commission » ne se transformât en « juridiction »<sup>10</sup>.

Une fois les deux commissions d'enquête instaurées, la durée de leurs travaux est d'environ six mois. Les conclusions de la première, celle de Cao Bang, sont rendues au mois de juillet 1951<sup>11</sup>, quand celles relatives à la bataille de Diên Biên Phu sont arrêtées au mois de décembre 1955<sup>12</sup>. Les matériaux à disposition des membres sont sensiblement identiques (instructions personnelles et secrètes, ordres d'opérations, notes de service...), ils sont disséqués et un certain nombre de responsables sont interrogés lors de convocations ou par écrit. Certains exécutants, à un échelon subordonné, sont également amenés à livrer leur témoignage. Dans le cas de la bataille de la Zone frontière du Nord-Est, ces témoignages sont limités puisqu'à l'heure des auditions beaucoup d'officiers ayant pris part aux opérations sont retenus prisonniers dans les camps vietminh.

Le reproche principal que l'on peut adresser aux résultats de ces commissions – c'est en tout cas celui que fera le général Navarre – est leur caractère partiel voire partial. De fait, dans les deux cas, les travaux ont été conduits rapidement, et beaucoup de décisions et de facteurs propres à la guerre d'Indochine n'ont pas été pris en compte, notamment ceux relevant de la conduite de la guerre, qui est l'affaire du gouvernement. En ne s'attachant qu'aux aspects purement militaires, à savoir la conduite des opérations qui, elle, relève du commandement, les commissions se privent d'éléments indispensables à la compréhension des défaites de Cao Bang et de Diên Biên Phu. Or, plus que tout autre conflit mené par la France à cette date, la guerre conduite par le corps expéditionnaire français d'Extrême-Orient (CEFEO) entre 1945 et 1954 lie étroitement aspects politiques et militaires. L'interpénétration et les interactions des deux rendent l'étude des uns difficilement dissociable de celle des autres pour qui souhaite disposer d'une vision globale du conflit. Ainsi, en 1950, comme en 1955, la limitation volontaire de l'examen des responsabilités aux seuls militaires, qui ont justement à répondre de leurs actes à leur niveau, ne peut apporter une intelligibilité satisfaisante

10. I. Cadeau, « Enterrer la guerre d'Indochine... », *op. cit.*, p. 520.

11. La première session a lieu le 8 février 1951 et les travaux s'achèvent le 26 juin 1951.

12. La commission d'enquête ouvre ses travaux le 21 avril 1955 et s'achève au début du mois de décembre 1955, au terme de vingt-trois séances. Elle est officiellement dissoute le 10 février 1956.

aux deux plus cinglants revers que l'armée française a subis lors d'opérations ultramarines.

Enfin, les avis rendus par les commissions d'enquête, censés rester secrets, sont rapidement connus dans les cercles politiques et militaires ; surtout, ils ne sont aucunement suivis d'effets. Les conclusions de la commission d'enquête pour Cao Bang désignent ainsi le général Alessandri<sup>13</sup> comme « le grand responsable du désastre [qui] aurait dû avoir le courage de résilier son commandement s'il avait eu du caractère. [Dès lors] il ne mérite plus de recevoir un commandement de son grade et ne devra pas retourner en Indochine ». Pourtant, dès le mois de septembre 1952, Alessandri retourne au Vietnam, au poste d'inspecteur général des Forces armées vietnamiennes et conseiller auprès du gouvernement vietnamien, et il y reste jusqu'en juin 1955... Quant aux recommandations concernant les vaincus de Diên Biên Phu, elles restent lettre morte. Le général Navarre devait retrouver un commandement correspondant à son grade et à son rang, mais il n'en est rien et il quitte l'armée en 1956. Les conclusions sont particulièrement sévères à l'endroit du général Cogne, commandant les Forces terrestres du Nord-Vietnam et à ce titre en charge de la conduite de la bataille. Prenant en compte ses erreurs pendant la bataille, elles recommandent notamment qu'il approfondisse ses connaissances dans son grade (divisionnaire) avant de se voir confier des responsabilités supérieures. Il n'en est rien là non plus. Cogne voit sa carrière progresser régulièrement jusqu'à sa mort, en 1968<sup>14</sup>.

Ainsi, les commissions d'enquête de Cao Bang et de Diên Biên Phu, instaurées toutes deux sous la contrainte, l'une politique, l'autre personnelle et médiatique<sup>15</sup>, et qui ont fait couler tant d'encre au sein du ministère de la Défense, n'ont qu'un effet limité hormis pour quelques officiers supérieurs et généraux. Elles ont en tout cas, conçues comme elles l'avaient été, évité aux gouvernants de la IV<sup>e</sup> République d'avoir, eux-aussi, des explications à fournir quant à leur gestion de la guerre d'Indochine. ─

13. M. Alessandri commandait au moment des faits les Forces terrestres du Nord-Vietnam (FTNV).

14. Lors de l'abîmage en mer du Caravelle assurant la liaison Ajaccio-Nice.

15. « En définitive, c'est l'entretien qu'accorde le général Navarre à l'hebdomadaire *Jours de France* du 20 janvier 1955 qui met le feu aux poudres. En effet, en réaction à une série d'articles de Lucien Bodard dans *France-Soir*, un proche du général Cogne et de qui il tient directement nombre d'informations sur Diên Biên Phu, Navarre, qui s'était jusque-là abstenu de parler à la presse, s'estime mis en cause et décide de livrer publiquement sa version des faits. L'annonce et la crainte qu'elle suscite d'un "grand déballage", à la fin de l'article, de la parution prochaine "dans un grand quotidien" (il s'agit du *Figaro*) de plusieurs articles où l'ancien commandant en chef détaillerait son commandement, obligent le gouvernement à réagir. En effet, les propos tenus par Navarre dans *Jours de France* ont provoqué l'indignation et la réaction du général Cogne, toujours en poste en Indochine, et qui s'estime, à son tour, personnellement mis en cause par Navarre. Il décide de réagir mais reçoit toutefois l'ordre du général Ely (qui a remplacé Navarre en juin 1954) de s'abstenir de toute réponse. Cogne accepte mais réclame justice et une prise de position officielle du gouvernement », I. Cadeau, « Enterrer la guerre d'Indochine... », *op. cit.*, pp. 518-519.



JÉRÔME PELLISTRANDI

1870, 1914, 1940...

## LEÇONS OU SANCTIONS ?

La victoire crée le héros, la défaite le vaincu. Celle-ci peut être glorieuse quand elle a été sacrificielle ; ce fut le cas à Camerone le 30 avril 1863. Elle peut être infamante, comme à Sedan à deux reprises, en 1870 puis en mai 1940, avec des répercussions majeures jusqu'à des changements de régime – la III<sup>e</sup> République est proclamée dès les lendemains de la capitulation de Napoléon III face à Guillaume I<sup>er</sup>, roi de Prusse, et s'effondre dans le chaos de la débâcle du printemps 1940 pour laisser la place au régime de Vichy – ou la remise en cause de l'existence de la nation. Pourtant, il serait partial de ne considérer que ces deux défaites militaires majeures pour tirer des conclusions « définitives » sur la notion d'échec. En effet, celui-ci n'est pas toujours synonyme de désastre, et certains échecs ont été à l'origine de vrais rebonds, permettant d'en tirer les leçons et ainsi de mieux appréhender le futur. Nous distinguerons ici quatre approches différentes et donc complémentaires autour de l'échec : les doctrines, les choix stratégiques, les armements et enfin l'industrie de défense.



### Les échecs doctrinaux

S'il y a un trait saillant propre à la culture militaire française, c'est bien l'honneur et le courage, d'où la mise en valeur de faits d'armes héroïques malgré la défaite. Nous préférons un héros vaincu à un vainqueur sans gloire. Et de fait, bien souvent, nos troupes se sont battues avec détermination bien qu'étant en infériorité numérique. La Bataille de France de 1940 en est un exemple trop méconnu où, après le choc initial, les unités ont su se ressaisir et se sont pour l'ensemble bien comportées, y compris après l'appel à cesser le combat lancé à la radio par le maréchal Pétain le 17 juin, la plupart poursuivant un repli efficace en infligeant des pertes à la Wehrmacht et à l'armée italienne jusqu'au 25 juin, date officielle de la cessation des combats.

Parmi les causes nombreuses de la défaite, il y a la défaillance des doctrines d'emploi des forces. La doctrine est la formalisation de l'art de la guerre nécessaire pour concevoir, pour préparer puis pour conduire une action organisée en combinant des effets de nature différente mis en œuvre par les forces armées. La doctrine et sa traduction dans des écrits se sont progressivement formalisées



au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle avec l'apparition de règlements d'emploi permettant d'uniformiser et de rationaliser l'usage technique des armes alors disponibles. La difficulté est moins dans la réflexion théorique doctrinale que dans sa mise en œuvre sur le champ de bataille.

Ainsi, après la défaite de 1870-1871, l'armée française va se transformer dans sa totalité, tirant les leçons de l'échec face à la coalition dirigée par la Prusse. Le premier postulat pris en compte a été le déséquilibre démographique résultant de l'unité allemande autour de Berlin et donc le besoin de compenser celui-ci. La III<sup>e</sup> République a conduit des efforts majeurs dans plusieurs domaines. C'est la création de la ligne Séré de Rivières<sup>1</sup> ayant permis la construction de forteresses face à la « ligne bleue des Vosges » et remontant du Jura aux plateaux de la Meuse jusqu'à Verdun. C'est également le renouvellement de l'armement avec le fusil Lebel<sup>2</sup>, à partir de 1887, ou le fameux canon de 75 mm, qui va devenir l'outil quasi exclusif de l'artillerie après sa qualification en 1897. Ou encore la mise en place du service militaire pour tous les hommes et qui devient universel en 1905 ; en passant d'une armée quasi exclusivement professionnelle sous le Second Empire à une armée de conscription, la France a pu en partie compenser son manque démographique, d'autant plus qu'elle peut s'appuyer sur son empire colonial.

Pour faire face aux déficiences du commandement observées en 1870, on crée l'École supérieure de guerre (ESG), sise à l'École militaire, en s'inspirant de la Kriegsakademie de Berlin. L'ESG est un centre de formation, mais aussi un lieu de réflexion doctrinale, qui va fortement réglementer et formaliser la manœuvre. C'est ainsi que le *Règlement d'infanterie* publié en 1913 s'appuie sur l'idée maîtresse de l'offensive à outrance préconisée par le colonel de Grandmaison<sup>3</sup>, chef du 3<sup>e</sup> Bureau, qui publie en 1908 un ouvrage intitulé *Dressage de l'infanterie en vue du combat offensif*<sup>4</sup>. Cette doctrine sera celle de l'infanterie en 1914. À l'épreuve du feu, elle se révélera particulièrement meurtrière. Avec l'uniforme trop visible et l'absence de casque<sup>5</sup>, elle a contribué à faire de la journée du 22 août 1914 l'une des plus meurtrières de l'histoire de France avec environ vingt-sept mille soldats tués au combat. La priorité donnée à l'offensive, avec un rôle secondaire attribué à l'artillerie, s'est donc avérée être un échec sanglant. Très

1. R.A. Séré de Rivières (1815-1895), polytechnicien et sapeur.

2. Le fusil Lebel, avec un calibre de 8 mm, remplace le fusil Chassepot adopté en 1866.

3. L. de Grandmaison (1861-1915), saint-cyrien, promu général, tué au combat.

4. Éditions Berger-Levrault.

5. Le casque proposé par l'intendant général Adrien en avril 1915 répond au constat fait des nombreuses blessures à la tête. Il a sauvé des milliers de vie et a été fabriqué à plusieurs millions d'exemplaires.

vite, dès l'automne 1914, la recherche de la manœuvre de débordement va échouer et la ligne de front se figer ; l'heure est désormais à la défensive et aux feux de l'artillerie.

La fin du XIX<sup>e</sup> siècle avait vu un autre échec doctrinal, celui de la « jeune école » mise en avant par l'amiral Hyacinthe Aube<sup>6</sup>, qui préconisait la multiplication de petits navires rapides en lieu et place des cuirassés. Il s'agissait de constituer une poussière navale capable de contrer une flotte plus massive. Le coût de possession de ces torpilleurs était également un argument de poids : il évitait la construction d'unités du type cuirassé forcément plus coûteuse. Ainsi, en 1892, la France était dotée de deux cent vingt torpilleurs, la première flotte en Europe de ce type. Mais très vite les ingénieurs navals contrèrent la menace en développant le contre-torpilleur, mieux armé, et de ce fait l'idée fut très vite obsolète. De plus, les torpilleurs, de par leur petite taille, avaient une mauvaise tenue à la mer et une puissance de feu négligeable. La Marine nationale se retrouva ainsi, en 1914, avec une flotte de cuirassés beaucoup trop réduite pour pouvoir jouer un rôle important aux côtés de la Royal Navy.

## Les échecs stratégiques

Commander à la guerre impose des choix et oblige à décider des modes d'action face à un ennemi. Quand le théâtre des opérations dépasse le simple champ de bataille, la question de la décision devient complexe, surtout si les enjeux sont autant politiques que militaires. La Grande Guerre illustre l'importance croissante de l'implication du politique dans la conception et dans la conduite de la guerre, alors qu'auparavant toutes deux relevaient exclusivement de la sphère militaire. Ainsi, au printemps 1915, Churchill, premier lord de l'Amirauté et fort de son expérience militaire de jeune officier issu de l'aristocratie, conçoit et impose une stratégie de contournement avec une opération combinée dans les Dardanelles visant à frapper l'Empire ottoman rangé dans le camp de la Triple Alliance. Cela signifie une projection de forces consistant à s'emparer du détroit qui commande l'accès à Constantinople<sup>7</sup>, les Britanniques assurant le *leadership* de cette campagne d'un genre nouveau car obligeant à un débarquement sur les plages de Gallipoli. Dès le début, l'efficacité de la résistance des Turcs, conseillés par des officiers allemands, est telle que les pertes furent importantes, y compris pour la flotte

6. 1826-1890, ministre de la Marine en 1886-1887.

7. Rebaptisée Istanbul en 1930.

franco-britannique : les cuirassés HMS *Irresistible* et *Ocean* coulèrent, tout comme le français *Bouvet*<sup>8</sup> touché par une mine. À terre, les assauts alliés ne parvinrent pas à renverser les positions ennemies, aboutissant à un enlèvement dans les tranchées où les conditions de vie puis la chaleur accélérèrent l'épuisement des troupes alliées. Au final, celles-ci rembarquèrent en février 1916.

En Grande-Bretagne, les conséquences, outre militaires, furent politiques, car cet échec fragilisa le Premier ministre, lord Asquith, et entraîna le limogeage de Winston Churchill – il servira sur le front en France de novembre 1915 à mai 1916 comme simple officier supérieur avant d'être rappelé à Londres.

Autre échec stratégique : la bataille du Chemin-des-Dames lancée le 16 avril 1917 entre Laon et Reims. L'objectif était d'obtenir enfin une percée après les batailles défensives de Verdun puis de la Somme en 1916. Déjà, les conditions politiques étaient compliquées en raison des divergences entre les ministres de la Guerre – Painlevé a remplacé Lyautey démissionnaire. Et le général Nivelle<sup>9</sup>, ayant fait preuve de son sens tactique à Verdun et parlant parfaitement anglais, ce qui n'était pas négligeable, venait d'être désigné pour succéder à Joffre au commandement en chef des armées. L'offensive fut brutale sur une ligne de front de trente kilomètres avec le premier engagement de blindés Schneider qui remporta un résultat mitigé. Les pertes ont été très vite importantes sans réelle percée. Au bout d'un mois, Nivelle fut limogé et remplacé par Philippe Pétain, qui eut à affronter le mécontentement de la troupe qui se manifesta par des mutineries, et donc aboutira à des poursuites judiciaires et à l'exécution des meneurs. Il sut cependant rétablir la confiance. La crise militaire fut donc majeure pour l'armée française épuisée depuis l'été 1914 et « saignée à blanc » à Verdun l'année précédente. Cet échec entraîna également une crise politique et l'arrivée en novembre de Clemenceau à la présidence du Conseil à la place de Painlevé. Sur le plan militaire, Pétain temporisa en attendant les Américains et consolida sa stature personnelle...

## Les échecs techniques

Plus l'engagement dépend du matériel, plus celui-ci peut influencer sur le cours de l'opération. Ainsi, le canon de 75 mm, dont la supériorité sur son homologue de 77 mm allemand était réelle, a vu

8. Six cent quarante-huit marins morts sur un effectif d'environ sept cents.

9. Robert Nivelle (1856-1924), polytechnicien, artilleur.

son emploi trop magnifié avant 1914 en raison des qualités spécifiques du système d'arme, et les artilleurs français ont alors, contrairement aux Allemands, trop négligé l'artillerie lourde.

À l'inverse, des moyens mal conçus ont pesé négativement, notamment en 1940, dans le domaine aéronautique. C'est ainsi que la politique de développement des prototypes conduite dans les années 1930 a fragilisé la jeune armée de l'air<sup>10</sup> avec des avions périmés avant même d'entrer en service. C'est le cas du Dewoitine D 500, qui effectua son premier vol en 1932 et qui entra en service en mars 1935. Ce chasseur monoplace avait un cockpit ouvert et un train fixe. À la déclaration de guerre, il était déjà obsolète et incapable d'effectuer des missions opérationnelles. Le Bloch MB 210, quant à lui, est entré en service en 1935. Il constituait l'ossature de l'armée de l'air en 1939 pour les escadrons de bombardiers lourds avec deux cent trente-huit appareils. Totalement inadapté lui aussi, malgré une bonne fiabilité, il n'a été employé que pour les actions de nuit aux effets très réduits.

Ces deux exemples d'échec technique sont la résultante d'une très mauvaise politique industrielle durant l'entre-deux-guerres, avec des choix opérationnels sans cesse remis en cause, des commandes étatiques erratiques et des doctrines dépassées. Le déclenchement de la guerre en septembre 1939 va certes accélérer les productions d'engins plus performants comme le chasseur Dewoitine D 520, mais les retards techniques accumulés ne seront jamais rattrapés.

## Des échecs utiles

En 1945, l'industrie d'armement française n'existe plus et il est donc nécessaire de la reconstruire pour pouvoir rééquiper les forces qui ont bénéficié des matériels essentiellement américains à partir de début 1943. Malgré la récupération de quelques Tigre allemands, les blindés sont quasi tous américains. Le besoin d'un char lourd est très vite identifié et les ingénieurs français vont « bricoler » en utilisant les compétences d'environ soixante-quinze techniciens allemands qui, conduits par Karl Maybach<sup>11</sup>, travaillent au LRBA (Laboratoire de recherches balistiques et aérodynamiques) de Vernon. Un premier engin est développé : l'ARL 44. Équipé d'un canon de 90 mm, il est construit à soixante exemplaires, mais sa fiabilité est réduite et ses performances médiocres. Il équipe cependant le 503<sup>e</sup> RCC (régiment de chars de combat) de Mourmelon, mais est retiré du service dès

10. Créée en 1934.

11. Karl Maybach (1879-1960) a dirigé l'entreprise de moteurs Maybach, qui a équipé les chars allemands les plus performants, dont les Tigre et Panther.

1952<sup>12</sup>, il est remplacé par le M 47 Patton, bien plus efficace.

Après l'échec de l'ARL 44, un nouveau projet de char lourd est relancé en 1949 en s'appuyant sur l'expérience acquise et les moteurs Maybach. C'est l'AMX 50 proposé par les ateliers d'Issy-les-Moulineaux qui est retenu. Il pèse cinquante-cinq tonnes et est doté d'une tourelle oscillante. Là encore, l'engin est trop complexe, mais il permet de développer le concept d'une nouvelle tourelle qui va s'avérer performante. Il est vite abandonné, d'autant plus que les chars américains restent importants et que la France est engagée dans le conflit indochinois pour lequel les chars lourds sont inopérants. Ce dont elle a besoin, c'est d'un engin plus léger, maniable et pouvant être aérotransporté. Ce sera l'AMX 13, développé à partir de 1953, et qui a lui aussi une tourelle oscillante équipée dans un premier temps d'un canon de 75 mm. C'est un vrai succès technique et opérationnel avec de nombreux dérivés, qui a bénéficié des errements techniques des ARL 44 et AMX 50.

Le renchérissement du coût des programmes à partir des années 1970 et la concentration des industriels ont limité les prototypes et la mise en concurrence, obligeant la Direction générale de l'armement (DGA) et les entreprises à rationaliser la conduite des projets.

En 1972, l'armée de l'air envisage le programme Avion de combat du futur (ACF) pour développer un biréacteur de combat. Face à son coût, le président Giscard d'Estaing préfère un projet proposé par Marcel Dassault, le Mirage 2000, qui effectuera son premier vol le 10 mars 1978. L'appareil est un succès, y compris à l'exportation avec huit pays clients. La société Avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation (AMD-BA)<sup>13</sup> décide cependant de développer sur fonds propres un biréacteur dérivé de cet avion : le Super Mirage 4000. L'idée était une sorte de *remake* du Mirage IV, biréacteur dérivé du Mirage III. L'appareil reçoit le feu vert des services de l'État avec une ambition clairement tournée vers l'exportation. Il effectue son premier vol le 9 mars 1979, soit un an après le Mirage 2000. Le prototype est réussi, mais l'État refuse de financer une présérie de cinq avions, d'autant plus qu'il vient de lancer le remplacement des Jaguar. Le 4000 est donc resté à l'état de prototype, mais il va connaître une seconde vie en participant, jusqu'en 1990, à des essais dans le cadre du programme Rafale, appareil qui constitue désormais l'ossature de nos forces aériennes.

Notre histoire nationale est riche de victoires, mais aussi de défaites aux conséquences plus ou moins dramatiques. Pour notre culture

12. L'ARL 44 a participé au défilé du 14 juillet 1950.

13. Devenue Dassault Aviation en juin 1990.

militaire française, l'héroïsme a été sacralisé, au risque de privilégier ce qui contribue à l'honneur plus qu'à l'efficacité. Plutôt Hector qu'Achille, plutôt Vercingétorix que César... Or, c'est à partir de l'échec que l'on peut reconstruire, en ayant l'humilité de remettre à plat certitudes et convictions.

D'autres échecs, en dehors du désastre de mai-juin 1940, ont été essentiels pour revoir notre politique de défense. Ce fut le cas de l'expédition de Suez à l'automne 1956, qui a largement contribué à développer l'arme nucléaire, pilier de notre indépendance nationale. Sans parler d'échec, on peut également considérer que la guerre du Golfe (1990-1991), qui a certes permis le succès tactique de la division Daguet, a mis en lumière de nombreuses lacunes de notre outil militaire de l'époque, entraînant plusieurs réformes dont la création de la Direction du renseignement militaire (DRM) (16 juin 1992) et, en 1993, du Collège interarmées de défense (CID), aujourd'hui École de guerre (depuis 2011). C'est bien cette capacité à se remettre en cause qui doit être une vertu du guerrier... mais aussi et surtout du politique. Pour éviter l'échec. ■





GILLES HABEREY

## ENSEIGNER L'ÉCHEC AUX FUTURS CHEFS POUR S'ASSURER DE LA VICTOIRE

*« Nous venons de subir une incroyable défaite. À qui la faute ? Au régime parlementaire, à la troupe, aux Anglais, à la cinquième colonne, répondent nos généraux. À tout le monde, en somme, sauf à eux. [...] Quoi que l'on pense des causes profondes du désastre, la cause directe — qui demandera elle-même à être expliquée — fut l'incapacité du commandement »*

Marc Bloch (*L'Étrange Défaite*)

L'histoire est toujours riche de surprises et de paradoxes générant, par extension, une profonde interrogation sur les sources de la victoire ou de la défaite. En ce sens, 1940 constitue un traumatisme majeur dans l'esprit des contemporains de Marc Bloch, vainqueurs indiscutables en 1918 au terme d'une guerre d'une violence absolue, vaincus en cinq semaines par une armée jadis battue et démembrée. Plus encore, cette même armée française, quatre années plus tard, remporte une magnifique victoire en perçant la ligne Gustav au sud de Monte Cassino et ouvre les portes de Rome aux Alliés qui jusque-là étaient bloqués, tandis que la 2<sup>e</sup> DB se prépare à poursuivre son épopée victorieuse qui la mène de Koufra à Strasbourg puis Berchtesgaden. Comment cette armée de vaincus est-elle redevenue une armée de vainqueurs, et sur l'espace le plus disputé qu'il soit, le champ de bataille ?

La guerre est un phénomène social et politique qui se décline, évidemment, sous de multiples facettes. Pour le décideur militaire, elle s'exprime en particulier autour d'un moment clef qui est celui du combat. Ce temps de violence physique, lieu d'affrontement des volontés et des moyens, occupe une place fondamentale dans l'histoire des relations humaines au cours des siècles, et marque les empires et les civilisations. Et que la bataille se déroule dans un cadre temporel et géographique circonscrit ou sur un temps long et de larges espaces ne change rien fondamentalement<sup>1</sup> : la vie et la mort des nations et des civilisations se jouent bien plus souvent, hélas, dans le champ de la violence physique que dans celui des échanges formalisés entre diplomates.

1. La zone des combats s'est étendue pour passer, à titre d'exemple, de 1,5 km<sup>2</sup> à Issos, en 333 av. J.-C., à une soixantaine de km<sup>2</sup> à Austerlitz en 1805, pour atteindre plus d'un millier à Stalingrad en 1942. Le style de commandement du chef « héroïque » et autonome s'est donc profondément transformé en termes techniques et humains (avec de forts besoins en matière de coordination des actions et des effets), sans pour autant remettre en cause les processus fondamentaux de prise de décision.



Le caractère vital de ce moment extrême pour les hommes comme pour les peuples impose aux dirigeants en charge du destin de la cité et aux chefs placés à la tête des armées de chercher à contenir, à défaut de parfaitement maîtriser, la complexité de la campagne militaire et à obtenir la victoire de manière certaine. Plongé au cœur des contingences de l'art militaire, le soldat est chargé de penser et d'élaborer une manœuvre, avant de la conduire au cœur de l'action. Sa responsabilité est immense, car si une défaite ne scelle pas forcément les armes d'une nation, elle pèse néanmoins lourdement sur son destin.

Pour faire face à la complexité du champ de bataille, l'homme de guerre se forme continuellement au cours de sa vie professionnelle, en école, lors de stages, dans l'apprentissage et la restitution de la doctrine et des techniques opérationnelles, voire au fur et à mesure de ses propres expériences guerrières. Fort de ce constat, l'échec dans la prise de décision ne pourrait donc n'être que le fruit d'une faille dans cette formation, voire le résultat d'un dysfonctionnement des capacités individuelles ou collectives. Difficile donc de considérer que la défaite puisse être un objet d'enseignement en soi, puisqu'elle illustre une forme majeure de déficience du professionnalisme de l'outil militaire ! Et pourtant...

## Peut-on tirer des leçons actuelles des échecs militaires passés ?

La formation d'un officier repose sur un certain nombre de bases. Certaines sont d'ordre intellectuel ou moral, d'autres d'ordre technique. La seule discipline qui, de tout temps, ait contribué à transmettre ces deux aspects est l'histoire militaire. Source inépuisable d'exemples, elle permet, par l'étude, d'apprendre à penser en tant que chef à partir de situations réelles dont les effets et les conséquences sont d'ores et déjà connus. L'occasion est trop bonne de se plonger dans la lecture des campagnes pour tenter de discerner failles, erreurs et fautes ! Or, l'objet historique reste fragile à de multiples titres.

En effet, si tant est que nous disposions de tous les éléments pour étudier et juger, peu de situations sont, *de facto*, reproductibles et transposables : les équipements, les techniques et procédés tactiques, le style de commandement, mais aussi l'environnement sociologique ou économique sont spécifiques à chaque période historique. Il peut ainsi s'avérer complexe de tirer des enseignements directement utiles pour les forces info valorisées du XXI<sup>e</sup> siècle à partir des batailles d'Alésia, de Crécy ou de Waterloo ; de même, le niveau de résilience aux pertes des armées occidentales au cours du premier conflit mondial est inconcevable pour nos sociétés modernes.

Ainsi, considérant que l'échec n'est que le fruit de l'absence de maîtrise de principes et de procédés pourtant communément appris et admis, la défaite passée n'a rien à nous apprendre d'autre qu'à mettre en œuvre avec méthode des savoir-faire connus et enseignés aujourd'hui.

Pour autant, sans doute convient-il de rester prudents dans nos assertions. Au-delà des seuls brouillard et friction de nature à perturber et à désynchroniser les plus belles manœuvres, l'analyse en profondeur des situations tactiques passées permet d'identifier et de souligner des phénomènes qui, s'ils ne s'appliquent pas à chaque situation d'échec, n'en sont pas moins des constantes historiques. Les défaites s'articulent souvent autour de certaines réalités, peu ou mal identifiées avant et pendant l'action, mais dont les effets sont destructeurs : la tendance naturelle à la reproduction de systèmes ayant donné satisfaction dans le passé sans prendre le soin de les ajuster à de nouveaux environnements, la création d'outils militaires autocentrés, qui perdent de vue la centralité du rapport à l'ennemi et au combat, la perte d'appétence pour la réflexion et l'entraînement comme le manque d'exigence dans la préparation opérationnelle quotidienne, le recours à l'expérience opérationnelle vécue comme seule référence... sont autant de biais connus et historiquement reproductibles. L'incapacité à comprendre une situation<sup>2</sup>, la paresse intellectuelle<sup>3</sup> ou le refus de prendre le soin d'entrer dans les considérations « laborieuses » de planification<sup>4</sup>, l'assurance de disposer d'un génie et d'une vision permettant de faire l'économie des conseils d'un état-major, les accommodements de nature à éviter de soulever des débats..., autant de faiblesses morales, professionnelles et psychologiques susceptibles d'être observées chez certaines autorités.

La défaite ne serait-elle donc que le fruit d'erreurs d'appréciation, voire une perversion des intelligences et des perceptions ? Du moins, en creux, l'identification de dysfonctionnements ou la non-application de certains principes ou procédés validerait le fait que l'art de la guerre, qu'il s'agisse de sa préparation ou de sa conduite, obéirait à des lois ou à des mécanismes intemporels : en ce sens, l'analyse de l'échec pourrait constituer une approche pédagogique « par défaut » extrêmement judicieuse. Moins que les modalités de la défaite, il nous revient plutôt d'en étudier les racines.

2. « Les principes de l'art de la guerre sont à la portée de l'intelligence la plus ordinaire, ce qui ne veut pas dire qu'elle soit en état de les appliquer » (Général Dragomiroff, *Principes essentiels pour la conduite de la guerre*, Paris, 1889).

3. « Je sens, chez nos officiers, une incuriosité foncière et paralysante. [...] Avec deux mille ans d'exemples derrière nous, nous n'avons pas d'excuse, quand nous nous battons, si nous nous battons mal » (T. E. Lawrence, correspondance avec B. H. Liddell Hart).

4. « À la guerre, rien ne s'obtient que par calcul. Tout ce qui n'est pas profondément médité dans ses détails ne produit aucun résultat... On obtient par le travail autant que par le génie » (Napoléon).

## Comment enseigner l'échec ?

En France, chacun s'accordera à reconnaître, dans le domaine militaire entre autres, que l'enseignement demeure hermétique à la notion d'échec : la réussite étant, sans surprise, valorisée, les comptes rendus et rapports font la part belle aux succès et oublient souvent les erreurs, de crainte qu'elles ne couvrent, par les critiques suscitées, la qualité de l'engagement global. L'histoire militaire offre donc, avec la distanciation autorisée par le temps, cette opportunité d'observer les faits en vérité. Pour autant, l'enseignement des échecs doit obéir à plusieurs règles cardinales. En premier lieu, le sujet doit être suffisamment documenté, par le biais de sources historiques mais aussi de travaux d'analyse, pour ne pas tirer les mauvaises leçons ou, du moins, ne pas cacher l'essentiel. En deuxième lieu, ces travaux doivent être contextualisés et traduits en termes actualisés afin de rendre les enseignements tirés compréhensibles et pérennes. En dernier lieu, seule une lecture de militaire praticien permet de dégager des éléments de correspondance avec la réalité des engagements d'aujourd'hui et de demain : tout métier spécialisé procédant d'une connaissance théorique complétée, impérativement, d'une mise en œuvre pratique, celui des armes se nourrit utilement de réflexions conceptuelles, mais qui ne peuvent, évidemment, suffire par elles-mêmes. Il est une chose de constater la faiblesse initiale du dispositif médical français au regard des pertes subies au commencement de l'offensive du Chemin des Dames les 16 et 17 avril 1917. Il en est une autre de réfléchir, au travers de son expertise, sur le dispositif, les moyens, les modalités de coordination de l'époque pour comprendre comment le commandement français en est arrivé à cette erreur et, surtout, identifier les modalités à mettre en œuvre aujourd'hui pour éviter de la reproduire.

De fait, le processus d'enseignement de l'échec peut se décliner, pour former les chefs militaires, sous trois formes principales, en combinant les apports de l'historien militaire et du praticien de l'art tactico-opératif : des cours de portée générale, s'inscrivant sur des exemples étudiés avec précision et parfois croisés, sont de nature à souligner certaines faiblesses ou dysfonctionnements structurels ou humains ; pour ce qui est des combats ou des campagnes, des études tactiques sur les lieux de l'action, déclinées sous forme de cas concrets de mise en situation, permettent de confronter le futur chef à la réalité du terrain et de mieux appréhender les éléments de friction ou les zones de brouillard de l'information ; enfin, les « analyses après action » des exercices d'entraînement peuvent utilement relever des erreurs, sous réserve qu'une proposition alternative soit formulée par les experts incontestables dans leur domaine de compétence. Les

phases d'analyse des unités évaluées dans les centres d'entraînement de l'armée de terre, avec un moment dédié à l'« autocritique » constructive (« si c'était à refaire ? »), sont, à ce titre, des exemples de pédagogie par l'échec extrêmement positifs et efficaces.

## Comment apprendre à prédire et à éviter l'échec ?

La maîtrise de la science et de l'art tactique suppose un apprentissage long, progressif, qui s'inscrit dans une logique de maturation et en lien avec les fonctions, croissantes, détenues au sein de l'institution militaire<sup>5</sup>. En étudiant une campagne, il est aisé de s'apercevoir que, comme dans tous les faits sociaux, il existe des lois. Certains rapports entre les actes et leurs effets restent souvent constants. L'objectif est de discerner deux types de lois : le premier représente les règles permanentes de toute action de guerre, règles intemporelles qu'il convient en permanence d'avoir à l'esprit ; le second regroupe les contingences ou les circonstances particulières propres à chacune des opérations. La connaissance théorique et pratique de ces lois et leur déclinaison autour d'une doctrine d'emploi sont donc fondamentales, et leur non-respect doit constituer une première alerte en matière de prise de risque. Or, si celle-ci est consentie afin d'atteindre un résultat plus efficace, le risque entre dans une forme audacieuse d'utilisation maximale des capacités et possibilités offertes. Mais si le risque n'est pas maîtrisé et est le fruit d'une forme de comportement non pleinement réfléchi, l'audace devient inconscience et aboutit inéluctablement à la perte de sa liberté d'action et donc à un échec. La loi de Murphy, ou celle de Finagle<sup>6</sup>, son corollaire, n'ont aucun sens dans la décision tactique. En revanche, l'intégration de la friction dans la manœuvre peut et doit être prise en compte par le biais d'autant de cas de conduite (et si cela ne se passe pas comme nous l'avons prévu ?)<sup>7</sup>.

La frontière entre succès et échec est donc ténue. L'assurance de bien maîtriser les conséquences, pour soi comme pour l'ensemble auquel on appartient, de ses décisions constitue manifestement une forme aboutie de discernement tactique.

5. « La connaissance de la guerre ne s'acquiert que par l'étude de l'histoire des guerres et des batailles des grands capitaines et par l'expérience », explique Napoléon qui, alors Premier Consul, n'hésite pas à faire réimprimer à ses frais l'*Essai général de tactique* de 1770 du comte de Guibert.

6. « Tout ce qui peut aller mal le fera au pire moment. » Cette assertion est attribuée à John W. Campbell, écrivain d'ouvrages de science-fiction.

7. « L'ennemi est un adversaire qui s'oppose à vous, sûrement pas une cible fixe. Un plan d'attaque doit comporter des plans de riposte et des "variantements" qui sont aussi importants que la partie principale » (Général Rupert Smith, *L'Utilité de la force*, 2006).

## L'échec, une clé en matière de créativité tactique ?

La préparation au combat doit donc s'appuyer sur des principes et des procédés, mais aussi sur une doctrine d'emploi des forces comprise non comme un carcan bridant les intelligences, mais comme un cadre dans lequel les aptitudes et l'initiative peuvent pleinement s'exprimer. En quelque sorte, elle est à comprendre comme une grammaire dont chacun, à son niveau de responsabilité, doit maîtriser et appliquer les règles pour obtenir le meilleur emploi possible des capacités disponibles.

Mais cela est-il suffisant ? Évidemment non, car nos capacités, aussi bien pensées soient-elles, ont besoin d'être confrontées à la réalité. Face à une conflictualité présente et future que nous pouvons observer ou anticiper, nous serions coupables de ne pas imaginer puis adapter l'outil militaire aux menaces, car l'ennemi n'est pas moins intelligent et manœuvrier que nous. Or, à défaut de situations opérationnelles réelles permettant de nous confronter à tous les types d'occurrences, deux modes d'action s'offrent aux futurs chefs militaires pour se confronter aux cas tactiques les plus difficiles, et donc au risque d'échec : la préparation opérationnelle dans les centres d'entraînement et le recours à la simulation instrumentée. En effet, ces deux objets permettent de vérifier le niveau obtenu par les unités et les états-majors dans le contrôle de savoir-faire tactiques et techniques. Ils peuvent et doivent être aussi l'occasion de tester des procédés originaux, en limite de capacités.

C'est la démarche engagée par l'armée de terre, en particulier dans l'élaboration d'une doctrine exploratoire Scorpion, l'échec n'étant plus synonyme d'erreur ou de faute, mais un objet permettant de définir le point à partir duquel l'audace devient prise de risque, puis dysfonctionnement et échec : il devient ainsi possible d'évaluer des limites à ne pas franchir comme chef manœuvrant des capacités, mais aussi d'ouvrir de nouveaux horizons de réflexion et d'expérimentation, sous réserve, bien évidemment, que le succès comme l'échec ne soient pas qu'une occurrence anormale (d'où la nécessité d'évaluer le même point sous des formes multiples !), face à un ennemi lui-même réaliste, mais peu prédictible et non complaisant. En résumé, ces potentialités nous offrent la possibilité d'expérimenter sans autre limite que celle du bon sens, et sans aucune inhibition liée aux effets humains et matériels induits !

D'évidence, l'analyse des échecs, passés ou présents, ne doit plus être limitée à une approche négative autorisée par une forme de confort permis par la distance temporelle, géographique ou structurelle. Elle semble devoir plutôt être abordée comme l'opportunité d'une

meilleure compréhension du large spectre des effets concrets générés par la prise d'une décision : à cet effet, il nous revient donc d'utiliser tous les recours offerts, en matière pédagogique, par l'histoire militaire et les moyens modernes d'entraînement pour faire l'économie d'un jugement de valeur, ou d'un évitement d'une analyse honnête des erreurs commises, au profit d'une évaluation de nature positive et constructive<sup>8</sup>. Qu'il s'agisse de problématiques d'organisation, d'équipements ou d'opérations, l'échec peut, paradoxalement et sous réserve d'en tirer les bons enseignements, permettre d'obtenir le succès et la victoire. De sorte que le cœur de la formation du chef militaire, l'art et la science de la prise de décision, toujours extrêmement complexe de par la masse d'informations à traiter et la difficulté à en prioriser les objets, s'en trouvera utilement renforcé... ┐

---

8. « Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends » (Nelson Mandela).





YANN ANDRUÉTAN

## ÉCHEC ET MAT

« *Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better* »

Samuel Beckett

Pour certains intellectuels, tel le philosophe Charles Pépin, il y aurait dans notre société une intolérance à l'échec justifiée par la survalorisation de la performance : seule la réussite compterait. Et on aime à célébrer les champions et les victoires. Levons d'abord une confusion : si la réussite peut être le signe de la performance, ces deux notions ne sont cependant pas synonymes, la seconde étant un moyen d'atteindre la première. Pour autant la question demeure : nos sociétés libérales survalorisent-elles la réussite et rendent-elles l'échec difficilement acceptable ? Il faut s'interroger sur cette intolérance supposée de la société, mais aussi de l'individu. Comment, dans un cadre de pensée qui dénierait l'échec comme une possibilité, celui-ci peut-il l'accepter ?

Certes, il existe une valorisation de l'individualité et de l'autonomie propice à la performance dans les sociétés libérales, mais il ne faut pas oublier que le culte de la réussite fut d'abord l'apanage des grandes dictatures du XX<sup>e</sup> siècle. L'Allemagne nazie comme la Russie soviétique ont valorisé la réussite des individus comme symbole de la réussite de leurs modèles sociaux. Et quoi de mieux que la compétition pour démontrer son incarnation ?

### Échec

On peut en trouver une illustration intéressante dans la compétition qui opposa les États-Unis et l'Union soviétique dans le domaine spatial<sup>1</sup>. Les Soviétiques ont rapidement compris l'intérêt scientifique, militaire, mais aussi pour la propagande, de la conquête de l'espace. Ils enchaînent les réussites : *Sputnik* (1957), Gagarine (1961), première sortie dans l'espace par Leonov (1965)... Les Américains semblent alors moins intéressés ; il faut une volonté politique forte et des investissements sans précédent pour qu'ils s'engagent à leur tour dans la compétition. Ils vont connaître des déconvenues et des échecs parfois retentissants : jusqu'en 1969, toutes les premières leur échappent et le premier Américain dans l'espace ne fait d'ailleurs

1. J.-F. Clervoy, « La conquête spatiale, de la guerre froide à la coopération internationale », *Inflexions* n° 43 « Espaces », pp. 109-116.



qu'un vol balistique (Alan Shepard en 1961). Le programme lunaire a bien failli s'arrêter après l'incendie de la capsule qui coûta la vie à trois astronautes d'*Apollo I* en 1967.

Chaque échec aurait pu être un point d'arrêt. Tout au long des années 1960, il n'existe pas de consensus autour du programme spatial. Les politiques s'interrogent sur le gouffre financier qu'est la NASA et chacun, en fonction de son bord politique, imagine cet argent beaucoup mieux dépensé dans la défense ou dans des programmes sociaux. Les commentateurs ne se privent pas de critiquer les échecs successifs. Tout cela se fait au grand jour, ou presque. Et von Braun, l'ingénieur allemand qui joue un rôle majeur dans le développement des fusées américaines, comme les sept de *Mercury*, premiers astronautes sélectionnés par la NASA<sup>2</sup>, sont des stars.

Il n'en est pas de même en Union soviétique où Korolev, le père du programme spatial national, demeure en partie inconnu jusque dans les années 1980. Gagarine a été le premier homme dans l'espace certes, mais au moins deux cosmonautes avant lui perdirent la vie dans de premières tentatives – cette information ne fut révélée que dans les années 1990 et les noms de ces pionniers demeurent secrets. Les Soviétiques préférèrent ne pas surenchérir après *Apollo XI* alors qu'ils possédaient le savoir-faire et les moyens d'envoyer un homme sur la Lune, mais ils savaient désormais que l'échec était possible.

Les régimes totalitaires ne supportent pas l'échec alors que les sociétés démocratiques semblent y être plus résilientes. Comment expliquer cette différence ? Sans doute parce que dans celles-ci les responsables d'un échec craignent moins ses conséquences alors que dans une dictature ils risquent la prison voire de perdre la vie. Mais au-delà des séquelles individuelles, un échec met en jeu le régime totalitaire lui-même dans son identité. Les conséquences de l'accident de Three Miles Island<sup>3</sup> (1979) et de la catastrophe de Tchernobyl (1986) furent bien différentes. Dans un cas la tragédie n'a pas remis en cause la démocratie américaine<sup>4</sup> alors que dans l'autre elle a mis au grand jour les contradictions du système et l'incapacité du communisme à gérer une telle crise – dans un régime totalitaire, le système est parfait et la critique ne peut relever que de la folie ; l'échec est impossible dans la perfection.

2. Lire à ce sujet le chef-d'œuvre de Tom Wolfe, *L'Étoffe des héros*, ou revoir le film de Philip Kaufman (1983).

3. En 1979, suite à des manœuvres inadaptées, le cœur est entré en fusion, mais la troisième enveloppe a résisté, empêchant une catastrophe de grande ampleur.

4. Au contraire, l'accident a conduit les pays possédant des centrales nucléaires à revoir leurs procédures et à les améliorer. Il a fallu attendre la chute de l'Union soviétique pour connaître toutes les informations concernant Tchernobyl.

## Mat

Pour le philosophe Karl Popper<sup>5</sup>, une société ouverte se caractérise par sa capacité à admettre la faillibilité de ses dirigeants, donc la nécessité pour elle de promouvoir la libre expression pour la confrontation des points de vue et la transparence de ses institutions. L'échec est possible et fonde même le principe de la démocratie, la sanction se révélant dans les urnes. Dans les sociétés fermées, il existe toujours, selon Popper, une confusion entre les normes et une supposée loi naturelle, par exemple l'historicisme marxiste ou la supériorité aryenne. L'identité d'une telle société se fonde alors sur ce principe et l'individu ne peut déroger à être autre chose que ce qui lui est prescrit. Dans une théocratie, autre forme de totalitarisme, il n'y a pas de possibilité à croire à autre chose. L'individu doit se fondre dans une identité plus générale, qui est celle de la société : le surhomme nazi, l'*homo sovieticus* communiste ou le Coréen du Nord et le Juche<sup>6</sup>. L'échec est intolérable, car il remet en cause la loi naturelle. Marx prévoit l'effondrement du capitalisme... qui se fait attendre. Dans les années 1950, le lyssenkisme, science soi-disant véritablement communiste, s'avère être un échec terrible, dévastant l'agriculture et empêchant la génétique soviétique d'émerger. Les sociétés ouvertes reconnaissent et admettent plus aisément leurs échecs, car la faillibilité appartient à leur identité. La guerre du Vietnam fut un échec majeur pour les États-Unis ; néanmoins, les fondements de la démocratie ne furent pas remis en cause, alors que la guerre en Afghanistan fut l'une des causes de la disparition de l'Union soviétique.

La tolérance à l'échec ou, pour employer un mot moderne, la résilience, renvoie donc à ce qui se joue dans l'identité, dans la menace qui pèse sur le soi. Une société ouverte peut se permettre d'intégrer ses échecs dans son identité narrative : la guerre d'Algérie est un échec et personne ne songerait à dire le contraire. Dans une société fermée, l'échec ne peut être intégré dans le récit social : le pacte germano-soviétique est présenté comme une ruse de Staline afin de se préparer au mieux à la guerre. L'individu doit donc ruser, dissimuler et finalement mentir, par omission ou volontairement, pour ne pas avouer l'échec. Pour autant, l'individu dans une société ouverte serait-il épargné de la douleur de l'échec et serait-il plus résilient ?

5. K. Popper, *La Société ouverte et ses ennemis*, 1945.

6. Doctrine propre à la dictature nord-coréenne promouvant l'autarcie.

## La mort du roi

Le 24 février 2003, la nouvelle de la mort de Bernard Loiseau est un coup de tonnerre qui dépasse largement le monde des chefs étoilés. Il est vrai qu'il est une véritable star, l'archétype de l'entrepreneur, qui a compris de Bocuse que pour réussir il fallait certes avoir un indéniable génie en cuisine, mais aussi savoir vendre une histoire. À l'exemple du chef de Collonges, mais aussi de Joël Robuchon ou de Guy Savoy, il a bâti une entreprise florissante. Mais le choc de son décès a été précédé par un premier, dévastateur : le célèbre *Guide Michelin*, l'arbitre du goût en France et à l'étranger, lui a retiré une étoile. La presse a beaucoup commenté cette giflle et certains journalistes ont attribué son suicide à cette perte, sans vraiment s'interroger sur sa justification et sur la personnalité du chef.

Le destin de Charles Piroth est tout aussi intéressant. Officier d'artillerie courageux, il sert durant la campagne d'Italie, commande un régiment et effectue trois séjours en Indochine. Il est blessé en 1946, amputé, évacué vers la France, mais il décide de revenir. En 1953, il prend le commandement de l'artillerie à Diên Biên Phu. Son chef, le général de Castries, s'inquiète de la faiblesse relative des batteries, mais pour Piroth, le Vietminh est incapable d'amener des pièces de calibres suffisants pour menacer le camp retranché. Or, lorsque la bataille débute, il s'avère que les Vietnamiens en ont concentré suffisamment pour menacer les positions françaises, qui sont incapables de riposter. Le 15 mars, déprimé, Piroth fait le tour de ses camarades pour leur dire adieu, dégoupille une grenade qu'il fait exploser contre lui. Il est enterré discrètement dans son bunker et la nouvelle cachée aux journalistes.

Bernard Loiseau, Charles Piroth, auxquels nous aurions pu ajouter Vatel<sup>7</sup>. Des personnalités douées, parfois brillantes, qui face à l'échec préfèrent la voie du suicide. Dans ces cas, les conséquences de l'échec sont radicales. Il ne s'agit pas de se retirer de la vie publique tel un homme politique après une défaite électorale. Ce n'est pas non plus la société qui impose une sanction. Loiseau aurait pu poursuivre carrière et affaires, Piroth continuer à vivre, même en étant sans doute désigné comme l'un des responsables de la défaite de Diên Biên Phu. D'autres, comme Gamelin par exemple, ont survécu à pire !

J'ai déjà exposé dans *Inflexions*<sup>8</sup> le suicide comme sacrifice : l'individu accepte volontairement de mourir, mais pour une cause plus grande.

7. En 1671, Vatel, cuisinier au service du prince de Condé qui donne trois jours de fête à Chantilly en l'honneur du roi, apprend que la pêche du jour n'arrivera pas à temps et préfère se suicider, choix particulièrement dramatique, car dans le monde catholique il s'agissait d'un acte lui interdisant le pardon, donc le conduisant à une seconde mort...

8. Y. Andruétan, « Quand tuer blesse », *Inflexions* n° 31 « Violence totale », pp. 141-154.

Un sacrifice qui peut aussi être une forme de revanche. Lors de la dernière grande révolte des Juifs en Judée, en 70, sous le règne de Vespasien, les insurgés se réfugièrent dans une forteresse inexpugnable : Massada. Dans *La Guerre des Juifs*, Flavius Josèphe rapporte que ces sicaires préférèrent la mort plutôt que la capture. En investissant les lieux, les Romains ne trouvèrent donc que des cadavres. Ce suicide collectif, qui était aussi un sacrilège pour ces Juifs religieux, privait l'occupant de la victoire.

Mais dans les cas évoqués, il ne s'agit pas de cela, au contraire même. En se suicidant, Bernard Loiseau et Charles Piroth ne se sacrifient pas pour une cause ou ne cherchent pas à échapper à un ennemi. Leur acte est comme une deuxième sanction : il vaut mieux disparaître que vivre avec l'échec. Une motivation est à rechercher dans l'intolérance à la honte. Depuis Sartre<sup>9</sup>, celle-ci est d'abord dans le regard de l'autre : l'échec provoque une désapprobation réelle, mais aussi imaginaire ; l'individu honteux imagine que le regard qu'autrui porte sur lui le dévalorise. Le latin possède deux types de pronoms démonstratifs : *ille* et *iste*. Le premier est utilisé quand le locuteur souhaite valoriser ce qu'il désigne : *ille Caesar*, « l'illustre César » ; le second possède une valeur péjorative : *iste canis*, « ce chien méprisable ». Le français a du mal à rendre cette nuance. Ainsi, dans le regard d'autrui, Piroth n'est plus *ille*, le valeureux officier, mais *iste*, celui qui n'a pas su prévoir l'action du Vietminh. L'individu responsable d'un échec passe d'*ille* à *iste* ; une expérience de déchéance de soi qui n'existe que dans le regard d'autrui. Il ne se perçoit plus comme un autre soi pour autrui, mais comme un peu moins qu'humain.

## *Shah y Mat*

Le mot « échec » possède une étymologie intéressante. Ses origines sont lointaines. Il naît en Perse du mot *shah*, « le roi », la Perse où existe un jeu dans lequel quand la pièce représentant le roi est immobilisée le vainqueur s'écrit : *shah y mat*, « le roi est mort ». Transitant par le monde arabo-musulman pour aboutir en Europe vers le X<sup>e</sup> siècle, l'expression devient « échec et mat » (*checkmate* en anglais, *scacco matto* en italien, *jaque mate* en espagnol...). L'échec est donc une fin de partie. En faisant mat, le vainqueur immobilise le roi adverse. La défaite est de fait. Irréversible. Le français seul a conservé le mot échec pour en

9. Dans une des parties la plus abordable de *L'Être et le Néant*.

lui donner un autre sens<sup>10</sup> –, il se traduit par *failure* en anglais, *fallimento* en italien et *fracaso* en espagnol.

L'humain est fait de l'étoffe de ses souvenirs, les siens mais aussi ceux racontés par les autres. Or la mémoire a tendance à privilégier les expériences néfastes, les échecs sont plus facilement remémorés que les succès. Il faut donc vivre avec. Mais cette trace mnésique plus prégnante peut aussi avoir l'avantage d'éviter de répéter ses erreurs. Si ce trait désagréable de la mémoire persiste, c'est qu'il constitue un avantage évolutif : il faut repérer ce qui a pu causer un échec afin de pouvoir éviter qu'il se reproduise, plutôt que de l'oublier et recommencer.

Si nous ne possédions pas la capacité d'assembler les souvenirs, l'identité ne serait qu'un puzzle épart. C'est ce que Paul Ricœur nomme l'identité narrative, la capacité à assembler ces morceaux et à en faire une histoire. La *mimesis*, terme emprunté à Aristote et que Ricœur traduit par « mise en intrigue », est justement ce qui permet de mettre en lien ces épisodes. Par exemple, une rencontre amoureuse qui débouche sur une relation de couple durable est racontée d'une certaine façon alors qu'objectivement elle est due au hasard, mais non seulement elle participe à l'identité narrative des différents protagonistes, mais aussi à celle du couple. Elle va donc participer à la sensation d'être soi, l'*ipse* du couple. Or l'échec interroge ce qui perdure à travers l'*ipse*, le soi. La narration de soi devient difficile, car il faut remanier toute l'histoire de son identité, se raconter un nouveau récit. Une rupture amoureuse oblige à réinventer toute l'histoire du couple à la lumière de l'événement.

Pour Ricœur, l'identité narrative n'appartient pas seulement aux individus ; elle fonde aussi celle de groupes plus grands jusqu'aux nations. Les groupes, les sociétés, les pays ont besoin de se raconter dès lors qu'ils se reconnaissent dans un projet commun ou une identité commune. Le récit permet de fonder une identité et de la remanier régulièrement afin d'y intégrer de nouveaux événements, ou de modifier les ajustements sociétaux ou culturels. Il faut donc accepter que l'*ipse* se modifie et intégrer dans le récit celui de l'échec afin qu'il ne menace plus l'identité.

Ainsi chaque individu, chaque collectif doit inventer une façon de mettre l'échec en intrigue. L'une est de l'aborder comme une étape dans un succès plus grand. Une autre est de faire de l'échec un événement noble, héroïque ou encore tragique. L'échec est alors valorisé comme une valeur en soi du collectif ou de l'individu. La

10. Pour conclure sur l'étymologie, un terme proche en ancien français existait et signifiait « argent », « butin ». Il est demeuré en anglais dans l'appellation « chancelier de l'échiquier », ministre des Finances.

charge de la brigade légère à la bataille de Balaklava, le 25 octobre 1854, lors de la guerre de Crimée, est célébrée comme un acte de bravoure. Valoriser les perdants, à condition qu'ils soient magnifiques, est une façon d'intégrer l'échec dans l'identité narrative.

En conclusion, il faut aussi s'interroger sur la place et l'usage qui est fait de la résilience. Si l'on suit Boris Cyrulnik, celle-ci est non seulement une façon d'affronter l'échec, mais aussi une façon de le dépasser. L'échec n'est acceptable qu'à la condition qu'il soit une étape vers la réussite. On peut rater, échouer à nouveau, mais la réussite est au bout.

Existe-t-il encore une place pour les perdants magnifiques à la Cioran ? Certes, il faut affronter l'échec de façon à pouvoir le dépasser. Mais il ne faut pas oublier non plus qu'il est le signal de l'impossibilité. Vouloir persister peut être une vertu, mais dénier le réel ne l'est pas. Un échec rappelle la nécessité d'être humble face à celui-ci. Le culte de la performance soutiendrait l'idée que face à un échec, il faudrait se battre coûte que coûte. Certes il faut savoir persévérer, ne pas abandonner face à la première difficulté. Nous pourrions alors établir une distinction entre persévérance et obstination : la première implique de reconnaître l'obstacle alors que dans la seconde, il n'y a pas de limite. Il faut avouer toutefois que la différence est ténue. Par exemple, Achab<sup>11</sup> s'obstine à pourchasser la baleine blanche, ce qui provoque d'ailleurs sa fin et celle de son équipage. Mais c'est en fait l'échec final, ou le succès qui permet de distinguer entre persévérance et obstination.

Les modes narratifs populaires formatent l'imaginaire et promeuvent l'idée que les héros échappent à l'échec grâce à un *Deus ex machina* salvateur. La situation la plus désespérée se transforme en succès soit parce que le héros trouve des ressources extraordinaires, soit parce que le destin y pourvoit. Le film *Forrest Gump* est, au premier degré<sup>12</sup>, un véritable paradigme : le héros, un attardé mental, réussit sans jamais être confronté à l'échec et en se laissant porter par sa destinée.

Joseph Campbell<sup>13</sup>, un mythologue américain, a pour théorie que toutes les histoires épiques sont construites sur un même modèle : le voyage du héros. En une dizaine d'étapes, celui-ci va connaître l'échec, la déchéance, mais finalement s'en sortira. Georges Lucas l'a lu attentivement pour créer *Star Wars*, et le voyage du héros est une référence majeure à Hollywood. Mais Campbell a peut-être oublié un

11. H. Melville, *Moby Dick*, 1851.

12. Il faut voir ce film (Robert Zemeckis, 1994) comme un dynamitage en règle du rêve américain : seul le benêt réussit et y accède, contrairement aux autres personnages écrasés par leur pays.

13. J. Campbell (1904-1987), auteur du *Héros aux mille et un visages* (1949).

élément pourtant fondamental : la fin de la plupart des grands poèmes épiques est amère. Les plus valeureux des héros meurent devant Troie ; en filigrane l'idée que cette guerre est un immense gâchis. Les survivants ne trouvent ni la paix ni la gloire ; ils meurent violemment comme Agamemnon. Dans le *Mahabharata*, la grande épopée indienne, les héros connaissent un destin similaire. L'objection serait l'*Odyssée*. Mais que retrouve Ulysse ? Un enfant devenu un homme, une épouse qui le reconnaît à peine et vingt ans de sa vie envolés.

Clément Rosset, disparu récemment, est l'auteur de *La Philosophie tragique* (PUF, 1960). Il fonde sa pensée autour de l'idée centrale que la vie humaine est par nature tragique. Cette idée ne conduit pas à un nihilisme désespéré, au contraire même. Pour lui, il faut accepter le scandale moral qu'est le monde ; face à l'échec, il faut retrouver le sens de la mesure, ce qui fait la force de la persévérance et manque à l'obstination. ┘



PATRICK CLERVOY

## RÉSILIENCES MILITAIRES

L'institution militaire, par sa structure et son fonctionnement, offre des opportunités que le psychothérapeute peut saisir pour prodiguer à son patient un soin « augmenté ». Aux protocoles de la psychiatrie classique peuvent ainsi s'ajouter des arrangements mis en place selon les circonstances : orientation de carrière, affectation, promotion, changement statutaire, décoration, honneurs, audience auprès d'une autorité... Ce n'est qu'à la fin du suivi médical que le médecin peut réaliser si ces compléments ont apporté une amélioration thérapeutique. Si ces opportunités ne répondent pas à une orthodoxie du soin, si elles ne sont validées par aucune recommandation, elles méritent cependant d'être tentées. Et même si le projet échoue dans sa finalité, il aura offert quelques bénéfices.

### Recevoir une décoration

« Quand j'avais quinze ans, mon rêve était de servir les trois couleurs » me confie un militaire du rang engagé dans les troupes de marine lors de notre premier entretien. Il présente un état de stress post-traumatique sévère. Le médecin qui l'a pris en charge sur le terrain m'a fait un récit des événements qu'il a traversés quelques mois plus tôt lors d'une opération en Afrique de l'Ouest. Au cours d'un déplacement tactique dans une zone de tensions, lui et une partie de ses camarades ont été encerclés par des insurgés qui les harcelaient à l'arme légère et à la roquette. Après avoir entendu à la radio l'ordre d'économiser les munitions, il s'est senti soudain vulnérable et impuissant, l'anxiété est montée d'un cran. « On était deux derrière une butte. On entendait les balles taper la terre. On s'est dit qu'on allait mourir. On s'est promis que si l'un de nous survivait, il prendrait la famille de l'autre à sa charge. » Une double colonne de véhicules blindés a été engagée pour leur offrir une protection pendant leur retrait. Il a été alors l'acteur d'un geste courageux : il s'est exposé pour aller chercher et ramener à l'abri des blindés l'un de ses camarades resté en arrière, pétrifié par la peur. Le soir, au bivouac, il a souffert de douleurs digestives violentes et incapacitantes. Il a alors été évacué vers le premier centre de secours où des examens médicaux éliminèrent toute cause physique ; le diagnostic de crise d'angoisse fut retenu et il a été rapatrié vers la métropole puis placé en congé maladie durant plusieurs semaines dans sa famille, à plusieurs centaines de kilomètres de son unité.

La prise en charge psychothérapeutique débute plusieurs mois plus tard, ce qui est malheureusement habituel, lorsqu'il est convoqué



devant un psychiatre des hôpitaux des armées pour être placé en congé de longue durée. Ce congé statutaire entraîne une mutation administrative. Lors des séances, il raconte sa vie de tous les jours, son anxiété constante, sa tendance à rester cloîtré, sa perte d'autonomie. Il se sent perdu et vide. Il confie sa honte d'être dans cet état devant son épouse et ses enfants. Il évoque sa nostalgie du régiment et des missions. Les médicaments psychotropes et les séances le soulagent, mais n'apportent pas d'amélioration spectaculaire. Son état se chronicise.

Survient alors une conjonction institutionnelle inattendue. C'était l'époque où l'armée de terre formait des « officiers environnement humain », qui devaient effectuer des stages en service de psychiatrie. Il se trouve qu'au moment d'une consultation de ce militaire, l'officier en stage est le responsable des ressources humaines de son ancien régiment et que le médecin qui l'a fait rapatrier passe dans le service : nous nous réunissons et discutons de ce dossier. Il nous semble qu'une action symbolique forte pourrait être l'impulsion d'un retour à l'activité. L'officier environnement humain contacte alors son chef de corps, qui comprend la proposition thérapeutique et prend une initiative qui dépasse notre attente. Les états de service de ce militaire montrent que lors des combats auxquels il a participé, il a eu à plusieurs reprises un comportement courageux et qu'il a assuré des actions décisives qui justifient qu'il reçoive une croix de la valeur militaire. Le chef de corps prend contact avec lui directement pour lui proposer de recevoir cette décoration devant ses camarades et leurs familles le jour de la fête du régiment. Je planifie une séance psychothérapeutique la semaine précédente afin de préparer au mieux ce soldat, certes honoré par cette proposition, mais tourmenté à la perspective de se retrouver au sein de son unité.

Lorsque je le reçois le mois suivant, il m'explique qu'il a été très ému, mais aussi terriblement angoissé lors de la cérémonie, que cette forte émotion lui a fait comprendre qu'il ne pourra jamais retrouver son état antérieur. Il renonce alors définitivement à reprendre un jour son service. Après son départ de l'armée, il m'écrit pour m'annoncer que son état de santé s'est stabilisé, que son épouse vient d'accoucher et qu'il a ouvert un commerce de restauration rapide.

## Changer d'affectation

La deuxième histoire est celle d'un brancardier-secouriste. Alors que l'armée française est engagée en ex-Yougoslavie pour des missions de maintien de la paix, il a souscrit un volontariat-service-long (VSL) pour pouvoir y participer. Après ses classes, il a été affecté à l'infirmerie puis projeté à Sarajevo avec son unité. Lorsque l'obus a frappé le

poste médical, il a été projeté par le souffle de l'explosion. Il a pu se relever et a été le premier à intervenir sur le corps du médecin qui devait décéder dans les minutes suivantes. On lui a proposé un suivi psychologique, mais il a préféré se porter volontaire pour partir sur un autre site encore plus exposé. Plus tard, il racontera un épisode de tension extrême lors d'un convoi. Il savait que des partisans tireraient au mortier sur les véhicules blindés aussitôt qu'ils auraient détecté leur passage. Or c'était l'ambulance qui fermait le convoi. Si un véhicule devait subir un tir ajusté, c'était elle. « On avait tous rédigé notre testament. » Par chance, ce jour-là les partisans les laissèrent passer.

De retour en métropole, il a été choqué par l'indifférence de la population aux drames qui se déroulaient dans les Balkans. Il a éprouvé un dégoût pour la vie civile et a choisi de prolonger son service national par un engagement. Il a été félicité et décoré pour ses actions. Quelques années plus tard, compte tenu de sa valeur et de son potentiel, il est entré à l'école du personnel paramédical du service de santé des armées. Après une formation de plusieurs années, il a obtenu un diplôme d'infirmier. Entre temps il s'est marié et a fondé une famille. À la sortie de l'école, il a été affecté dans une unité opérationnelle basée à Paris alors qu'il aurait préféré se poser dans un service plus calme en province. Il est parti seul à ce poste, laissant dans leur foyer son épouse et ses jeunes enfants. La semaine, il passait son temps libre isolé en chambre dans un bâtiment réservé aux cadres célibataires. C'est alors que se sont installées des angoisses qui le réveillaient d'un coup en pleine nuit avec dans son esprit les images des morts et des blessés dont il s'est occupé en Bosnie. Il s'est également mis à souffrir de crises de tachycardie qui l'ont fait consulter aux urgences de l'hôpital de rattachement. L'état de son cœur était normal, mais cela ne l'a pas apaisé. Il était envahi par l'idée qu'il pouvait mourir d'une crise cardiaque ; il imaginait que sa famille était en danger et qu'il était dans l'incapacité de lui venir en aide en cas d'urgence. Un week-end, épuisé, il est allé consulter son médecin de famille qui lui a prescrit un congé maladie.


La prise en charge psychothérapeutique débute, là encore, seulement lorsqu'il est convoqué pour être placé en congé de longue durée. Au fil des entretiens apparaissent les « blessures invisibles ». Les soins appropriés sont mis en place ainsi que le dessein d'obtenir une mutation adaptée. L'usage veut qu'un militaire en congé de longue durée reprenne son service actif dans l'unité dans laquelle il était au début de ses arrêts maladie. Je prends alors l'initiative de contacter le bureau chargé de la gestion des personnels paramédicaux militaires et, après avoir détaillé et justifié ma proposition, j'obtiens pour lui une dérogation à cet usage et une affectation valorisante, celle de cadre

dans l'école du personnel paramédical du service de santé où ses états de service peuvent être un exemple pour les élèves. Il continue en parallèle son suivi psychothérapeutique. Son état se stabilise, mais la motivation n'est plus là. La peur de partir est permanente. Arrivé au terme de ses obligations contractuelles, il demande à faire valoir ses droits à la retraite pour se reconvertir dans l'exercice libéral.

## Tentatives et échecs

Tout au long de ma carrière de psychiatre militaire, j'ai eu recours à des manœuvres thérapeutiques marginales lorsque les circonstances offraient des opportunités : permettre à un sous-officier d'être reçu, hors protocole, par un officier général du même corps, afin de lui apporter le sentiment d'être considéré et écouté ; offrir à un autre la possibilité de lire un discours qu'il avait préparé lors d'une cérémonie de ravivage de la flamme à l'Arc de Triomphe ; à un autre encore d'être invité à apporter le témoignage de son expérience à l'occasion de séminaires dans le milieu institutionnel, comme la formation des officiers environnement humain.

Ces manœuvres n'ont pas toujours été couronnées de succès. J'y avais recours lorsque les soins classiques ne suffisaient pas à restaurer ces militaires dans leur équilibre psychique et leur adaptation au service actif. Plusieurs de ces patients n'ont pas pu reprendre le service et ont quitté l'armée. Est-ce pour autant un échec ? Sur un plan formel, oui, parce que l'énergie du médecin des armées est tournée vers l'objectif de maintenir les effectifs opérationnels. Mais on peut aussi regarder ces départs comme une forme de résilience. Appliquée à la psychologie, celle-ci est définie comme la capacité à reprendre une trajectoire d'existence différente de la précédente mais aussi riche en dynamique évolutive : construire ou reconstruire une vie familiale, bâtir un nouveau parcours professionnel... Pour les hommes dont j'évoque le cas, l'échec de la reprise du service n'a pas été synonyme de malheur ; ils ont pris un autre chemin de vie avec des frustrations et des satisfactions. L'un s'est reconverti comme moniteur de sport, un autre comme testeur de pneumatiques pour un grand manufacturier – à chaque rencontre il me raconte les coins de France qu'il a parcourus –, un autre s'est retrouvé à gérer les ressources humaines et la comptabilité d'une entreprise.

Nelson Mandela disait : « Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. » Dans la situation des patients qui m'étaient confiés, comme dans la mienne, cet aphorisme peut ainsi être adapté : soit on gagne, soit on change. L'échec, c'est lorsque cesse toute tentative pour sortir de son état. Pire que l'échec aurait été, pour eux comme pour moi, de ne rien tenter. 



DIDIER SICARD

## LA MORT, UN ÉCHEC MÉDICAL

« La vie est l'ensemble des forces qui s'opposent à la mort. » La médecine a pris au mot cette assertion, en plaçant le maintien de la vie en première finalité de son exercice. « Donner la mort » lui semble ainsi le comble de la responsabilité irresponsable ! Mais cette volonté extrême de protection de la vie ne constitue-t-elle pas paradoxalement une violence inutile ? Elle fait en effet le lit de ce que l'on nomme l'acharnement thérapeutique ou l'obstination déraisonnable. La mort vue non pas comme une fin naturelle, inscrite dans le processus même de la vie, mais comme un échec médical finit par être une étrange attitude dont l'inconscience conduit au manque de discernement.

Sauver la vie à tout prix ! Telle est la finalité, par exemple, de l'action du corps des pompiers. Leurs obligations sont à l'opposé de la moindre réflexion : ils obéissent à des protocoles. Leur mission s'arrête seulement devant trois situations : si la tête est détachée du corps, si le corps est en situation de rigidité cadavérique ou de putréfaction avancée. En dehors de ces cas limites, leur devoir est de toujours tenter une réanimation. Même si elle est déraisonnable devant un corps défenestré du sixième étage, manifestement au-delà de tout signe de vie, ou devant celui d'une personne décédée chez elle depuis plusieurs heures. La famille désespérée attend d'eux non pas le constat de la mort, mais des manœuvres, des gestes de sauvetage, même si ceux-ci sont vains. L'entourage a besoin de ces gestes plus théâtraux et symboliques que nécessaires pour « accepter » la mort.

Cette réaction est d'autant plus compréhensible que la médecine elle-même a aboli la frontière claire entre la vie et la mort. Le concept de « mort cérébrale », défini par un corps dont la destruction complète du cerveau peut s'accompagner du maintien automatique de la respiration et des battements du cœur, a envahi l'imaginaire collectif. Cette césure permet le prélèvement et le don d'organes impossible si la circulation sanguine est interrompue, en raison de la nécrose des organes. La mort cérébrale constitue pourtant pour l'entourage immédiat une transgression majeure du concept de mort. Un corps chaud dont le cœur bat, mais déclaré mort, crée un séisme mental important, qui peut expliquer les réticences d'une famille à tout prélèvement, même si la raison devrait l'emporter. Un être sans cerveau n'est plus, en effet, qu'un corps matériel dont la survie dépend désormais de prothèses de maintenance artificielle.

La mort ayant perdu son caractère évident peut en outre acquérir un aspect transitoire. Une réanimation rapide et efficace peut

l'interrompre. Une interruption qui s'inscrit désormais dans l'espace public, où abondent les défibrillateurs destinés à faire repartir, par un choc électrique, un cœur arrêté. Si cette action est entreprise dans les cinq minutes qui suivent l'arrêt cardiaque, la reprise des battements peut se faire avec d'autant moins de séquelles que l'action aura été rapide. Mais le risque demeure de faire de ce corps réanimé avec retard plus une source potentielle d'organes qu'un être humain doué d'un minimum d'esprit. La médecine dit de ces personnes qu'elles sont en « état végétatif ».

Depuis vingt ans, les médias offrent à l'opinion publique l'image de situations insolubles et suscitant des polémiques sans fin. Car la place de la mort dans notre société a radicalement changé. Devenue invisible en dehors des accidents et des guerres, elle est une surprise si inhabituelle qu'elle a disparu de l'univers de la pensée collective, en dehors des enterrements de personnalités civiles ou militaires, des « marches blanches » après le décès d'un enfant ou d'un adolescent tué accidentellement ou lors d'une rixe. Même les étudiants en médecine ne côtoient plus la mort et peuvent terminer leurs études sans voir un seul cadavre ! L'autopsie a en effet disparu de l'enseignement et de la pratique médicale, sauf pour quelques rares volontaires. Elle n'existe que dans son contexte médico-légal.

Cette disparition de la mort de l'espace public n'est pas sans conséquence sur son éviction par la médecine, qui redoute plus que jamais d'y être confrontée. Échec suprême, elle doit être mise à distance dans tous les sens du terme. Le malade mourant ne voit plus s'ouvrir la porte de sa chambre par le chef de service, qui réserve ses visites à ceux qui vont mieux ou chez lesquels l'espoir thérapeutique demeure. Cette éviction de la mort a paradoxalement été accélérée par les prouesses technologiques de la médecine et la création de centres de soin palliatifs.

Les prouesses technologiques ne veulent pas en effet s'embarrasser du constat de l'inadéquation pratique et économique de leur finalité thérapeutique grâce à des stratégies complexes devenues soudain inutiles. Le mourant s'exclut de lui-même de la chaîne de soins sophistiqués. Les soins palliatifs recueillent *in extremis* le corps exténué et désormais inguérissable, comme s'il fallait que la mort soit assurée par des structures spécifiques. Ces lieux attentifs à ce qui reste de vie, de désir, souvent constitués de soignants – infirmiers(ères) aides-soignants(es) et médecins – exceptionnels, permettent d'affronter la mort le mieux possible. Cela ne signifie pas bien sûr que ce soit toujours le cas, mais la disparition du concept d'échec laisse ici place à une relation humaine riche et parfois lumineuse. La peur des soignants disparaît. Des visites reprennent, qui, autant que possible,

ne mesurent pas leur temps, comme s'il fallait avoir à mourir pour retrouver la chaleur attentive d'une relation de soin. Mais ces services ne sont pas bien vus par les services dits « aigus » ou « actifs ». Entendre de jeunes internes exprimer des jugements lapidaires sur ces « croque-morts » en dit long sur cet ostracisme. Leur situation à l'intérieur de l'hôpital est souvent cachée, sans visibilité signalétique : « Il ne faut pas faire peur aux malades. »

La mort est un tabou non seulement hospitalier, mais aussi universitaire. Les diverses spécialités sont enseignées dans leur marche glorieuse, sans place pour la mort. Pourquoi l'enseigner quand la médecine y révèle son impuissance ? Elle reste donc la grande absente de la formation, ce qui explique non seulement la peur panique des étudiants lorsqu'ils y sont éventuellement confrontés, mais aussi le passage de l'acharnement thérapeutique à l'abandon du patient. Les postes universitaires de soins palliatifs sont réduits au statut de professeurs « associés ». Il ne faudrait pas confondre un professeur de cardiologie ou d'hématologie avec un professeur de soins palliatifs ! Il en va différemment en Suisse, par exemple, où le poste le plus prestigieux du CHU de Lausanne est occupé par le titulaire de la chaire de soins palliatifs ; cela change tout. Dans d'autres pays européens, les soins palliatifs ne sont pas synonymes de fin de vie, mais d'accueil de situations permanentes ou transitoires d'échec ou d'impasse thérapeutique. Le malade peut ainsi passer du curatif au palliatif et réciproquement. L'instance palliative est un moment de désescalade ou de désactivation thérapeutique, pas seulement d'accueil des mourants.

Reléguer à tout prix la mort dans un *no man's land* est d'une extrême violence et explique probablement les demandes sociales réitérées d'euthanasie, afin de se substituer aux longues agonies jugées de plus en plus insupportables par la médecine comme par l'entourage du patient. Le moment crucial du SIDA, où les malades, jeunes, mouraient à petit feu, a été à la source d'une situation traumatique particulière qui s'étendait aux soignants : souvent animés d'un sentiment de révolte et d'injustice, les malades qui demandaient à mourir étaient peu nombreux, mais leurs proches considéraient que l'angoisse qu'eux ressentaient face à leur agonie justifiait d'y mettre un terme. C'est ainsi que l'association Mourir dans la dignité a trouvé son engagement : donner la mort, ou demander la mort, pour ne pas avoir à l'éprouver !

Le paradoxe qui surgit au XXI<sup>e</sup> siècle réside dans cette contradiction entre une mort indéfiniment repoussée voire niée par les naïves incantations pseudo-scientifiques des transhumanistes et une mort qui reste glorieuse comme celle des soldats tués au combat. Cette dualité

a trouvé son expression dans la clandestinité croissante des décès qui échappent à toute présence dans la cité. La mort est en effet totalement absente de l'espace public et a disparu des visions enfantines autrefois nourries des chevaux caparaçonnés de noir marchant tristement, mais avec solennité, du domicile au cimetière, ou des tentures de deuil aux portes de maisons touchées par un décès. En contraste, l'hommage national offert aux militaires tombés au combat, leurs cercueils recouverts du drapeau tricolore, finit par confisquer la seule image de la mort dans la cité. Aujourd'hui, la seule mort qui rassemble est celle du soldat.

En fin de compte, une société, une culture, qui ne laisse plus de place à la mort, qui considère celle-ci comme la conclusion malheureuse d'une maladie grave, donc comme un échec médical, et non comme la fin qui nous attend tous, finit par passer à côté de l'essentiel : elle glorifie une vie dont la valeur, et c'est le dernier paradoxe, se fonde uniquement sur l'oubli de la mort et non sur l'essence même de l'existence. ┘



ENTRETIEN AVEC ALAIN DUHAMEL

## L'ÉCHEC EN POLITIQUE

**Inflexions :** *Alain Duhamel, pour vous qui observez la vie politique depuis les années 1960, pensez-vous que l'échec en politique soit seulement un échec électoral ?*

**Alain Duhamel :** L'échec électoral est le plus simple à analyser et à hiérarchiser. Mais il existe différents types d'échecs et différents types de comportements. En fait, une vie politique normale est une succession d'échecs ! Des échecs électoraux, qui ne sont pas forcément individuels et dont on subit les effets, et des échecs devant les obstacles à la politique que l'on veut mener quand on est au pouvoir ou que l'on veut empêcher quand on est dans l'opposition. Donc, d'une certaine façon, faire de la politique, c'est fabriquer des échecs.

**Inflexions :** *Face à l'échec, les politiques se construisent-ils une cuirasse ou expriment-ils une vulnérabilité ?*

**Alain Duhamel :** Il n'y a évidemment pas de règle générale. Cela dépend des tempéraments et des circonstances. Après un échec marquant, par exemple à l'élection présidentielle ou lorsque le gouvernement que l'on a dirigé est balayé par les élections législatives, on peut observer plusieurs types de réactions.

La première est la rupture avec la vie politique, c'est-à-dire la retraite. Citons le général de Gaulle en 1946, furieux de voir les Français préférer un régime institutionnel parlementaire au système présidentiel qu'il appelait de ses vœux, le seul, selon lui, qui permette de gouverner. Les partis retrouvant leur rôle hégémonique, il préfère s'en aller, à la surprise générale. Son geste fait d'ailleurs l'admiration de Maurice Thorez, alors secrétaire général du Parti communiste et ministre d'État dans son gouvernement, qui déclare : « Ce départ ne manque pas de grandeur. » On peut encore citer le général de Gaulle en 1969. D'une certaine manière, il a préparé son échec, il l'a peut-être même inconsciemment voulu. Dès le résultat du référendum<sup>1</sup>, il publie un communiqué de trois lignes, puis, jusqu'à sa mort en 1970, ne dira plus un mot, n'écrit plus une ligne publique, à part un communiqué théoriquement bienveillant, mais glacial, au moment de l'élection de Georges Pompidou.

On peut citer aussi Lionel Jospin en 2002, battu dès le premier tour de l'élection présidentielle par Jean-Marie Le Pen, et qui annonce

1. Le 27 avril 1969, 52,41 % des Français répondaient « non » au référendum portant sur la réforme du Sénat et sur l'élargissement des compétences des régions.



immédiatement qu'il prend sa retraite et refuse de conduire son parti aux élections législatives. Il ne reviendra jamais sur sa décision, même s'il a été tenté de le faire en 2007, mais il est trop fier pour l'avoir exprimé en public.

Sur un plan moins spectaculaire, on peut citer Pierre Mendès France, qui quitte le gouvernement en 1945 – il est alors ministre de l'Économie – quand le général de Gaulle préfère la politique financière laxiste de René Pleven, ministre des Finances, à la politique de rigueur qu'il prône. Il ne reviendra qu'en 1954, avant d'abandonner définitivement la vie politique active en 1968, après avoir été battu aux législatives par Jean-Marcel Jeanneney. Citons encore Antoine Pinay, l'ancien président du Conseil le plus populaire de la IV<sup>e</sup> République, qui, en 1962, quitte le gouvernement parce qu'il est en désaccord avec la conception du pouvoir du général de Gaulle et prend une retraite définitive. Autant de ruptures...

Première réaction donc : je suis battu, je connais un échec, je refuse cette situation, je m'en vais pour ne pas revenir. C'est la réponse la plus altière.

La deuxième, la plus classique chez les hommes politiques, c'est la tentation de la revanche. Sous la III<sup>e</sup> République, Clemenceau, Poincaré et Herriot en étaient des spécialistes. À peine battus qu'ils repartaient au combat, gagnaient généralement la revanche, mais perdaient la belle. Plus près de nous, il y a François Mitterrand, qui s'est présenté trois fois à l'élection présidentielle. Après chaque échec, il mettait en place une nouvelle stratégie de reconquête. Pareil pour Jacques Chirac, élu la troisième fois lui aussi, avec des stratégies différentes d'une élection à l'autre : en 1981, il menait campagne contre la droite, c'est-à-dire contre Valéry Giscard d'Estaing ; en 1988, il bataillait contre la gauche, contre François Mitterrand ; en 1995, il incarnait le centre gauche face à la droite d'Édouard Balladur. Citons encore Jean-Marie Le Pen, Marine Le Pen, qui va être candidate pour la troisième fois, François Bayrou, qui s'est présenté trois fois également, Ségolène Royal, dont on voit bien qu'elle compte, elle aussi, prendre sa revanche, comme Jean-Luc Mélenchon et même François Hollande, qui donne le sentiment de ne pas avoir abandonné tout espoir de retour ; Nicolas Sarkozy, lui, est un revenant perpétuel, car il conserve un ascendant sur une partie des Français. Ce désir de revanche est la réaction la plus classique, la plus banale, la plus humaine.

Troisième réaction, rarissime : la reconquête finale. En 1946, de Gaulle quitte le pouvoir mais tente de prendre immédiatement sa revanche ; il rate le coup avec le RPF, mais revient en 1958 alors qu'en 1956 seulement 3 % des Français pensaient un tel retour possible.

C'est une reconquête réussie. Valéry Giscard d'Estaing, lui, a échoué. Après avoir été battu en 1981, il décide de repartir à la base : il se fait d'abord réélire conseiller général, puis député, puis président d'une commission à l'Assemblée nationale, puis essaye par tous les moyens de retrouver l'investiture présidentielle, en vain. C'est la revanche la plus orgueilleuse.

Enfin, il existe une dernière réaction possible : le renoncement. C'est-à-dire, non pas claquer la porte en disant « je ne fais plus de politique », comme l'ont fait de Gaulle, Mendès ou Jospin, mais accepter une rétrogradation. C'est le cas de Jacques Chaban-Delmas, qui, après avoir été candidat à l'élection présidentielle en 1974, sera président de l'Assemblée nationale ; de Raymond Barre, qui acceptera de redevenir député ; d'Édouard Balladur, qui sera président de commission ; d'Alain Poher, de Jean Lecanuet, de Jacques Delors, de Pierre Messmer, d'Edgar Faure, de Michel Debré, qui rêvait de succéder au Général, de Maurice Couve de Murville, de Pierre Mauroy après avoir été à Matignon, de Villepin, de Fillon, Juppé, Valls, Léotard, Jean-Jacques Servan-Schreiber...

La première réaction (la rupture) est la plus prestigieuse, la deuxième (tentation de la revanche) est la plus classique, la troisième (la tentative de reconquête), la plus atypique, la quatrième (le renoncement, la rétrogradation, la modestie démocratique) est la plus fréquente.

**Inflexions :** *Y a-t-il des échecs plus humiliants que d'autres ? Ou des échecs glorieux ?*

**Alain Duhamel :** Les deux existent. L'échec humiliant, c'est celui de Lionel Jospin, qui, à la surprise générale, et à la sienne d'ailleurs (à la mienne aussi), ne se qualifie pas pour le second tour de l'élection présidentielle, devancé par Jean-Marie Le Pen. Mais il existe d'autres formes d'humiliation moins évidentes : Jacques Chaban-Delmas éliminé dès le premier tour en 1974 ; Edgar Faure ou Pierre Messmer qui ne parviennent pas à se qualifier. Des humiliations vraies, cela existe. Humiliation également quand on obtient des scores bien inférieurs à ceux espérés. Je pense à Benoît Hamon ou à François-Xavier Bellamy aux dernières élections européennes ou aussi à Laurent Wauquiez. Ceux qui sont obligés de s'effacer malgré eux se sentent humiliés. Et l'humiliation est telle que leur inconscient les pousse peut-être à affronter des situations dont ils savent qu'ils ne seront non seulement pas vainqueurs, mais même pas bénéficiaires.

**Inflexions :** *Existe-t-il des échecs flatteurs ?*

**Alain Duhamel :** Oui. C'est le cas du gouvernement de Mendès France (18 juin 1954-5 février 1955). Il rompaît avec les habitudes parlementaires,

annonçait des objectifs précis et un calendrier strict. Une fois ces objectifs atteints et le calendrier respecté, il est devenu tellement populaire que l'Assemblée nationale a pris peur et l'a écarté pour être sûre qu'il ne réussisse pas au-delà de ce qui était prévu. On peut parler d'échec glorieux.

**Inflexions :** *L'échec est-il vécu par le politique comme étant de sa seule responsabilité ou va-t-il faire porter celle-ci par un collectif ?*

**Alain Duhamel :** Il y a ceux qui endossent leurs échecs, tel Pierre Mendès France qui se retire définitivement de la politique après 1968 ; son échec n'est pas un déshonneur, mais il en tire toutes les conséquences. Il y a ceux qui s'en prennent aux autres : en 1946, le général de Gaulle fait porter aux partis politiques la responsabilité de son départ. Il y a aussi une situation spécifique de la V<sup>e</sup> République. Aujourd'hui, quand un président est en difficulté, il se retourne vers son Premier ministre. Ce fut le cas de Valéry Giscard d'Estaing avec Jacques Chirac et réciproquement, de François Mitterrand avec Michel Rocard, auquel il a fait porter la responsabilité d'un enlèvement qui pourtant était largement imaginaire. Et il y a ceux qui refusent totalement la responsabilité de leur échec, même si elle est patente, et qui s'en prennent au système : humilié par son score à l'élection présidentielle de 1981, Georges Marchais refuse d'admettre que lui et le parti communiste puissent être fautifs ; il dénonce alors une conjuration des journalistes, de la justice politique, des forces économiques, de l'Europe et du monde entier... C'est l'aveuglement absolu, peut-être nécessaire.

**Inflexions :** *Une personnalité comme Chevènement considère-t-elle son départ comme une victoire et non comme un échec ?*

**Alain Duhamel :** Chevènement ne tient pas ses démissions pour des victoires, mais pour des honneurs. Il a une conception militaire de la défaite. N'étant pas parvenu à imposer sa position au sein du gouvernement, alors qu'il sait parfaitement que c'est le président Mitterrand qui décide, il préfère s'en aller. C'est tout à fait honorable. Mais ce départ, c'est de la faute des autres. Il considère qu'il a toujours raison, même quand il change complètement d'attitude politique : avant 1981, il est à la gauche de la gauche, dans les négociations entre socialistes et communistes, il va vers les communistes ; en 2002, au contraire, il incarne une sorte de nationalisme social. Même s'il change de stratégie, il considère qu'il agit toujours en homme d'État. Il a le culte d'un statut virtuel.

**Inflexions :** *Sur un plan général, les institutions de la V<sup>e</sup> République rendent-elles plus difficile l'échec, qui était banal sous la IV<sup>e</sup> ? Ont-elles rendu celui-ci plus cruel en le rendant moins fréquent ?*

**Alain Duhamel** : La V<sup>e</sup> République, parce qu'elle a instauré la stabilité présidentielle, a en effet raréfié les échecs spectaculaires. Sous la III<sup>e</sup>, la durée moyenne d'un gouvernement était de six mois ; sous la IV<sup>e</sup> elle était de neuf mois. Aujourd'hui, les présidents terminent leur mandat, sauf s'ils décident de l'interrompre comme l'a fait le général de Gaulle. Les échecs sont donc moins nombreux, mais parce qu'ils remontent au sommet ils sont plus visibles et plus douloureux. Sous la IV<sup>e</sup> République, on relativisait les succès dans le domaine économique et social, et on mettait en exergue les défaites politiques ; les gouvernements ne duraient parfois que quarante-huit heures. Sous la V<sup>e</sup>, c'est complètement différent : on a la stabilité, mais en raison d'une personnalisation du pouvoir beaucoup plus accentuée, et qu'en plus il s'agit d'une dyarchie, en cas d'échec, on ne dit pas que c'est celui du ministre de l'Agriculture ou de la Santé, mais celui du gouvernement, voire du président. Les échecs sont donc plus rares, mais politiquement beaucoup plus lourds.

**Inflexions** : *Pensez-vous, sans être devin, que dans le futur l'éparpillement des suffrages, l'individualisme, la montée des opinions publiques façonnées par les réseaux sociaux vont rendre de plus en plus probable l'échec permanent des élus politiques ?*

**Alain Duhamel** : Effectivement, l'évolution de la société, la disparition des solidarités traditionnelles, sur les plans social et religieux, leur effondrement, la recréation permanente de clivages, tout au moins dans la phase actuelle, font qu'il est de plus en plus difficile pour un gouvernement de mener et de réussir une politique. La question qui se pose est de savoir (question éternelle depuis la Révolution) si la France est gouvernable ? La réponse est : rarement. Mais une nouvelle question est en train d'émerger : la France est-elle présidable ? Il va en effet devenir de plus en plus difficile de se faire réélire, donc de disposer de la vraie durée, alors que l'on sait que pour mener à bien une politique économique il faut au moins dix ans. Ce fut le cas par exemple en Allemagne ou au Royaume-Uni, pas en France, en Espagne ou en Italie. La France sera-t-elle gouvernable ? Présidable ? Le président ne risque-t-il pas d'être épuisé au bout de deux ans ? C'est ce que nous vivons depuis trois mandats : on a l'impression que pour Nicolas Sarkozy, François Hollande et Emmanuel Macron, la force d'impulsion s'est épuisée au bout de deux ans devant la coagulation des refus. Donc, la question se pose effectivement.

**Inflexions** : *La démocratie ne repose-t-elle pas sur la remise en cause permanente des mandats ? Sur l'échec des politiques ?*

**Alain Duhamel** : En tout cas, les démocraties sont obligées de répondre à deux forces parallèles : d'une part les oppositions, les adversaires, les oppositions sociales et syndicales, et d'autre part

l'univers des réseaux sociaux, dont on voit bien que la puissance est ascendante et qu'elle est antagoniste de la société représentative. Il existe donc désormais une société représentative classique aux adversaires identifiés, légitimes, parfois surmontables, et une société d'opinion totalement incontrôlable, fondée sur les réseaux sociaux jouant de leur clandestinité et très largement complotistes. C'est une société imaginaire qui a des effets sociaux mesurables. Cette forme de démocratie directe parcellaire est très difficile à maîtriser et à réguler. Cela veut dire que les dirigeants, les élus, le pouvoir, les chefs d'État ou de gouvernement auront des adversaires de plus en plus puissants à un moment où leurs pouvoirs sont indispensables face à une situation démographique, environnementale et économique mondiale de plus en plus inquiétante. Un dirigeant a besoin de pouvoir, or il en a de moins en moins, ce qui avantage les dictatures par rapport aux démocraties. Avec cette limite que l'on n'a jamais vu une dictature réussir et que l'on a vu des démocraties ne pas échouer...

*Propos recueillis par Didier Sicard* 

CHRISTIAN VIGOUROUX

## S'OBSTINER DANS L'ÉCHEC. L'EXEMPLE DE L'AFFAIRE DREYFUS

S'obstiner est un art qui peut mener à deux attitudes diamétralement opposées. Il a du bon quand il est persévérance, ténacité ; il est dangereux quand il est acharnement ou entêtement. Par rapport à la fausse culpabilité de l'officier Dreyfus, une large part de la nation, bien au-delà de l'armée, avait choisi le péril de la seconde voie, celle de l'entêtement. Il suffit de lire la description par Joseph Reinach<sup>1</sup> de la dernière autojustification du général Mercier devant le Sénat, au lendemain de l'arrêt de la Cour de cassation en 1906, « sans que rien dans sa voix, ni dans son impassible et toujours correcte attitude, décelât le moindre trouble, l'angoisse de l'immense dégoût qui montait vers lui ». Douze ans après l'arrestation erronée de Dreyfus, Mercier ne doute pas, n'a rien appris, ne varie pas d'un pouce. La haute armée et ses soutiens ont choisi une obstination frôlant l'obsession, dont les ingrédients se sont ajoutés de manière à multiplier le péril. Quatre échecs vont perdre les pourfendeurs d'Alfred Dreyfus : la prétérition, la répétition, la claustration jusqu'à la perte.

### L'échec de prétérition : croire que le silence est une solution

La figure de la prétérition attire l'attention sur un objet en déclarant n'en point vouloir parler. Pour les sphères dirigeantes de l'armée et leur soutien politique, le traitement de l'Affaire relève de cette logique, incontrôlée : à force de déclarer qu'il n'y avait pas d'affaire (Mélina le 4 décembre 1897 à la Chambre, puis encore le 24 février 1898 « il faut que cela cesse ») ou, s'il y en avait une, qu'elle était close (Galliffet le 21 septembre 1899), chacun ne retenait que le mot « affaire » et restait persuadé qu'elle existait bel et bien. Et malgré ces dénégations, « ils en ont parlé » (Caran d'Ache le 13 février 1898). L'échec ressemble aux actions à la Bourse : elles perdent leur valeur, mais tant que leur détenteur ne les vend pas, la perte potentielle peut être ignorée et tous ne s'en aperçoivent pas.

Les chefs militaires étaient trop intelligents pour ne pas se rendre compte qu'ils s'étaient fourvoyés, mais ils pensaient que, tant qu'ils

1. J. Reinach, *Histoire de l'affaire Dreyfus. L'iniquité, la réparation. Les principaux faits et les principaux documents*, chapitre 4 « La révision » point X.

n'avouaient pas, rien ne pouvait apparaître. Le capitaine Cuignet déclarera à propos de pièces du dossier secret de 1894 qu'« on a cru y voir un aveu de culpabilité de Dreyfus par prétérition d'innocence »<sup>2</sup>...

Progressivement se construit l'échec dans l'excès de certitude. La componction qui les entoure ne les protège plus. Roger Martin du Gard moque les juges militaires de Rennes qui se mettent au garde-à-vous devant les généraux témoins qu'ils vont entendre. Parce que les colonels respectaient les généraux, en l'espèce, plus que la vérité.

N'en point parler. Tout a été mis en œuvre pour conserver le secret. Le huis clos, les pièces et le dossier secret, les manœuvres secrètes, la mise à l'écart de ceux qui savaient, ce sera l'affaire Picquart. Le 24 janvier 1898, le président du Conseil Jules Méline croit encore pouvoir ne pas répondre à la question de Jean Jaurès sur l'existence de pièces secrètes. L'habitude de la « Grande Muette » ne prédispose pas naturellement à bien mener la bataille de la parole. Elle en fait trop ou pas assez. C'est le propos de Clemenceau : « On lui interdit de parler. Elle péroré. » Et l'Affaire s'impose, envers et contre tout, dans le débat public.

## L'échec de répétition : faire pire pour éviter l'erreur initiale

S'enfermer, s'embrouiller, s'enfoncer, chacun de ces termes pourrait s'appliquer à la défectueuse gestion de crise menée par les gouvernements et l'état-major. Ici la répétition va friser la conspiration. Tel est bien le mot utilisé tant par Jean-Denis Bredin dans *L'Affaire*<sup>3</sup>, que par Vincent Duclert dans son *Alfred Dreyfus*<sup>4</sup>. Et le général Mercier se plaît au titre de chef de ladite conspiration.

La situation aurait pu être maîtrisée par un changement de cap bien négocié. Ne serait-ce qu'en saisissant l'occasion de l'arrivée au gouvernement du sage Waldeck-Rousseau en juin 1899. Mais la perche ne sera pas saisie par les hiérarques. Au contraire, ils choisiront l'insistance et la persistance pour creuser le gouffre dans lequel ils allaient chuter. Les mauvaises stratégies s'accumulent.

Une mauvaise stratégie judiciaire : la répétition des accusations contre Dreyfus et ses soutiens ne donnera rien. Les « aveux » de Dreyfus sont, au mieux, une légende, au pire, des faux, qu'il s'agisse de pièces ou de propos tenus au capitaine Lebrun-Renault. Louis Leblois porte plainte en faux le 4 janvier 1898 contre les auteurs des télégrammes Sperenza et Blanche reçus par Picquart. Le clan

2. L. Leblois, *L'Affaire Dreyfus*, Paris, Librairie Armand Colin, 1929, p. 1005.

3. J.-D. Bredin, *L'Affaire, Paris*, Julliard, 1983, p. 383.

4. V. Duclert, *Alfred Dreyfus, L'honneur d'un patriote*, Paris, Fayard, « Pluriel », 2006, p. 126.

antiDreyfus aurait dû se méfier du front des juristes, M<sup>e</sup> Labori, M<sup>e</sup> Mornard, M<sup>e</sup> Demange, M<sup>e</sup> Mimerel, M<sup>e</sup> Leblois et le juge Bertulus, tous acharnés et combatifs pour la vérité. Les orfèvres de la procédure (le règlement des juges du début de 1899) étaient du côté des dreyfusards. Le même clan aurait pu se méfier aussi – il ne faut jamais sous-estimer les juges – des grands magistrats Bard, Loew, Manau, Ballot-Beaupré ou Baudoin.

Une mauvaise stratégie médiatique : la répétition des affirmations, les faux et les manipulations minent la position antidreyfusarde. « L'artillerie » des intellectuels lancée par Bernard Lazare dès novembre 1896, relayée par l'apparition de *L'Aurore* en octobre 1897, aurait dû alerter. En confluence avec l'enquête Picquart/Leblois, Mathieu Dreyfus rend public le nom d'Esterhazy en novembre 1897. La colère d'Émile Zola monte en puissance : les deux articles, « Le syndicat » du 1<sup>er</sup> décembre 1897 et « Lettre à la jeunesse » du 14 du même mois, annoncent la détonation du « J'accuse » du 13 janvier 1898. Autant d'avertissements médiatiques non pris en compte. Et les mauvais traitements infligés à la presse étrangère sonnent comme un aveu, quand le correspondant des *Basler Nachrichten* est expulsé du procès Zola, le 8 février 1898. C'est aussi la presse suisse à Lausanne qui donnera une tribune précieuse au « lieutenant-colonel en réforme » Picquart dans les années 1900.

Une mauvaise stratégie de ressources humaines : la répétition des mises à l'écart va inquiéter. La personnalité particulière de Picquart n'est pas bien pesée ; sa capacité de résistance est sous-estimée par le général Gonse. Le général Leclerc<sup>5</sup>, le « roi » de la Tunisie, chargé de perdre Picquart dans les sables de la Tripolitaine, est un homme debout qui protégera le colonel en 1897. Et fallait-il, en 1898, écarter de leurs fonctions Édouard Grimaux et Georges Duruy de Polytechnique, M<sup>e</sup> Leblois de son mandat d'avocat, Joseph Reinach de son grade dans l'armée territoriale ? Fallait-il sanctionner le doyen Stapfer à Bordeaux<sup>6</sup> ? Rayer de la Légion d'honneur Francis de Pressensé ? Trop c'est trop ; il faut savoir choisir ses sanctions.

Une mauvaise stratégie d'influence. Dans une telle affaire, il faut prendre en compte les multiples réseaux dont celui de l'Alsace : la famille Dreyfus, le sénateur Scheurer-Kestner, Louis Leblois, Georges Picquart. Et nul ne cherche le contact avec les associations et groupes de pensée comme lors de la création de la Ligue des droits de l'homme en février 1898. Erreur funeste de l'état-major.

5. Voir son portrait dans Ch. Vigouroux, *Georges Picquart*, préface du Grand Rabbin de France H. Korsia, Paris, Fayard, « Pluriel », 2020, p. 57. Et G. Clemenceau, « 17 août 1898, le crime d'innocence », *Vers la réparation*, 1899.

6. Pour la dénonciation de ces mises à l'écart, voir G. Clemenceau, « 29 juillet et 31 juillet 1898 », *Vers la réparation*, 1899.



Une mauvaise stratégie politique : la répétition des affirmations va se fracasser sur les révélations. Et Godefroy Cavaignac, nouveau ministre de la Guerre en juillet 1898, en fait trop. Il n'imagine même pas que la distance est mince entre le temps de la majorité (cinq cent soixante-douze députés le soutiennent et votent l'affichage de son discours accablant Dreyfus) et le temps de la débandade à partir du suicide de Henry le 31 août 1898. La stratégie de répétition joue, mais contre les accusateurs de Dreyfus. Les ministres au mauvais jugement se succèdent dans la démission : Cavaignac le 3 septembre 1898 et, quelques jours plus tard, le 17, son successeur Zurlinden. La spirale de l'échec fonctionne.

Une mauvaise stratégie internationale. Encore aujourd'hui, pour gérer une crise, mieux vaut commencer par lire la presse internationale et regarder à l'étranger. Les 24 et 31 janvier 1898, et encore le 8 septembre 1899, les affaires étrangères allemande et italienne proclament que Dreyfus n'a jamais eu aucun rapport avec les agents de leurs pays. Les soutiens à Dreyfus et Picquart se multiplient en Russie, en Grande-Bretagne, le prince de Monaco met son entregent au service de la cause. Ces avertissements ne sont pas entendus.

Le tout se résume par une mauvaise perception des ruptures temporelles, celles où tout bascule. En janvier 1898, en deux jours seulement, le J'accuse de Zola, l'incarcération de Picquart, la mise à la retraite d'Esterhazy, la pétition d'intellectuels adressée à la Chambre pour demander de « maintenir contre tout arbitraire les garanties légales des citoyens ». De même, en août 1898, Jaurès publie *Les Preuves*, Henry se suicide, Cavaignac est déstabilisé. De même, le 27 décembre 1900 a lieu le vote de la loi d'amnistie : le sauve-qui-peut commençait, le bénéficiaire visé n'était pas Dreyfus, mais bien les généraux enfermés dans leur échec.

## L'échec de claustration : s'isoler n'est pas une assurance

Les militaires coupables vont s'isoler en « oligarchie fermée » et s'empêtrer dans leur thèse et leur échec. Mais leur casemate intellectuelle n'est plus un refuge sûr. Elle se fendille. Pour eux, échec est égal à recul<sup>7</sup>, repli, défaite, débâcle<sup>8</sup>, reddition<sup>9</sup>, capitulation<sup>10</sup>, sacrifice,

7. G. Clemenceau, « Le 30 juillet 1898. De recul en recul », *Vers la réparation*, 1899.

8. M. Thomas, *L'Affaire sans Dreyfus*, dernier chapitre « La débâcle juillet-août 1898 », Paris, Fayard, 1961. Ou

G. Clemenceau, « Le 1<sup>er</sup> septembre 1898. Tout croule », *Vers la réparation*.

9. G. Clemenceau le 14 novembre 1898, « Dans la bauge », *Vers la réparation* : « Le mensonge ne veut pas céder. L'iniquité ne veut pas se rendre. »

10. J. Reinach, *op. cit.*, chapitre « La capitulation de Mercier » sur le dossier secret au premier procès de Dreyfus en novembre 1894.

déconfiture, dégradation, désertion, disgrâce, félonie, déshonneur, faillite<sup>11</sup> et même imposture et complicité : seulement vingt ans après Bazaine<sup>12</sup>. Et tous ces mots signifient le pire : démission. Or la démission c'est la mort, selon la formule célèbre de Clemenceau<sup>13</sup> : « Le général de Boisdeffre a donné sa démission et le colonel Henry, par faveur, s'est coupé la gorge. Deux morts. »

Même quand le mot échec n'est pas présent dans « J'accuse », il plane sur toute la célèbre lettre : échec pour la justice, échec pour l'armée, échec pour la nation. Zola écrit « souillure ». Celle-ci ignore les barrages par lesquels les responsables tentaient de s'en protéger.

L'état-major resserre les rangs, s'enferme sans espoir pour ne plus voir le monde qui se dérobe à lui. Or la fonction d'un état-major est de rayonner, d'éclairer. S'il se barricade, il n'est plus qu'un astre éteint. Et il s'apercevra, après les autres, qu'il n'est plus apte à exercer sa fonction. En s'enfermant, les caciques ne se soucient pas des autres et de leurs réactions. Le maréchal Foch des *Principes de la guerre* s'intéresse beaucoup à la défaite de 1870 : « Ils ruinèrent ainsi l'esprit de leur armée, et la forme extérieure, le développement réalisé ne purent remplacer la force morale perdue, la confiance ébranlée. C'est là principalement ce qui a fait pencher la balance. Ce qui se fait dans une arme doit toujours avoir pour but d'accroître et de fortifier cette force morale. » Les soldats de 1894 et d'après se souviennent de cette défaite. Comme Foch, ils pensent à l'hésitation, au retard, à la mauvaise évaluation du risque qui ont fait la défaite. Mais ils n'auront pas su tirer les conséquences de ces réminiscences. À partir de 1898, l'armée a ébranlé la confiance de la nation en elle.

## L'échec de perdition : la peur dissout la lucidité

L'état-major aurait pu choisir la contrition plutôt que la perdition. Admettre son échec pour reconstruire une vérité réconciliatrice qui aurait dépassé les clivages de la société. Mais à un moment a surgi la peur qui fausse plus encore les visions et les consciences. Ou plutôt les peurs.

Peur de l'échec comme peur de la décadence. Dans *Leurs figures*, Maurice Barrès rappelle qu'on « souffre trop d'attribuer tout son échec à sa propre faute ». Dès lors, il était tentant de stigmatiser les auteurs d'une « campagne » contre l'armée. Et l'on ne mesurera

11. G. Clemenceau, « Le 7 août 1898. La faillite », *Vers la réparation*, 1899.

12. La génération aux commandes est obsédée par la défaite de 1870 et ils entendent « tenir » contre toutes les « pressions ». Dans ses chroniques quotidiennes en 1898, Clemenceau cite Sedan...

13. G. Clemenceau, « Le 2 septembre 1898. Le bilan », *Vers la réparation*, 1899.

jamais assez la portée du « J'accuse », en ce que Zola met en cause personnellement et nominativement de hauts responsables militaires et civils. Ce ne sont plus l'armée ou le gouvernement, ces entités fortes de leur définition institutionnelle, ce sont des hommes : Mercier, de Boisdeffre, Zurlinden, du Paty de Clam, Billot. Or nommer un adversaire, c'est déjà chercher sa responsabilité. C'est le livrer au tribunal de l'opinion publique. Et il faut imaginer l'effet terrifiant de cette suspicion lancée contre les plus hauts cadres de l'État et de son armée. Ils vont être sidérés de leur entrée forcée dans l'arène, eux qui n'étaient habitués qu'à la guerre. Une arène brutale où l'invention des intellectuels leur montrera qu'ils n'y sont pas les plus forts. Où le courage du guerrier, si respectable, ne suffit pas. Où il est nécessaire de pratiquer le *Zivilcourage* si fondateur des États respectables. Leur monde s'écroule et les prive du ressort pour oser revenir à la vérité.

Peur de la vengeance et de rendre des comptes. Au-delà de ce premier ébranlement, qu'ils n'avaient pu imaginer, l'état-major ainsi que nombre de ses subordonnés et de ses alliés s'inquiètent encore plus des représailles dont ils peuvent être l'objet. L'historien Henri Guillemin traite de cette peur du discrédit et des représailles<sup>14</sup>. Dans *L'Iniquité*, Clemenceau, par sa chronique « Leur victoire » du 4 mars 1898, prévoit la panique des généraux qui ont manipulé la justice : « Ayant méconnu l'idée de justice par laquelle ils étaient invincibles, ayant dirigé contre elle la force publique qui n'avait de légitimité que par elle, ils se voient appliquer à leur tour la loi du plus fort qu'ils prétendaient réserver pour leur usage. » Une telle hypothèse les pétrifie.

Peur de l'échec collectif où chacun est lié aux autres et dispose par là même, involontairement, d'un grand nombre de complices qui risquent de parler et de révéler. Dans *L'Appel au soldat* (1900), Maurice Barrès décrit ces attitudes de perdition collective : « Il y a lieu d'ajourner nos rivalités, car le succès satisfera les exigences de chacun ou bien l'échec nous laissera des facilités amples et immédiates de nous dévorer les uns les autres. » L'Affaire marque le crépuscule d'une manière trop obstinée d'ignorer la question du droit de la personne, de toutes les personnes, y compris d'un officier juif fidèle à ses devoirs...

Il a manqué l'écoute des voix mettant en garde l'état-major et le gouvernement sur l'obstination dans l'erreur qui allait inévitablement aboutir à l'irréversibilité dans l'échec. Un échec qui a failli tuer un officier innocent et qui a, temporairement, désarticulé le pays<sup>15</sup>.

14. H. Guillemin, *L'Énigme Esterhazy*, Lausanne, La Guilde du livre, 1962, p. 300.

15. Dans sa préface à *Jean Barois* pour l'édition de la Pléiade des œuvres complètes de Roger Martin du Gard, Jean Bloch-Michel souligne utilement que le gouvernement de Waldeck-Rousseau en 1900 « a pour but essentiel de soumettre au gouvernement civil les institutions qui se sont révélées, au cours de l'Affaire, si puissantes, qu'elles parviennent à mettre en échec l'État lui-même. Ces deux institutions sont l'armée et l'Église ».

Pourtant Clemenceau avait, dès 1898, dans *Vers la réparation*, lancé l'alerte contre « le raisonnement détestable », parce que biaisé, selon lequel « mieux vaut la mort d'un homme que la ruine d'un peuple ». Heureusement, de justesse, l'homme n'est pas mort et le peuple n'a pas connu la ruine. L'échec des persécuteurs entrera dans l'histoire, telle que construite par l'arrêt final de la Cour de cassation du 12 juillet 1906 et par les deux lois de réhabilitation pour Dreyfus et Picquart le lendemain. La République a dépassé l'échec de quelques-uns. Mais leçon doit être tirée de cet emballement pour, toujours, revenir à l'exactitude des faits avant qu'il ne soit trop tard. ─

### CHRONOLOGIE DE L'AFFAIRE

#### 1894

- 27 septembre le Service de renseignement français découvre un bordereau adressé à l'attaché militaire allemand à Paris
- 6 octobre l'enquête interne soupçonne le capitaine Alfred Dreyfus
- 9 octobre le général Mercier, ministre de la Guerre, ordonne l'ouverture d'une enquête officielle
- 15 octobre arrestation de Dreyfus
- 19-21 décembre le procès a lieu en Conseil de guerre à huis-clos
- 22 décembre condamnation de Dreyfus à la dégradation et à la déportation en Guyane pour haute trahison. En toute illégalité, un dossier secret a été transmis la veille par le commandant Paty de Clam à la Cour, sans en informer les avocats de la défense

#### 1895

- 5 janvier dégradation de Dreyfus à l'École militaire
- 12 mars arrivée de Dreyfus en Guyane (île du Diable)
- 14 juillet le chef de bataillon Picquart devient chef du Service de renseignement

#### 1896

- 2 mars Picquart découvre le « petit bleu » écrit par Schwartzkoppen au commandant Esterhazy
- 16 septembre Lucie Dreyfus demande la révision du procès de son mari
- 1<sup>er</sup> novembre le commandant Henry fabrique le « faux Henry » pour compléter le dossier Dreyfus
- 6 novembre Bernard Lazare publie Une erreur judiciaire. La vérité sur l'affaire Dreyfus
- 14 novembre le lieutenant-colonel Picquart est muté en Tunisie
- 18 novembre le général Billot affirme à la Chambre que les règles de procédure militaires ont été respectées dans le cadre du procès

#### 1897

- Janvier le chef de bataillon Henry est nommé chef du Service de renseignement
- 21-29 juin Picquart confie ses découvertes à Louis Leblois, avocat et ami, qui informe le sénateur Scheurer-Kestner
- 5 novembre Gabriel Monod affirme dans *Le Temps* que Dreyfus est victime d'une erreur judiciaire
- 16 novembre Mathieu Dreyfus publie dans la presse une lettre adressée au ministre de la Guerre dénonçant Esterhazy comme étant l'auteur du bordereau

14 décembre Émile Zola publie « Lettre à la jeunesse »

### **1898**

11 janvier Esterhazy est acquitté par le Conseil de guerre  
13 janvier Zola publie « J'accuse », dans *L'Aurore* ; Picquart est arrêté et emprisonné au Mont-Valérien  
23 février Zola est condamné pour diffamation  
25 février mise en réforme du colonel Picquart ; création de la Ligue des droits de l'homme  
7 juillet Cavaignac, ministre de la Guerre, affirme devant la Chambre détenir des preuves irréfutables de la culpabilité de Dreyfus  
13 juillet Picquart est écroué à la Santé  
10 août Jean Jaurès publie *Les Preuves*  
13 août découverte du « faux Henry » par le capitaine Guignet  
30 août Henry passe aux aveux (il se suicide le lendemain)  
3 septembre démission de Cavaignac  
27 octobre la chambre criminelle de la Cour de cassation commence l'examen de la demande de révision

### **1899**

3 juin la Cour de cassation annule le jugement de 1894 et renvoie Dreyfus devant le Conseil de guerre de Rennes  
9 juin Dreyfus quitte l'île du Diable  
7 août ouverture du procès de Dreyfus  
9 septembre condamnation de Dreyfus à dix ans de réclusion, mais avec des « circonstances atténuantes »  
19 septembre Dreyfus est gracié par le président de la République Émile Loubet ; décès de Scheurer-Kestner  
17 novembre le gouvernement dépose une loi d'amnistie

### **1900**

24 décembre le Sénat vote la loi d'amnistie sur tous les faits concernant l'Affaire

### **1903**

26 novembre Dreyfus demande la révision du procès de Rennes

### **1906**

12 juillet la Cour de cassation annule sans renvoi le jugement de Rennes et affirme que la condamnation a été prononcée « à tort »  
13 juillet la Chambre vote une loi réintégrant Dreyfus dans l'armée avec le grade de chef d'escadron et de Picquart avec le grade de général de brigade  
21 juillet Dreyfus est fait chevalier de la Légion d'honneur



GILLES DARDENNE

## ÉCHEC SCOLAIRE. UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE

Le problème de l'échec à l'école est relativement récent à l'échelle de la scolarité obligatoire, depuis les quarante dernières années pour faire simple, même si certains spécialistes le font remonter à l'arrivée du collège unique en 1975. Et malgré toutes les mesures successives mises en place, ce sujet est toujours d'actualité : le nombre d'élèves en situation d'échec n'a que peu diminué depuis 2006, même s'il faut noter un progrès notable quant au nombre de sortants sans diplôme. En 2016, la France comptait 19,8 % de jeunes entre dix-huit et vingt-quatre ans non scolarisés, sans emploi et sans formation.

Les psychologues de l'éducation ne s'intéressent pas uniquement à l'analyse des causes possibles au sein du système, mais aussi aux origines possibles de l'échec des élèves. Sur quels fondements théoriques ? Avec quelle pratique ?

### Référents théoriques

Quand on veut travailler sur l'échec scolaire, on dispose tout d'abord d'études psychanalytiques. Dès 1941, René Laforgue<sup>1</sup>, qui s'est appuyé sur les travaux de Freud, en particulier *Cinq Leçons sur la psychanalyse* et *Inhibition, symptôme et angoisse*, a expliqué que l'échec revêt plusieurs aspects cliniques. Il a notamment mis en lumière le rôle de l'inhibition, cette incapacité à s'engager dans la direction de la réussite avec des stratégies le plus souvent inconscientes menant à l'échec avec comme conséquence la non-réalisation de ses désirs, pouvant aller jusqu'à une névrose d'échec : tout se passe comme si le sujet assimilait la jouissance de la réussite à une jouissance coupable (« Tu n'as pas le droit de réussir, tu n'as pas le droit de jouir d'un succès »). Pour Freud et ses successeurs, l'inconscient serait à l'œuvre dans les cas d'échec pathologique : il y aurait des tensions entre désir de réussir et désir inconscient d'échouer où se cacheraient des interdits en lien avec père et mère.

Sur le terrain, nous rencontrons des élèves qui ne s'autorisent pas à réussir à l'école, leurs parents y ayant eux-mêmes des souvenirs douloureux. C'est un conflit de loyauté qu'il faut désamorcer par

---

1. R. Laforgue, *Psychopathologie de l'échec*, Paris, Payot, 1941.

un travail spécifique qui prendra en compte le potentiel réel de l'enfant, bien souvent au-dessus de ce qu'il montre en classe, le vécu de la famille et l'idée que l'école est un espace sécurisé où il pourra s'affranchir du poids de son histoire familiale pour évoluer.

En classe, tenter d'assouvir un désir au risque de se tromper, c'est faire un bout de chemin vers la connaissance, apprendre de soi et des autres. Si l'enfant découvre qu'il s'est trompé, est-ce à dire qu'il serait peu efficient, voire moins intelligent que les autres ? De notre point de vue, c'est plus un problème de manque d'expérience et de compréhension des codes de l'école, cela ne doit pas entamer son goût de l'effort, de la persévérance au bon sens du terme. Un accompagnement sera proposé, afin de lui apprendre à prendre du recul, à analyser les causes de cet échec, à ne pas rester replié sur lui-même et à rester ouvert aux conseils, à prendre du temps pour rebondir.

Il convient de distinguer l'échec du projet de celui de la personne : tu as raté l'objectif que tu t'étais fixé, certes, mais est-ce à dire que tu es un « raté » toi-même ? Sûrement pas ! Tu as échoué dans ce que tu as fait, pas dans ce que tu es ! Or l'enquête PISA 2003 (Programme international pour le suivi des acquis des élèves), qui présente les premiers résultats comparables à l'échelle internationale sur le niveau des élèves de quinze ans en lecture, en mathématiques et en sciences dans vingt-cinq pays de l'OCDE, a révélé que les élèves français ont plus peur de se tromper que leurs camarades européens ! *Quid* du statut de l'erreur et de la créativité ?

Aujourd'hui, l'approche psychanalytique est complétée par la psychologie cognitive et les neurosciences. Elles ont fait une entrée remarquée à l'école avec Stanislas Dehaene, psychologue cognitiviste, qui a été nommé à la tête du Conseil scientifique de l'éducation en 2018.

Les recherches sur le cerveau ont montré que celui-ci est programmé pour établir des régularités : il compare et réalise des prédictions en fonction des observations issues de l'environnement. Et il apprend de ses erreurs de prédiction. C'est ainsi que les connaissances se construiraient, mettant l'erreur au service de l'apprentissage. Si l'enseignant en valorise la dimension positive : « Montre-moi où tu te trompes et je pourrai t'aider à progresser. » Ce discours (le cerveau procède par essais de prédiction), nous le tenons régulièrement aux enseignants ; nous les rassurons sur le fait que toute situation d'apprentissage mène à des écarts entre ce qu'ils ont prévu et ce qui sera maîtrisé, ce pour différentes raisons : explications données, support fourni, type d'exercice...

L'approche des neurosciences n'est cependant pas exempte de critiques. Citons juste ici les travaux du sociologue Stanislas Morel,

qui considère qu'elles n'offrent rien de révolutionnaire sous couvert de travaux étayés par l'imagerie médicale : la méthode syllabique, par exemple, faisait consensus depuis longtemps ! Ce qui, en revanche, est vraiment nouveau, c'est la manière d'administrer la preuve de l'efficacité des pratiques pédagogiques en s'appuyant sur les sciences expérimentales dans un univers scolaire. Par ailleurs, en tant que psychologue, nous ne pouvons qu'être d'accord avec Philippe Meirieu, professeur en sciences de l'éducation, qui note qu'« il ne faut pas oublier qu'un élève est un sujet, et qu'un sujet n'est pas réductible à son cerveau »<sup>2</sup>.

## L'école peut-elle être un lieu de résilience ?

Il n'est pas rare que certaines personnes confient qu'elles ont croisé dans leur cursus des professeurs tyranniques ou d'autres les ayant soigneusement ignorées, mais heureusement parfois aussi un enseignant qui les a profondément marquées parce qu'il a su leur faire confiance ou leur redonner espoir. L'élève est en effet très sensible aux attentes de son professeur : si ce dernier croit qu'il peut réussir, alors il réussit ! C'est une « prophétie autoréalisatrice », ce que l'on appelle l'effet Pygmalion<sup>3</sup>. L'inverse existe, c'est l'effet Golem : si l'entourage de l'enfant pense qu'il est limité, alors il échouera. Dans les deux cas, l'influence du regard de l'adulte référent est établie, le professeur étant comme un miroir. Pour Boris Cyrulnik, le maître est « tuteur de résilience » ; il permet à des enfants catégorisés jusque-là comme « vilains petits canards » de devenir de beaux cygnes apaisés<sup>4</sup>. Marie Anaut<sup>5</sup>, elle, parle de tuteur de développement : « En dehors de la famille, l'institution scolaire représente l'un des plus riches creusets de liens psychoaffectifs pour l'enfant. »

Quels sont les éléments qui permettent à certains de s'en sortir ? Les facteurs de protection peuvent être fondés sur les liens amicaux noués avec les pairs et les contacts positifs avec un adulte qui pose très clairement le cadre et accorde une valeur saine au fameux « statut de l'erreur ». L'enfant se re-trouve alors valorisé tout autant que ses camarades *a priori* mieux estimés chez eux. L'enseignant ne se rendant pas toujours compte de son rôle, nous lui en parlons systématiquement lors de nos entretiens.

2. Ph. Meirieu, *Lutter contre l'échec scolaire. Pourquoi ? Comment ?* extrait de sa conférence lors des journées AFEV 2008.

3. R. Rosenthal et L. Jacobson, *Pygmalion à l'école*, 1968, rééd. Paris, Casterman, 1994.

4. B. Cyrulnik et J.-P. Pourtois, *École et Résilience*, Paris, Odile Jacob, 2007.

5. M. Anaut, « L'école peut-elle être facteur de résilience ? », *Empan*, 2006.



Peut-on alors dire que l'échec serait un passage obligé vers la réussite ? L'école, même si elle doit être un espace sécurisé, est aussi un peu, et de plus en plus, l'école de la vie au sens où elle doit former les élèves à l'acceptation de situations nouvelles, ce que nous appelons l'« autrement que prévu » (AQP). En tant que psychologue, nous approuvons aussi les conseils de Daniel Favre<sup>6</sup>, qui alerte sur les dangers du dogmatisme et de l'addiction aux certitudes, et encourage l'école à être le lieu où l'enfant puisse « sentir ce qu'il pense et penser ce qu'il ressent » afin de diminuer sa peur d'apprendre et donc le rassurer sur la possibilité de se tromper, étape dans la quête de la connaissance. Yves Guégan conseille aux enseignants de valoriser les points de réussite des élèves un peu trop remuants par la ruse<sup>7</sup> ! Agir en stratège afin de responsabiliser les élèves pour renforcer la coopération permet de rendre l'école attractive en stimulant la curiosité naturelle de tout enfant, œuvrant ainsi positivement à son estime de soi.

## Quelles solutions face à l'échec ?

Si notre bureau principal est implanté en Réseau d'éducation prioritaire (REP), notre champ d'intervention est en fait plus large avec des écoles de mixité sociale et d'autres dans des quartiers plus aisés. Cela nous permet d'avoir une bonne représentation de ce qui se fait dans les classes. Partout nous recevons des familles dont les enfants sont en souffrance, pour certains à la limite du décrochage scolaire.

Nous avons déjà évoqué des situations où très clairement les parents ont un souvenir douloureux de leur vie d'écolier. Mais pour d'autres parents, bien installés socialement, ce sont leurs angoisses quant à l'avenir de leur enfant qui transparaissent, les poussant par exemple jusqu'à refaire l'école à la maison le soir pour tenter de compenser le décalage en train de se créer entre leur enfant et le reste de la classe : souci de bien faire avec en arrière-plan la peur qu'il n'y arrive pas plus tard. Bonne intention sans véritable effet, si ce n'est le plus souvent une overdose de savoirs et des conflits intrafamiliaux.

Quel que soit ce qui nous est exposé en entretien, du cas par cas est ensuite nécessaire pour nos suivis. Cela passe par cinq étapes :

- faire émerger le point de vue de l'enfant parfois pris en otage entre famille et école : « Et toi, tu en penses quoi ? Comment te vois-tu en ce moment ? » L'idée est de comprendre s'il est plutôt

6. D. Favre, *Éduquer à l'incertitude*, Paris, Dunod, 2016.

7. Y. Guégan, *Élèves difficiles ? Osez les ruses de l'intelligence*, Montrouge, ESF éditeur, 2015.

- en révolte, aigri ou replié sur lui-même, afin de le repositionner progressivement comme acteur de ses apprentissages ;
- faire comprendre à l'enfant que c'est lui qui nous importe en tant que personne en construction. Dans l'espace de parole offert, nous lui témoignons de l'empathie, nous le rassurons sur son humanité, nous lui montrons que nous-mêmes ne sommes pas parfaits, mais que nous vivons plutôt bien avec nos imperfections. Il faudra un nombre très variable de séances pour qu'il se saisisse de ce discours, mais ce temps va lui permettre progressivement de redevenir sujet, d'accepter déceptions et frustrations, mettant à distance les risques de colère. Les lignes de résistance qu'il s'était maladroitement construites pour tenter de se protéger vont peu à peu bouger, les tensions vont également s'apaiser ;
  - si, grâce à ces actions, l'enfant a compris qu'il va pouvoir se reconstruire au plan narcissique, alors nous pouvons élaborer ensemble ce que nous nommons un projet de remotivation scolaire. « Connais-toi toi-même » disait Socrate à ses disciples ; nous tentons modestement d'appliquer ce précepte pour réinstaller le « je » en mettant en place un travail autour de la connaissance de soi afin qu'il se rende compte que nous lui offrons un autre miroir non déformé dans lequel il va pouvoir se regarder sans honte ni crainte d'être jugé ;
  - ce miroir va avoir une fonction supplémentaire inattendue pour l'enfant, car nous allons réfléchir autour de la question suivante : « Tout être humain a quelque chose de très précieux : un cerveau. Sais-tu comment le tien fonctionne à ton âge ? » Il ne s'agit pas ici de faire un cours de neurosciences, mais de lui faire comprendre qu'il est un être pensant à égale dignité d'avec ses camarades, et qu'à ce titre, s'il ne l'a pas encore fait, il va découvrir qu'il peut prendre du plaisir à résoudre des énigmes, en fonction de ses centres d'intérêt pour commencer. Désormais dans une bonne dynamique, l'enfant se livre alors et révèle qu'il a lui-même constaté qu'il pouvait réussir dans certains domaines, pas forcément scolaires (activité sportive, dessin, jeux vidéo, cuisine...), mais qu'il ne s'était pas encore autorisé à le montrer à son entourage ;
  - l'ultime étape pour notre mission de psychologue de l'éducation : le transfert dans la classe. Si un enfant est en train de changer de comportement dans son investissement de notre lieu de consultation, nous l'aménonons progressivement à oser faire de même en classe et, en parallèle, nous préparons son enseignant à changer de regard sur « ces petits riens » qui font qu'il n'est plus le même : il lève le doigt par moments, il est moins agité, ne perd plus ses

affaires, se porte volontaire pour telle tâche ou se met à écrire proprement sans plus manger crayon ni gomme... Cette étape ne sera efficace que si le maître constate bien des changements et se les approprie en mettant à disposition des outils pédagogiques adaptés que l'élève sera en mesure de saisir. Celui-ci se sentira compris et reconnu dans ses particularités. À partir de là, son statut d'élève va changer, son estime de soi va se trouver revigorée, le système va se rééquilibrer et nous pourrons nous effacer, non sans avoir refait un point avec la famille pour parler des changements dans une perspective dynamique.

Pour ces changements, nous nous référerons à l'école de Palo Alto et aux travaux de Bateson<sup>8</sup> ou de Watzlawick<sup>9</sup>, qui, soulignant les paradoxes de certaines volontés de changement, qui ne sont en fait que du désir masqué pour que rien ne bouge, proposent une réflexion sur comment sortir de ces impasses en s'intéressant à ce qui se joue en surface, le « quoi = quel est le problème ? », plutôt que d'aller directement creuser du côté des causes profondes, le « pourquoi ? ». Nous pratiquons cette approche systémique développée par Dominique Guichard, ancien psychologue scolaire<sup>10</sup>. D'autres méthodes sont bien sûr également possibles comme, par exemple, déléguer à des services de soins ou à des professionnels extérieurs à l'école ce travail de reconstruction de la personne.

## Pour conclure

Si la mission des enseignants est de plus en plus complexe, il nous semble que le rôle du psychologue de l'éducation est d'inciter chacun à mener des actions de prévention ou de remédiation ciblées, quitte à lui-même proposer en complément un espace d'écoute pour l'enfant et sa famille au sein de l'école. Il existe aujourd'hui des dispositifs<sup>11</sup> sur l'ensemble du parcours classique d'un élève, y compris pour celui dans le champ du handicap<sup>12</sup>, et les actions commencent à porter leurs fruits comme les classes relais ou l'école de la seconde chance. L'objectif étant de passer sous la barre des quatre-vingt mille décrocheurs. C'est encourageant. Mais des voix s'élèvent, comme celles de Philippe

8. G. Bateson, *Premier État d'un héritage*, Paris, Le Seuil, 1988.

9. P. Watzlawick et J. Weakland, R. Fisch, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil, 1975.

10. D. Guichard, *Le Psychologue scolaire et la famille*, Paris, Retz, 2006.

11. Programme personnalisé de réussite éducative (PPRE), élèves à besoins éducatifs particuliers (BEP) et Programme d'accompagnement personnalisé (PAP).

12. École inclusive avec le Pôle inclusif d'accompagnement localisé (PIAL) qui gère les accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH).

Meirieu et de Philippe Perrenoud, qui indiquent que l'on ne sera efficace qu'à la condition de s'intéresser dans le même temps à la problématique de la réduction des inégalités<sup>13</sup>.

L'école de la confiance telle qu'elle est aujourd'hui souhaitée par l'Éducation nationale nous apparaît comme une bonne occasion de faire alliance avec les parents pour essayer de contribuer à la réduction de l'échec scolaire. Dans le respect mutuel des compétences de chacun, si tous les adultes qui entourent l'élève sont attentifs à son évolution, nous faisons l'hypothèse que l'école de la République pourra retrouver avec fierté les valeurs qui ont fait sa réputation au début du XX<sup>e</sup> siècle, alors même que tous les enfants scolarisés en primaire n'accédaient pas à un niveau d'études élevé. Nous savons bien qu'avec le contexte économique actuel, un jeune adulte instruit et formé, c'est non seulement une main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux attentes du monde du travail, mais c'est aussi, et surtout à nos yeux, un citoyen autonome et acteur de la vie démocratique capable de trouver des solutions aux problèmes que nous ignorons aujourd'hui. Savoir s'adapter dans un élan collectif et solidaire aux grands enjeux de demain, cela passe en amont selon nous par un accueil tout particulièrement bienveillant des enfants les plus en difficulté. Le moins nous en laisserons sur le bas-côté, le plus nous obtiendrons une société apaisée sachant faire face aux grands défis de ce si particulier XXI<sup>e</sup> siècle, placé, nous le constatons désormais, sous le signe du « village planétaire » décrit par Marshall McLuhan<sup>14</sup> dès... 1967! ─

13. Ph. Meirieu, *op.cit.* ; Ph. Perrenoud, « La triple fabrication de l'échec scolaire », *Psychologie française* n° 34, 1989.

14. M. McLuhan, *Guerre et Paix dans le village planétaire*, traduction française Paris, Robert Laffont, 1970.





IVAN GAVRILOFF

## UNE SOURCE D'INNOVATION

Le *Petit Robert* nous apprend que l'innovation nécessite qu'il y ait nouveauté (novation) et que celle-ci ait été adoptée (le préfixe *in*, « dans »). La créativité est l'art d'avoir des idées à la fois originales et pertinentes ; l'invention, celui de réaliser quelque chose d'original et qui fonctionne. L'innovation impose que cette invention soit adoptée (vendue, mise en œuvre), qu'elle soit un succès en somme.

Dans le langage courant, l'échec semble être le contraire du succès. En feuilletant différents dictionnaires, on découvre que c'est un sentiment, celui que l'on ressent quand il y a un écart entre l'objectif désiré et l'objectif atteint. Échouer au baccalauréat serait ainsi plus la déception d'avoir espéré l'obtenir que de ne pas l'avoir. L'ancien ministre de l'Éducation nationale Claude Allègre répondit à un journaliste radio qui l'interviewait sur l'existence d'une différence d'approche de l'innovation entre Orient et Occident : « En Occident, si un pommier se trouve de l'autre côté d'une rivière et que l'on a envie de pommes, on construit un pont. En Orient, on apprendrait plutôt à se passer de pommes. » C'est certes exagéré, mais il est exact que dans la tradition bouddhiste par exemple, le travail de l'esprit sur son désir est un réel apprentissage – l'esprit étant une machine à produire des désirs, nous ne serions finalement jamais pleinement satisfaits, donc nous serions malheureux.

L'innovation est donc quelque chose de très objectif ; l'échec un sentiment, celui ressenti quand le résultat obtenu n'est pas le résultat désiré. Réussir à innover tout en ayant eu la sensation d'échouer tout au long du parcours est alors, en toute logique, envisageable. Il arrive ainsi que cet échec conduise à des innovations inattendues. Plongeons-nous dans quelques exemples d'innovations fameuses et observons à quelles étapes le sentiment d'échec put s'inviter.

### « Le hasard ne sert que les esprits préparés » (Pasteur)

Il y a un peu plus de vingt ans, le laboratoire Pfizer lançait le Viagra, avec le succès que l'on connaît. Pourtant, à l'origine, ce vasodilatateur fut imaginé puis testé pour soigner une maladie du cœur. Lorsqu'il demanda le retour de leurs boîtes aux patients sélectionnés en raison de l'interruption précoce de l'essai clinique, le laboratoire ne vit revenir que les placebos. Chacun des récalcitrants fut contacté et tous répondirent que « ça ne marche peut-être pas pour le cœur, mais

un peu plus bas, ça fait beaucoup de bien ». De cet échec patent sur l'indication initiale est né un médicament qui a trouvé son utilité.

Deuxième innovation, largement connue : la découverte du vaccin contre la rage par Louis Pasteur. Parti en vacances, il ne put nourrir le virus responsable de cette maladie dans son laboratoire. À son retour, il injecta à ses poules ce virus amoindri et, à sa surprise, elles ne moururent pas. Mieux, en leur injectant une souche de nouveau virulente, elles restèrent en vie. Double échec ? À moins que Pasteur ait espéré après cette seconde injection qu'elles ne meurent précisément pas... La découverte de la vaccination (1880) lui revient, mais sans les travaux (1796) d'un prédécesseur, le Dr Edward Jenner, qu'il avait lus, il aurait seulement découvert comment s'immuniser contre la rage. Jenner avait en effet trouvé comment se prémunir de la variole après avoir constaté que « quand les vaches l'attrapent, les humains sont protégés », comme l'affirmaient les paysans. Pasteur a compris que ce principe fonctionnerait pour tous les virus. De la même façon, la découverte de la pénicilline par sir Alexander Fleming est issue d'une situation initialement perçue comme un échec : une boîte de Petri oubliée à l'air a été contaminée par un champignon, le *penicillium*, qui a détruit les bactéries en culture. D'un échec de stérilisation, il a fait une découverte majeure.

**« Il est grave de croire à ce qui est faux.  
Il l'est tout autant de ne pas croire à ce qui est vrai » (Einstein)**

Troisième histoire d'innovation, celle d'Ignace Semmelweis (1818-1865), obstétricien hongrois, est particulièrement éclairante : celui-ci découvrit l'utilité de se laver les mains avant de procéder à un accouchement. Il était en effet surpris par la différence de mortalité entre deux services d'obstétrique, l'un accueillant des étudiants qui réalisaient également des autopsies, l'autre des sages-femmes. L'autopsie qu'il réalisa d'un médecin mort après s'être blessé lors d'une autopsie révéla que les lésions constatées étaient identiques à celles que présentaient les femmes mortes de fièvre puerpérale. Il en conclut à la dangerosité des autopsies avant la pratique des accouchements. Le simple lavage des mains à l'hypochlorite qu'il proposa alors aux étudiants et aux médecins fit chuter cette mortalité de 18 à 2 % ! Cependant, l'académisme universitaire viennois refusa de se laisser convaincre et priva Semmelweis de carrière universitaire. Certes, il finit par triompher, mais c'est seulement après les découvertes bactériennes que les preuves causales en furent apportées. Lui-même sombra dans un état délirant et mourut des suites d'une

septicémie. Si échec il y a eu, c'est bien de la non-reconnaissance de l'évidence clinique en raison de la sacralisation des théories anciennes. La corrélation ne suffisait pas à convaincre tant que la cause exacte n'était pas donnée.

## **« Ce n'est pas parce que vous avez tous tort que vous avez raison » (Coluche)**

Rétrospectivement, de nombreux échecs semblent trouver leur origine dans un défaut d'explication convaincante ou de qualité d'écoute. L'analyse historique d'une maladie terrible, le scorbut, est en ce sens instructive.

En 1747, à bord du HMS *Salisbury*, James Lind réalise une expérience montrant que les oranges et les citrons guérissent le scorbut ; c'est le premier essai clinique. Il a divisé les malades en trois groupes : ceux qui consomment les fruits frais, ceux qui boivent du cidre et ceux qui prennent d'autres remèdes de l'époque. L'état des patients du premier groupe s'améliore rapidement, bientôt suivi par celui du deuxième, alors que celui du troisième ne progresse pas. Lind publie ses résultats en 1754 dans son *Traité du scorbut* – les historiens discutent de la valeur de cette expérience, car on ne trouve pas de vitamine C dans le cidre moderne, mais selon la fabrication traditionnelle, celui du XVIII<sup>e</sup> siècle aurait pu en contenir (cidre du Devon). Ces résultats n'ont pas été confirmés à l'époque, car Lind lui-même n'a pu reproduire son expérience. En choisissant de concentrer le jus de citron par chauffage et de le transformer en sirop pour un meilleur stockage, il détruisait sans le savoir la vitamine C.

En 1766, l'Anglais Samuel Wallis est l'un des premiers à mettre en pratique les idées de Lind à bord du HMS *Dolphin* en y embarquant des aliments d'origine végétale et des agrumes. En 1795, le chirurgien naval Gilbert Blane, administrateur de la Royal Navy, réforme entièrement l'hygiène à bord des navires. Il préconise pour chaque marin une ration quotidienne de trois quarts d'once (environ vingt et un millilitres) de jus de citron additionné de 10 % d'alcool. Cette boisson restera un secret militaire jusqu'en 1840 ; elle sera disponible pour la marine marchande britannique de façon officielle en 1844. Sans le savoir là aussi, Blane provoquait la cristallisation de l'acide ascorbique en présence d'alcool, ce qui assurait une conservation efficace.

On le voit, une somme d'essais-erreurs fut nécessaire pour arriver à un résultat admis par tous : la vitamine C guérit du scorbut.

Toute innovation passe par les cinq étapes du deuil, comme s'il fallait faire celui de la théorie précédente : surprise, déni, colère,



recherche d'alternatives, acceptation. Quand une nouvelle théorie, ou expérience, invalide les croyances de toute une population, elle commence par être rejetée. Les dix années perdues par la France sur les États-Unis en matière de drones en est une parfaite illustration – « un aéronef doit avoir un pilote à bord ». Lorsque nous proposons à nos clients, à leur demande, une innovation de rupture, il nous arrive souvent d'entendre « ça ne marchera jamais » ou « on se tire une balle dans le pied en lançant notre propre concurrence ». Nous posons alors une autre question : « Que se passera-t-il si un de vos concurrents, ou un nouvel entrant, lance cette innovation ? » Le raisonnement change tout à coup. Et quand notre client répond « alors là, nous sommes morts », il en conclut que c'est à lui de prendre le risque. Autrement dit, « ne vous demandez jamais ce que l'ennemi va faire, mais ce qu'il peut faire ».

### ▮ « L'intuition trouve, la raison démontre » (Poincaré)

Le célèbre mathématicien français Henri Poincaré, qui aurait écrit  $E = mc^2$  avant Albert Einstein sans le publier tellement le résultat stupéfiait sa conception de l'univers, a réussi à décomposer le processus de l'invention : s'informer (beaucoup, de tout), incuber (ce sont les milliers d'hypothèses que le cerveau formule, annule, transforme, jusqu'à ce que...), crier « eureka » puis valider. Entre l'eureka et l'innovation, il y a encore beaucoup d'étapes pour s'assurer que « ça » fonctionne : comprendre pourquoi, convaincre d'autres personnes de le mettre en œuvre avec vous, ce qui nécessite souvent de l'argent, puis, s'il s'agit d'un produit commercial, le mettre sur le marché, faire de la publicité... L'échec peut survenir à chaque étape. Néanmoins, sauf manque de temps ou de moyens financiers, toute entreprise solide peut analyser les causes de chaque échec et revenir « plus forte », jusqu'au succès.

### ▮ « Le succès est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme » (Churchill)

Un exemple. Depuis environ vingt ans, tout le monde connaît Nespresso. Or cette entreprise a plus de quarante ans. Les dix premières années de son existence furent consacrées à inventer une « petite » machine capable de produire une pression de quarante bars sans exploser (les cafetières de bar-restaurant pèsent quatre-vingts kilos, ce qui les rend impossibles à commercialiser dans des bureaux

ou à domicile). Il faut imaginer les ingénieurs, toutes les semaines, semaine après semaine, expliquer au directeur de Nestlé que « ça ne marche toujours pas ». De la même façon, il aura fallu dix ans à Gillette pour mettre au point son rasoir trois lames, et pas moins de deux milliards d'euros. Le PDG de l'époque demandait une fois par an « où en est-on ? » puis « est-on sûr que cela se vendra ? ».

Toujours est-il que ces deux entreprises ont eu la persévérance de créer le produit, de déposer les brevets qui les protégeraient quelques années, puis de tenter la mise sur le marché. Pour Gillette, le succès fut presque instantané : tout le monde s'est dit que si deux lames rasaient deux fois mieux qu'une seule lame, trois lames raseraient trois fois mieux qu'une, et donc une fois et demi mieux qu'une double lame. Pour Nespresso, ce fut autrement difficile. Les capsules valaient si cher qu'il était impossible de les mettre en vente dans les magasins de la grande distribution, qui multiplient en moyenne le prix par deux. La décision fut alors prise de les vendre en direct. Pour Nestlé, dont le chiffre d'affaires est d'environ quarante milliards dans le monde et qui réalise 80 % de ses ventes avec cinq clients par pays – les cinq plus gros distributeurs (en France : Carrefour, Leclerc, Intermarché, Auchan, Super U) –, passer à ce type de distribution, c'était un peu comme si un châtelain décidait de tondre son gazon avec une paire de ciseaux et à quatre pattes.

Le PDG de Nestlé prit alors la décision de sortir du capital de Nespresso pour lui permettre de réussir : « Nos habitudes de pensée vont tellement à l'encontre de ce qu'il va falloir accomplir que nous ne prendrions que de mauvaises décisions. » Bien sûr, Nestlé demanda aux banques qui accompagneraient Nespresso dans cette phase critique de lui rétrocéder les actions en cas de succès (avec la marge qui permettait aux banquiers de trouver un bon retour sur investissement). Dix ans plus tard, Nespresso franchissait la barre symbolique du milliard d'euros de chiffre d'affaires. Mais sa progression fut très lente : seulement deux cents machines vendues en France la première année ! Mais chaque client faisait tellement de pub autour de lui que les ventes furent bientôt exponentielles. Cela reste aujourd'hui un tour de force commercial, car Nespresso réussit à vendre son kilo de café moulu quatre-vingts euros au lieu de vingt pour le kilo de café moulu le plus cher, et moins de cinq pour les plus économiques...

## « Dieu, parfois, pour nous punir, exhausse nos prières »

L'échec peut aussi venir de l'excès de succès. L'exemple le plus souvent cité est celui de Kodak. Pour tout le monde, Kodak est le leader mondial de la photographie. Il est même l'inventeur de

l'appareil numérique. Mais dans son esprit, c'est un leader mondial de... l'argentique, autrement dit du dépôt « minimal » de molécule d'argent sur une pellicule pour un effet maximal. C'est en fait un leader mondial de chimie fine – une pellicule se crée sur une chaîne de plus de quatre kilomètres ! Jamais ses dirigeants n'ont trouvé comment générer quatorze milliards de dollars de profits annuels avec la photographie numérique. Ils ne sont pas les seuls : onze des quatorze entreprises citées en 1990 dans le best-seller mondial « le prix de l'excellence » ont aujourd'hui déposé le bilan.

**« Le succès ne s'explique pas, l'échec ne s'excuse pas »  
(Napoléon Bonaparte)**

Dans le civil, l'échec n'est souvent que financier et blessure d'amour-propre. Il en va tout autrement dans celui de la médecine et de la défense, où la vie elle-même est engagée. Se réinventer tous les jours n'est pas à la portée de tout le monde, encore moins d'organisations qui réussissent. Le biologiste Henri Atlan a très bien expliqué que la vie se tenait « entre le cristal et la fumée ». La fumée ne ressemble à rien, mais s'adapte aussitôt à un poing qui viendrait essayer de la détruire. Le cristal est magnifique, mais tout bruit peut venir le casser. Tout être humain, toute organisation, commence plutôt du côté de la fumée, évolue, se perfectionne et tend à devenir cristal. Selon notre stade de développement, nous devrions savoir ajouter de l'ordre, ou au contraire, et cela est contre-intuitif, du désordre ! L'humilité restera la meilleure boussole de tout homme sage et l'échec contribuera à lui rappeler où est le Nord. ┐



AXEL DUCOURNEAU

## PROJET ET PERCEPTION DE L'ÉCHEC

*« La terre est une vaste scène et bien que la connaissance de sa configuration exacte présente un certain nombre d'avantages, ne serait-ce que celui de mieux comprendre la pièce qui s'y joue, c'est l'histoire des ambitions humaines qui retient, celle de la tension qui s'exprime par l'action de marcher aveuglément soit au succès, soit à l'échec, les deux choses n'en faisant d'abord qu'une »*

Joseph Conrad (*Du goût des voyages*, 1924)

Le thème de l'échec est par nature complexe et subjectif. Il existe bien des nuances dans sa déclinaison qui, si l'on se rapporte à l'étymologie, vont de la sémantique du jeu et de la stratégie (échec au roi) à celle de la navigation (s'échouer, toucher le fond), les deux sens ne convergeant que tardivement dans l'histoire du mot vers la notion de défaite. Il est d'ailleurs intéressant de constater que peu d'études scientifiques dans le domaine des humanités, telles que la philosophie, l'anthropologie ou la psychologie sociale, en font un sujet propre de recherche. Il relève bien souvent plus de la qualification subjective que de la problématique scientifique. Néanmoins, c'est un sentiment puissant, socialement structurant et historiquement construit, présent dans de nombreuses situations institutionnelles et interpersonnelles. J'aimerais ici m'attacher à une réflexion sur l'échec à l'échelle des conduites d'anticipation opératoires, communément appelées « projets ». Le « projet » est en effet aujourd'hui le mode principal d'action collective dans nos sociétés occidentales ; on pourrait le décrire comme un mode de formalisation du temps technicien en deux phases successives : une intention traduite par une action.

Cette transition entre l'intention rhétorique et l'action opérationnelle peut être une source d'échec en situation d'action collective en raison de l'hétérogénéité des perceptions et de ses conséquences sur les prises de décision en situation concrète, dans des environnements sociotechniques multiculturels, le plus souvent retrouvés dans les situations professionnelles qui nous intéressent. L'exemple « idéal type » du « projet de développement » est remarquable, car il recouvre toutes les facettes de la complexité qui existe dans l'articulation d'une intention politique à l'échelle internationale et sa traduction sur le terrain à des échelles régionales et locales par une grande variété d'acteurs, plus ou moins coordonnés, mais toujours dans le cadre d'opérations centrées sur les populations locales. D'une telle complexité organisationnelle, on entrevoit déjà la nature précaire et transitoire de tout succès ainsi que le basculement possible à tout moment vers l'échec. J'illustrerai mon propos par l'exemple d'un projet d'intensification écologique et de

développement socio-économique dans la bande saharo-sahélienne appelé Grande Muraille verte (GMV) pour le Sahara et le Sahel, auquel j'ai eu l'opportunité de participer de 2009 à 2013.

Depuis plus de trente ans, de nombreux auteurs se sont penchés sur les causes de l'échec des projets de développement de manière générale, principalement sur le continent africain. Ces facteurs sont nombreux : stéréotypes culturels, représentations erronées des populations locales, méconnaissance linguistique, populisme idéologique, analyses biaisées des besoins des populations, approche institutionnelle technicienne, volonté d'imposer des modèles occidentaux préétablis, risque de domination impensée, relativité des objectifs en fonction des acteurs, instrumentalisation des projets dans des logiques politiques locales, régionales ou internationales, non prise en considération des temporalités paradoxales des différents acteurs...

Le concept même de « projet » est rarement remis en question. Pourtant, il est issu d'une représentation particulière du temps, celle développée par l'Occident judéo-chrétien, qui associe étroitement le futur au progrès dans une vision laïcisée de l'eschatologie. Cette vision particulière de la société, à laquelle s'ajoute une technicisation de la connaissance au siècle des Lumières, nous a progressivement amenés à découper nos actions en rationalisant le temps pour cadrer à des buts, à des objectifs et à des plans : les conduites d'anticipation opératoires de type rationnelles décrites par Jean-Pierre Boutinet dans *Anthropologie du projet*<sup>1</sup>. Cette conception du temps qu'est le projet n'est donc pas universelle et constitue un modèle mental particulier inhérent à un type d'acteur occidental. Comme nous le verrons plus loin, la représentation et la gestion du temps sont des aspects cruciaux dans l'approche multiculturelle de la conduite d'anticipation.

Les projets de développement, tels que décrits par Jean-Pierre Olivier de Sardan comme des « processus sociaux induits par des opérations volontaristes de transformation d'un milieu social *via* des acteurs extérieurs »<sup>2</sup>, entrent dans le cadre des opérations d'influence de l'État et, à ce titre, pour ce qui concerne les zones de conflits, la perspective d'un dialogue entre civils et militaires sur les modalités de succès et d'échec de telles entreprise, semble intéressante. On peut penser par exemple à l'initiative actuelle Minka de l'Agence française de développement (AFD) pour le Sahel, dédiée à la consolidation de la paix « avant, pendant et après le conflit violent ».

1. J.-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1990.

2. J.-P. Olivier de Sardan, *Anthropologie et Développement*, APAD-Karthala, 1995.

L'approche globale décrite dans le document de doctrine traitant de la coopération civilo-militaire<sup>3</sup> mentionne que la complexité des théâtres d'aujourd'hui rend floue la frontière entre les actions civilo-militaires et les opérations de développement, et même si leurs objectifs et leurs tempos de mise en œuvre sont différenciés, l'analogie reposant sur l'objectif commun d'influence des populations locales reste opératoire en termes de configuration d'acteurs et d'outils, notamment financiers, qu'ils soient civils ou militaires. Ainsi, l'analyse des ressorts du succès ou de l'échec de tout le spectre des opérations d'influence, de la contre-insurrection au développement, peut être effectuée, en termes de facteurs humains, selon une méthode assez semblable.

À ce titre, l'anthropologie, la sociologie des organisations et de l'innovation ainsi que la psychologie sociale offrent des pistes intéressantes de réflexion sur les processus en jeu. L'analyse stratégique, notamment développée par Erhard Friedberg et Michel Crozier dans *L'Acteur et le Système*<sup>4</sup>, nous rappelle que toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle d'interactions et d'interdépendances. La manière dont cet ensemble humain hiérarchise ses relations est appelée « système d'action concret ». Il s'agit de la manière dont les acteurs d'un projet organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs et des outils mis à leur disposition. Ces configurations sociotechniques produisent des actions et des résultats, qui sont toujours un compromis entre les buts des acteurs individuels et ceux de leurs institutions d'appartenance.

Comme le décrit David Mosse dans *Cultivating Development*<sup>5</sup>, un projet de développement est considéré comme un succès quand le réseau d'acteurs qui le constitue arrive à agréger les opinions et à imposer ses critères comme un succès. Le succès ou l'échec d'un projet est avant tout une construction sociale en partie déconnectée des résultats réels. Une institution peut ainsi décréter un succès si son influence est suffisante pour légitimer une intention politique au-delà de la réalité des actions de terrain. En ce sens, un projet peut avoir des statuts multiples de succès ou d'échec en fonction du prisme de lecture.

Ainsi, un exercice de décentrement et de réflexivité dans l'exploration des processus conduisant de l'intention politique à l'action de terrain ouvre des perspectives de compréhension sur les modalités de succès ou d'échec des opérations d'influence par le prisme des

3. Doctrine interarmées, CICDE, Coopération civilo-militaire, DIA 3.10.3(A)-CIMIC (2012).

4. E. Friedberg et M. Crozier, *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil, 1977.

5. D. Mosse, *Cultivating Development, An Ethnography of Aid Policy and Practice*, Pluto Press, 2005.

interactions entre acteurs : acteurs militaires, acteurs civils, acteurs institutionnels locaux, populations, acteurs privés, organisations internationales, acteurs institutionnels régionaux, collectivités locales, groupes d'influence, scientifiques, experts.

Malgré tout, comprendre les réseaux d'acteurs ne suffit pas, puisque ces réseaux agissent par le biais des outils techniques, à la base desquels les circuits financiers des projets, qui imposent ou orientent certains choix. Cette démarche d'observation, incluant l'analyse des réseaux humains et de leurs outils techniques associés, exclut bien évidemment tout jugement moral sur les fondements du développement et des opérations civilo-militaires, pour se focaliser uniquement sur la description et la compréhension des processus en jeu dans une logique d'aide à la décision, qui inclut succès et échec dans une même logique de conduite du changement.

## La Grande Muraille verte pour le Sahara et le Sahel

Le projet de la Grande Muraille verte (GMV) pour le Sahara et le Sahel est un processus politique d'affirmation régionale, à visée panafricaine, qui regroupe onze États (Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Soudan, Tchad, Niger, Nigeria, Mali, Burkina Faso, Mauritanie et Sénégal) et est concrétisé par l'objectif affiché de revégétaliser la bande sahélienne en proie à des cycles réguliers de sécheresse, dont la plus emblématique remonte aux années 1980. Dans cette région, structurellement en crise, l'initiative s'inscrit dans les recommandations du *Millennium Ecosystem Assessment*, qui vise à promouvoir des politiques intégrées de développement local en permettant de capter des financements internationaux. De fait, au moins trois niveaux d'analyses s'articulent dans la concrétisation de ce programme global aux contours relativement indistincts : international, régional et local.

La vision politique très ambitieuse du projet ne correspond pas véritablement à la réalité du terrain, d'autant que les capacités techniques et financières des États partenaires sont largement dépendantes de l'aide publique au développement. Profitant d'un contexte conjoncturel favorable après un démarrage complexe dans le climat géopolitique du Sahel en 2005, c'est finalement par une redistribution fléchée du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) que le projet a pu véritablement voir le jour à partir de 2009. La dimension politico-institutionnelle du projet a depuis permis une mobilisation internationale de nombreux acteurs autour de la question du Sahel, qui dépasse le cadre environnemental et qui a légitimé le succès dans les arènes internationales telles que la COP 21 en 2015.

De fait, si le projet de la Grande Muraille verte est un vrai succès politico-institutionnel à l'échelle internationale, ce succès est une construction rhétorique, une image sociale presque totalement déconnectée de l'échec relatif des opérations disparates sur le terrain, qui étaient pourtant l'objectif premier du projet. Au Mali, au Burkina Faso ou encore au Niger, en fait dans la majorité des onze pays partenaires, peu de réalisations concrètes ont émergé.

Suite à la dégradation de la situation sécuritaire en Libye en 2011 puis au Mali en 2012, l'instabilité politique et militaire de la zone a affaibli considérablement les possibilités de concrétisation des actions d'aide aux populations. En 2016, le G5 Sahel considérait pourtant toujours explicitement ce projet comme l'un des moyens d'émancipation des populations du Sahel et de lutte contre l'influence des groupes terroristes qui continuent de s'y développer. Mais l'aide au développement en contexte contre-insurrectionnel se heurte à des modalités organisationnelles entre cultures professionnelles qui répondent à des objectifs aux temporalités paradoxales. Là où l'action militaire servira la force dans le temps court, avec une recherche et une valorisation de résultats rapides pour « gagner les esprits et les cœurs », le projet de développement cherchera une valorisation des processus dans le temps long (plusieurs mois, voire plusieurs années) par le biais d'un *empowerment* des populations, même si cet exemple, qui suggère une continuité entre les actions de court terme et celles de long terme, ne reflète pas la réalité des réseaux d'acteurs impliqués, et que l'exploration de cette continuité d'action entre les militaires et les civils serait précisément le sujet d'intérêt de la socio anthropologie.

Certains pays ont assumé la concrétisation de la vision politique de la GMV, comme le Sénégal, qui en a d'emblée porté le *leadership*. Il est vrai que son président d'alors, Abdoulaye Wade, était également président du volet environnement du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), programme de l'Union africaine en charge des questions de développement du continent. La traduction locale du projet s'est concrétisée par la mise en place d'une agence nationale dédiée, puis d'outils techniques dans les communautés rurales du Ferlo, puis les réseaux d'acteurs se sont progressivement agrégés en système sociotechnique Grande Muraille verte, incluant une grande variété d'acteurs autour des villages de Tessékéré et Widou Thiengoli.

Le projet a été installé dans une zone sylvopastorale réglementée par le code de l'environnement et administrée par l'agence nationale de la GMV, émanation du corps paramilitaire des Eaux et forêts du Sénégal. Cette région à dominante pastorale est habitée par des



communautés peules, dont l'activité vivrière principale est l'élevage semi-extensif. Cette configuration d'acteurs hétérogènes impliquant des éleveurs, des paramilitaires, des experts internationaux, des scientifiques, des ONG, les autorités locales, est proche de ce que décrit la psychologie sociale par le terme « groupement d'individus ». Bien que les membres du projet aient peu de contacts et de liens de routine opérationnels, la majorité des participants se reconnaissent à travers des réseaux politiques nationaux ou locaux, claniques, familiaux (facilitant le placement d'acteurs clés), scientifiques (thématiques ou institutionnels) ou techniques. Cependant, malgré la proximité des acteurs, il n'y a pas véritablement d'appropriation d'une identité collective au projet Grande Muraille verte.

Ce manque de cohérence est une modalité importante de l'échec des projets. Ce flou est en partie maintenu sinon voulu par les acteurs, qui y trouvent des marges de manœuvre. Il est en partie lié également aux agendas de ceux-ci, qui ont chacun leur temporalité d'action. Ainsi, le temps tel qu'il est conçu par les différents protagonistes du projet est généralement représenté selon deux modalités que sont la bipartition (circulaire et linéaire) et la tripartition (séparation du passé, présent et futur).

Le management de projet, qui est utilisé aujourd'hui dans tous les projets de développement, est typiquement une vision linéaire du temps avec un futur irréversible exclusivement associé au progrès et au succès anticipé des objectifs à atteindre pour le bien des commanditaires et des bénéficiaires. Le temps circulaire, quant à lui, est retrouvé largement dans les sociétés traditionnelles sous des formes diverses. Il est défini par la répétition des événements et la volonté de valoriser l'existant ; il est ancré dans l'action présente. Il s'apparente au cycle des saisons et au temps agraire.

Cette variabilité des représentations du temps est particulièrement frappante et parfois source d'incompréhension lorsque, par exemple, dans une zone sylvopastorale du Sahel, un agent occidental, rompu aux méthodes du management de projet, s'adresse à des communautés d'agriculteurs ou d'éleveurs traditionnels dans le cadre d'un projet d'intensification écologique. « Que veut dire lutter contre le réchauffement climatique dans un monde où pour moi demain sera comme aujourd'hui et où la tension pour obtenir de l'eau est quotidienne pour mon troupeau ? » m'a demandé un jour un éleveur peul. Le temps court et le temps long sont dans ce cas des représentations différentes du temps, liées à une cosmogonie, plus que des modalités d'exécution de tâches dans le planning d'un projet.

Cette variabilité du rapport au temps s'exprime également dans la nature de l'appropriation du projet par les acteurs. Pour un agent,

le projet pour lequel il a été recruté est son unique horizon professionnel auquel il se consacre à temps plein afin de remplir les objectifs prioritaires. Pour un éleveur, le même projet est accessoire, imposé, partiel, parfois incompris. Le temps et l'attention portés sont bien moindres. Ce décalage de perception et d'implication est souvent source de tension, voire de conflit entre les « développeurs » et les populations locales.

Ainsi l'objectif commun d'un projet n'est jamais clairement défini. La cohésion est en quelque sorte tacitement déléguée aux dirigeants et aux coordinateurs, favorisant implicitement une forme de hiérarchie, alors même que la rhétorique institutionnelle incite à la participation des acteurs locaux. À l'intérieur de ce groupement organisé sous le chapeau GMV évoluent des membres régis par des systèmes structurels de pouvoir différents, qui cohabitent selon des représentations mentales hétérogènes et des agendas spécifiques. Certains utilisent un mode décisionnel anarchique, au sens politique du terme, aucun ne dominant l'autre en termes de décisions publiques. D'autres adoptent un style hiérarchique en accord avec des statuts particuliers, par exemple militaire et paramilitaire, où les agents de terrain sont dominés par les décisions centrales. Celles-ci sont néanmoins réappropriées et détournées à leur avantage par les acteurs locaux.

La communauté rurale et les éleveurs des zones sylvopastorales sont régis par un style proche de la coarchie, système décrit par Vincent Lemieux dans *La Structuration du pouvoir dans les systèmes politiques*<sup>6</sup>, où les acteurs négocient à égalité et sont codominants dans les décisions publiques. Leur pouvoir est indicatif, proche de l'influence. De ce schéma empirique de gouvernance, aux éléments disjoints mais fonctionnant en réseau, dont l'objectif affiché est la reforestation, résulte un système politique proche de la panarchie où, de la coexistence de plusieurs systèmes politiques, résulte l'émergence d'un ordre local. Ce système local d'interactions régit le cadre des décisions opérationnelles liées au projet ainsi que les outils mis à sa disposition par le biais des financements accordés. En conséquence, l'évolution locale d'un tel groupement dépend presque entièrement des relations interpersonnelles entre les acteurs, desquelles découlent la « réalité empirique » (comment se réalise l'action collective au quotidien) ainsi que « l'image sociale du succès » (comment est légitimée, ou non, cette action aux échelles régionale et internationale).

6. V. Lemieux, *La Structuration du pouvoir dans les systèmes politiques*, Québec, Presses universitaires de Laval, 1989.

## Penser les interactions pour maîtriser au mieux les facteurs d'échec

Ainsi, on voit qu'au sein d'un projet, les modalités de succès et d'échec sont en partie implicites du fait de la multiplicité du point de vue des acteurs, de l'évolution de leurs alliances, de l'adaptation aux contingences et de la dynamique des jeux de pouvoir aux différentes échelles décisionnelles.

L'analyse des projets de développement est un sujet d'étude ancien de la socio-anthropologie, tout comme les opérations civilo-militaires sont un sujet bien documenté. Dans les deux cas, l'analyse de l'échec y a une place centrale et récurrente car, comme nous l'avons vu, la logique « projet » implique que le succès y est attendu de manière forte par les commanditaires, pour des raisons idéologiques ou économiques. L'échec y est, de fait, d'autant plus redouté.

Dans le contexte de projets complexes impliquant une approche globale, les degrés de succès ou d'échec sont donc les modalités d'une gestion de l'incertitude au travers de la constitution et du maintien de réseaux d'alliances hétérogènes au sein de systèmes sociotechniques aux intérêts et finalités multiples. Aucun acteur n'est uniquement le maillon mécanique d'une chaîne qui transcrirait parfaitement une intention institutionnelle globale en action opérationnelle locale. Chaque acteur possède au contraire un degré de liberté dans l'interprétation et la traduction de sa mission et de ses objectifs.

Le succès ou l'échec d'un projet complexe en environnement multiculturel réside bien souvent dans l'adaptation rapide aux contingences et à l'ordre local généré par le libre arbitre des acteurs en présence (qui peut s'exprimer de manière officielle ou informelle). À ce titre, dans les régions déstabilisées où une influence est recherchée, et où coexistent les opérations civilo-militaires et de développement, il serait intéressant d'explorer en profondeur la configuration sociotechnique induite par l'approche globale dans le *continuum* des opérations d'influence : contre-insurrection, stabilisation et développement.

L'échec d'un projet complexe est souvent la conjonction d'une perte de conscience de la situation globale associée à une tension irréversible entre les acteurs en présence. Il s'agit alors, non plus d'agir en direction d'un objectif, mais de transformer les conditions qui permettent à un nouvel équilibre d'émerger. L'analyse des systèmes d'action concrets et l'approche sociotechnique, mises en œuvre au cours du déroulement des opérations d'influence, pourraient apporter un faisceau d'éclairages parmi d'autres dans une perspective transversale d'aide à la décision stratégique. ┐



PATRICK LAGADEC

## QUAND L'ÉCHEC EST UN SOULAGEMENT

Les questions non posées aujourd'hui sont les pièges de demain. Et les débâcles du jour d'après. Mais qu'il est doux de se mettre à l'abri du questionnement ! Et plus les faits se font pressants, plus la sourde angoisse taraude, requérant toujours plus d'évitement. Le piège se referme et bientôt triomphe. Alors le chœur antique entonne l'éternel sauf-conduit : « Personne n'aurait pu prévoir cela ! » Avec en fond d'orchestre, un profond soupir. *L'Étrange Défaite*<sup>1</sup> est moins lourde que les intolérables questions qu'il aurait fallu ouvrir. Sous les récits ficelés à la hâte suinte le soulagement.

La psychanalyste Nicole Fabre a bien radiographié le mécanisme profond de cet évitement. Elle rapporte ainsi que Descartes, aux prises avec des angoisses débordantes, avait construit un magnifique système de défense, à la rationalité inattaquable. Avec cependant une faille profonde. Il opposa un refus d'une violence viscérale à toute suggestion de considérer les travaux de Pascal sur le vide. Nicole Fabre poursuit : « En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille<sup>2</sup>. »

Nous sommes enfants de Descartes. Sa sublime rationalité porte nos constructions les plus avancées. Mais malheur à qui s'égare à soulever une question sur quelque fragilité fondamentale. L'échec majeur, c'est ce risque de mettre en échec la représentation donnée du système, ainsi mis en cause sur un mode quasi blasphématoire.

Pareille perspective peut apparaître totalement irrecevable. Ne fait-on pas tout pour identifier et maîtriser les risques, anticiper les crises et se former à les gérer au mieux ? Assurément, les efforts ne sont ni inexistantes ni inutiles. Et pourtant, dès qu'il s'agit de failles sérieuses, l'excellence dont on s'enorgueillit laisse place à une longue suite de fuites et d'exclusions.

Je propose ici un retour d'expérience sur quatre décennies de travaux dans le domaine des risques majeurs et des crises hors cadre. Un travail motivé par le projet de faire éviter l'échec à nombre d'organisations et même de sociétés humaines pouvant être confrontées à des situations

---

1. M. Bloch, *L'Étrange Défaite*, Paris, Gallimard, 1940.

2. N. Fabre, *L'Inconscient de Descartes*, Paris, Bayard, 2004, p. 91.

difficiles, voire existentielles. La grande découverte a été que pareil projet n'est pas du tout accueilli avec l'intérêt que l'on pourrait attendre. Je verserai au dossier un certain nombre d'expériences concrètes, qui montrent la profondeur des défis à relever. Je le ferai en reprenant notamment quelques extraits de mon livre *Le Continent des imprévus. Journal de bord des temps chaotiques*<sup>3</sup>, dont le fil rouge est bien notre incapacité à prendre en considération, et même à tolérer, la prise en charge des questions les plus sérieuses en matière de pilotage de nos systèmes à hauts risques.

Que l'on ne se rassure pas à bon compte : les illustrations qui suivent ne sont pas des « exceptions », mais bien des révélateurs de lignes directrices, de dynamiques puissantes, celles qui conduisent et portent les défaites actuelles. C'est à la correction de ces tendances lourdes qu'il faut nous atteler.

### 1<sup>er</sup>-3 mai 1989. « Surtout, ne les inquiétez pas ! »

« Lors d'une conférence sur les risques majeurs organisée par l'OTAN à Ottawa pour une centaine de hauts responsables des pays de l'Ouest, le général qui officie me chuchote en me laissant le micro : “Surtout, ne les inquiétez pas !” C'était quelques mois avant la chute du mur de Berlin » (p. 69).

### 21 juin 2001. Atteinte à la sûreté de l'État : « Vous alliez inquiéter les préfets ! »

« J'avais été invité par le préfet de zone à Marseille pour faire un exposé lors du comité de défense de la zone Sud (réunion annuelle pour les préfets). J'interviens sur le thème “Pilotage de crise : quelles ruptures créatrices ?” J'ai à peine entamé mon exposé que le haut fonctionnaire de défense du ministère de l'Équipement “descendu” à Marseille pour l'occasion se fait un devoir d'interrompre en panique mon intervention : “Je ne laisserai pas ce discours se poursuivre ; moi, je suis optimiste, les choses sont sous contrôle en France !” Je dois donc stopper net en milieu de phrase. Au cocktail qui suit, mon cher haut fonctionnaire de défense vient me confier en aparté : “Vous aviez raison, mais on ne peut tout de même pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets !” C'était deux mois avant le 11-Septembre » (p. 112).

3. P. Lagadec, *Le Continent des imprévus. Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Manitoba/Les Belles Lettres, 2015. <http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

## 6-10 août 2003. « Vous êtes pessimiste »

« Rencontre des chercheurs “risques et catastrophes” États-Unis/ Union européenne, deux ans après le 11-Septembre, au centre de conférence de Minnowbrook dans l'État de New York. J'interviens sur le thème “Préparer à l'inconcevable”. Tirs de barrage nourris :

- “non, ces mégachocs n'existent pas !” (un grand nom des sciences sociales),
- “peut-être, mais ils sont maintenant sous contrôle” (le directeur d'un grand centre de recherche),
- “vous êtes pessimiste” laisse finalement tomber la présidente de séance.

Enrico Quarantelli, le patriarche, mon voisin de table, me chuchote : “Vous avez raison, mais vous ne les convaincrez jamais.” Un expert travaillant au Department of Homeland Security (DHS) ose faire remarquer que c'est pourtant là son sujet de travail au jour le jour. Mais personne ne prête attention » (pp. 153-154).

## 31 mars 2005. « Mais, pourquoi nous attaquez-vous tout le temps ? »

« Ce jour-là, lors d'un colloque sur la question des situations exceptionnelles, [...] je me suis permis deux questions, qui étaient effectivement dans l'angle mort : “1. On parle toujours d'une crue à dynamique lente ; et si elle était rapide ? 2. Vous nous exposez les dispositifs pris, notamment en contrat avec des transporteurs garantissant une bonne livraison de parpaings pour protéger vos installations ; et si tous les acteurs avaient les mêmes fournisseurs, sans savoir qu'en cas de crise le système ne tiendrait pas, les contrats étant pensés pour des situations dans lesquelles tout le monde n'a pas besoin du service au même moment ?” On glissa vite sur les réponses : on rappela que la crue ne pouvait être que lente, la question ne se posait donc pas ; on rappela la solidité juridique des contrats. Je m'interrogeais encore sur un autre angle mort : “On part toujours de l'idée que seule l'Île-de-France serait touchée, que l'Europe ne serait pas concernée ; et si ce n'était pas le cas ?”

En fin de séminaire, une haute personnalité me prend à partie : “Mais, pourquoi vous nous attaquez tout le temps ?” [...] Je mesurai les abîmes à franchir : aussi longtemps que toute question est vécue comme agression, preuve de haute trahison, il reste impossible de se préparer aux surprises du monde actuel » (pp. 161-162).

## **28 juin 2007.** **Le séisme doit rester mineur et avoir prévenu la veille**

« Le 28 juin 2007, le Haut Comité français pour la défense civile organisait avec le CEA un colloque novateur fondé sur un scénario de catastrophe de grande ampleur frappant le sud de la France : un séisme d'une magnitude de 6,1 survenait à deux kilomètres au large de Menton, suivi rapidement par un tsunami frappant le littoral dans la zone de Nice. [...] Cela s'annonçait passionnant. Cependant, je mesurai immédiatement que les organisateurs avaient dû composer avec les préventions du biotope. J'entendis que l'aéroport de Nice serait touché mais utilisable (il est vrai que, s'il était indisponible, on aurait de la difficulté à appliquer le plan national de crise) ; que les autoroutes avaient certes subi des dégâts, mais il n'y avait pas de ruine d'ouvrage (ce qui était heureux si on voulait mettre en œuvre le plan zonal de crise) ; que le réseau électrique n'était pas détruit, que le nombre de victimes affluant dans les hôpitaux restait dans des limites raisonnables, et que le préfet disposait d'entrée de jeu de sa cellule de crise prête à fonctionner – sans quoi on n'aurait pas vu comment mettre en œuvre les dispositifs départementaux consacrés. Exploit sur ce dernier point : toutes les personnes étaient présentes au petit matin en salle de crise, aucune n'avait été gênée par le séisme sur son trajet, événement exceptionnel dûment anticipé. [...]

Je pris la parole pour souligner que nous avions deux approches possibles : soit rester dans des hypothèses qui ne mettaient pas en difficulté les dispositifs en vigueur, soit se projeter véritablement dans du hors cadre, ce qui obligeait à réinventer cadres de pensée et procédures. Je soulignai que, si le scénario physique était intéressant, le volet “conséquences” semblait bien minoré pour un examen véritablement réaliste d'un scénario de crise majeure en Europe.

Instantanément, le représentant du ministère de l'Intérieur me prend à partie en s'étonnant de mon ignorance puisque la doctrine nationale prévoit que “le maire prend en charge les opérations à la suite d'un sinistre, le préfet prend les rênes en cas de difficulté, puis la zone intervient, et enfin le niveau national”. Je ne voyais pas trop ce que ce rappel des règles sacrées changeait à mon intervention, mais le rappel à l'ordre était clair. Je reviendrai pourtant à ma ligne de travail lors des observations finales laissées aux experts critiques : “Il est certes important de partir des systèmes existants et de voir ce qu'ils peuvent faire si tout reste dans les épures conventionnelles, mais il est aujourd'hui capital d'aller bien au-delà.” [...]

Mais nous étions à mille lieues des habitudes normalisées. L'un des intervenants préférera d'ailleurs faire un très long exposé sur

l'excellence désormais atteinte en matière de feux de forêt. Et en clôture, le représentant du ministère de l'Intérieur ne manqua pas de célébrer la doctrine et les dispositifs que le monde entier nous envie : "La France dispose depuis plus de dix ans d'un corps de doctrine détaillant ce qui doit être fait, avant, durant, et après la crise. Le pays dispose de moyens complémentaires territoriaux, nationaux, voire européens, permettant d'avoir une approche globale de la protection générale des populations liant étroitement la défense civile et la sécurité civile." » (pp. 174-176).

### **2007. Les subprimes, sujet interdit à la DG**

« Confidence d'un membre du comité de direction d'une grande banque à la fin d'un séminaire fermé sur les questions de crise (une fois le séminaire terminé et les collègues partis) : "Il faut tout de même que je vous dise : ici, il y a un sujet interdit au niveau de la direction générale : les *subprimes*." C'était un an avant la déferlante qui emporta l'économie » (p. 177).

### **12 mars 2008. « Vous n'acceptez pas le tragique de l'Histoire »**

« L'Académie des technologies, dont je suis alors membre, m'a demandé d'intervenir en séance plénière sur le thème "Penser et piloter les risques du XXI<sup>e</sup> siècle". Nous sommes au Palais de la découverte à Paris. J'expose les enjeux, les pièges, les pistes. Un éminent savant prend la parole : "Vous n'acceptez pas le tragique de l'Histoire." J'avais déjà eu cette objection et elle m'avait interloqué. Cette fois, je réponds : "Je veux bien accepter le tragique de l'Histoire, mais une fois que je me suis battu. Pas en signant la capitulation par anticipation." » (p. 178).

### **2012. « Alors, vous, vous portez la poisse ! »**

« Je suis sollicité pour intervenir lors d'une réunion des *risk managers* internationaux d'un groupe d'envergure mondiale. Je propose d'ouvrir sur les questions actuelles, au-delà des seuls plans établis. Recul immédiat : "Surtout pas, ça va inquiéter." Je réponds que c'était exactement la même défausse que j'avais enregistrée quelques années avant sur l'épisode de Deepwater Horizon (la fuite d'hydrocarbures longtemps non maîtrisée dans le golfe du Mexique en 2010) quand j'avais été approché par le groupe pétrolier en question pour une



intervention en Californie. Réponse réflexe : “Alors, vous, vous portez la poisse !” » (pp. 197-198).

## ■ Août 2014, Ebola. « La France a les moyens de faire face »

« Depuis mars, la question de la fièvre hémorragique est posée. Ici ou là, on a refusé de mettre le problème à l’agenda, car, bien sûr, c’était “sous contrôle” puisque “ça n’a jamais débordé des villages en lisière de forêt du centre de l’Afrique”. En juillet, la ministre de la Santé se manifeste : “La France a les moyens de faire face à Ebola.” Et la télévision la montre en inspection rassurante à Roissy. Les lignes aériennes spécifiquement concernées sont surveillées. En juillet, je m’accroche avec un éminent spécialiste français de santé publique qui a posté un tweet sur le thème de la “surréaction”. J’interroge : “Avez-vous fait la cartographie des risques potentiels, si ça déborde du connu ?” Médecins sans frontières, comme par la suite le Center for Disease Control (CDC) à Atlanta, lance cris d’alarme sur cris d’alarme.

Je suis à Marseille sur la plate-forme du MUCEM, le musée des Civilisations de l’Europe et de la Méditerranée. En contrebas, un navire en provenance d’Algérie s’apprête à accoster. L’image d’Ebola me vient immédiatement. Je sais déjà – enseignement du SRAS – que la surveillance du virus sur la ligne aérienne directe entre un point et un autre, comme Conakry/Charles-de-Gaulle, n’est plus suffisante : les flux de passagers ont été bouleversés par les *hubs* et les grilles tarifaires. Nous pourrions très bien recevoir des malades en provenance d’autres destinations et dans un autre aéroport que Roissy. Il pourrait y avoir des surprises, comme pour le SRAS : un médecin qui sait comment opérer pour échapper aux contrôles de température et arrive finalement à Tourcoing. Et la maladie ne pourrait-elle pas un jour passer par un membre d’équipage ? Et si le Maghreb est touché, *quid* des liaisons maritimes ? Que se passerait-il si Ebola surgissait à Calais, dans des zones moins contrôlées qu’un aéroport doté de tous les portiques de détection de température ou autre ? Bref, autant d’hypothèses qui donneraient immédiatement lieu à la consternation rituelle : “Personne n’aurait pu imaginer...” » (p. 204).

## ■ Août 2014. « Les navires n’apportaient pas que la peste »

« Je quitte le MUCEM et vais profiter des richesses extraordinaires du musée d’Histoire de Marseille. Je m’arrête devant une vidéo : “Marseille, 588. Un navire venant d’Espagne apporte la peste, qui

se répand en épidémie et embrase toute la ville.” Le chercheur qui commente arrête la citation : “Pardon d’interrompre Grégoire de Tours, la peste de 588 peut bien avoir été terrible, elle survient après deux siècles d’âge d’or. Les navires n’apportaient pas que la peste.” Et le chercheur de revenir sur tout le reste, en effaçant l’anormalité, l’incongruité, de l’an 588. Relativisation de rigueur : “Tous les navires n’apportaient pas la peste.” Donc on peut repasser aux choses sérieuses, aux choses “normales”, les seules qui vaillent pour l’intelligence comme pour l’action. Et si l’on perd la ville, ce n’est pas un problème puisque c’est exceptionnel...

Le territoire de l’exceptionnel, de l’aberrant, ne saurait appeler l’intelligence, ni concerner la responsabilité. Je souris de voir en une phrase notre soubassement culturel si doctement et lumineusement exprimé. Mais c’est bien là aussi, et peut-on encore sourire ?, le creuset de nos grandes défaites. Seule la courbe de Gauss peut dignement être prise en considération par qui veut apparaître sérieux. Dans un monde de chocs et de ruptures, pareille référence exclusive ne prépare rien de bon » (p. 205). ┘





BENJAMIN BRUNET

## COMPRENDRE LES TERRORISMES. SOMMES-NOUS VOUÉS À L'ÉCHEC ?

L'attaque au couteau perpétrée par un réfugié soudanais à Romans-sur-Isère le 4 avril 2020, en plein confinement, nous rappelle durement que la menace terroriste existe toujours en France. Action d'un « déséquilibré » pour les uns, d'un « terroriste » pour les autres, ce cas montre une fois de plus que cette distinction reste floue. Déjà, en décembre 1985, le conseiller en communication du ministre de l'Intérieur de l'époque avait déclaré que les explosions aux Galeries Lafayette et au Printemps avaient été commises par un « déséquilibré »<sup>1</sup> ; il avait été ensuite rapidement prouvé que ces attentats étaient signés Carlos, chantre des terroristes de l'ultragauche des années de plomb... converti plus tard à l'islam et admirateur d'Oussama Ben Laden<sup>2</sup>.

De prime abord, il n'existe aucun lien entre terroristes d'ultragauche et djihadistes. Alors que les premiers ne croient pas en Dieu, les seconds sont prêts à se sacrifier pour Allah et son prophète. Toutefois, l'exemple de Carlos nous incite à réfléchir sur ce glissement intellectuel entre deux idéologies que tout opposerait en apparence. Y aurait-il une connexion ou seulement des similitudes fortuites entre ces deux types de terrorisme ? Walter Laqueur, historien et spécialiste de la violence politique, de la guérilla et du terrorisme, nous donne un premier éclairage lorsqu'il écrit en 1979 que « chaque génération qui doit affronter une série d'attentats terroristes commet la même erreur de penser que le terrorisme n'a jamais existé auparavant »<sup>3</sup>.

Dès lors, les ressorts activant le processus de radicalisation violente en tant qu'offre révolutionnaire sont-ils identiques chez les sympathisants de l'ultragauche et chez les apprentis djihadistes ? Il s'avère ainsi qu'une grille de lecture révolutionnaire du narratif djihadiste actuel place le djihad comme l'offre révolutionnaire du moment.

1. J. Guisnel et D. Korn-Brzoza, *Au service secret de la France*, Paris, Le Seuil, « Points », 2014.

2. En septembre 2001, alors qu'il est incarcéré en France, il loue les « héroïques opérations de sacrifices du 11 septembre 2001 ».

3. W. Laqueur, *Terrorisme*, Paris, PUF, 1979.

## ■ Février 1989 : le passage de relais de l'offre révolutionnaire

Il est désormais bien établi et documenté que la matrice du djihad moderne s'est forgée dans les montagnes afghanes à la lueur des combats contre les troupes soviétiques. La retraite de celles-ci, le 15 février 1989, qui amène la victoire des *moudjahidin* afghans « épris de liberté », marque surtout la consécration des brigades internationales de djihadistes, appelées par les oulémas saoudiens et armées par les États-Unis, qui deviennent alors incontrôlables. Ce retrait incarne ainsi le passage de relais entre, d'un côté, les aspirations internationalistes de l'idéologie soviétique désormais caduques et, de l'autre, l'imposition d'un monde nouveau, calqué sur le modèle du califat des premiers temps de l'islam.

Cette nouvelle idéologie internationaliste, qui a été théorisée, contre l'Armée rouge, *in situ* par le Palestinien Abdallah Azzam, tire l'essentiel de sa substance d'un théoricien égyptien du milieu du XX<sup>e</sup> siècle : Sayyid Qutb. Cet enfant pauvre du Sud égyptien devenu fonctionnaire du ministère de l'Éducation de son pays s'intéresse à l'islam dans un contexte où l'humiliation ressentie par nombre d'Égyptiens est prégnante dans la société. En effet, la Grande-Bretagne continue à maintenir l'Égypte sous occupation militaire bien que l'indépendance a été octroyée en 1922. Le comportement de certains Occidentaux dans son pays ainsi qu'un séjour aux États-Unis amèneront Qutb à considérer que l'Occident est une « civilisation matérielle répugnante, sans cœur ni conscience ». C'est également à cette période que certains intellectuels musulmans<sup>4</sup> désirent retrouver la grandeur qui a fait l'islam avant la conquête et mettre fin à la prédominance de l'Occident au Moyen-Orient. La combinaison de ces deux dynamiques irriguera la recherche d'une religion épurée mâtinée de l'anticolonialisme et de l'anti-impérialisme ambiant. Après plusieurs années de réflexion et d'emprisonnement, Sayyid Qutb ajoutera à sa réflexion une notion de justice sociale, plus proche du *corpus* idéologique marxiste-léniniste, si bien que « son livre le plus célèbre *Signes de piste* (1964) posa les fondations de l'islamisme révolutionnaire »<sup>5</sup>.

Désormais, la révolte contre l'oppression n'est plus l'apanage de l'idéologie marxiste-léniniste déclinante ; elle s'incarne par le djihad mondialisé naissant, qui devient son porte-étendard. Cette nouvelle offre révolutionnaire s'appuie sur une grille de lecture inédite de l'islam.

4. S. Qutb développera ces idées surtout au contact des Indiens Sayyid Abul Ala Maududi et Abul Hasan Ali Hasani Nadwi, qui prônent au même moment une renaissance panislamique conjugée à un retour aux idéaux puritains et à un regain de combativité.

5. A. Azzam, « Rejoins la caravane ! », in G. Kepel (dir.), *Al-Qaïda dans le texte*, Paris, PUF, 2008.

## L'anti-impérialisme : une valeur sûre et fédératrice

La suprématie de l'Europe, définie par Fernand Braudel comme « le nœud gordien de l'histoire du monde »<sup>6</sup>, demeure l'une des principales sources de friction en géopolitique. La lutte contre un *hegemon* visible, l'Europe au passé colonisateur puis les États-Unis contemporains, est ainsi un prétexte opportun permettant d'agrégier les frustrations de tout ordre.

Les représentants de l'impérialisme américain sont des cibles de choix pour les terroristes d'ultragauche des années de plomb. Encore récemment<sup>7</sup>, Jean-Marc Rouillan a rappelé que l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) représentait toujours une cible à part entière en tant qu'incarnation de l'impérialisme américain. L'assassinat du général Audran en 1985 illustre tragiquement l'issue paroxystique de cet anti-impérialisme. Certains analystes estimaient à l'époque que « c'est essentiellement cette lutte contre l'impérialisme qui va servir à la radicalisation de l'extrême gauche »<sup>8</sup>.

À leur tour, les théoriciens du djihad réussiront à islamiser ce discours anti-impérialiste traditionnel. Ayman al-Zawahiri, successeur de Ben Laden, se servira de nombreuses fois de cette argumentation dans ses harangues : « Nous sommes ici le vrai front islamique et la véritable opposition islamiste contre le sionisme [...] et l'impérialisme<sup>9</sup> ! » Il emploie en arabe un terme à connotation marxiste, *imbarâtûriyya*, pour désigner l'impérialisme : « C'est une force croissante qui se rassemble sous l'étendard du djihad contre la loi du nouvel ordre mondial, libre de toute servitude envers l'impérialisme occidental dominant<sup>10</sup>. » Enfin, Carlos, bien au fait de la rhétorique anti-impérialiste pour l'avoir maniée sous l'étendard marxiste-léniniste, explique que « l'Occident [...] nous dicte notre devoir. [...] Au Mal nous saurons opposer l'ultime effort de la Révolution islamique, le djihad »<sup>11</sup>.

## Un anticolonialisme opportun pour rallier les populations africaines

Agissant à la fin de la période de décolonisation, les mouvements terroristes d'ultragauche revendiquent naturellement la lutte

6. F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles*. T. II, *Les Jeux de l'échange*, Paris, Armand Colin, 1979.

7. Interview de Jean-Marc Rouillan sur France 3 à l'occasion de la sortie de son ouvrage *Dix ans d'Action directe*. Consulté le 19 février 2019 sur <https://youtube/CUu7LHIKQJU>

8. A. Legault, « La dynamique du terrorisme. Le cas des Brigades rouges », *Études internationales*, 14(4), 1983.

9. St. Lacroix, « Ayman al-Zawahiri, le vétéran du djihad », in G. Kepel (dir.), *op. cit.*

10. *Ibid.*

11. I. Ramirez Sanchez alias Carlos, *L'Islam révolutionnaire*, Monaco, Éditions du Rocher, 2003.

anticoloniale comme angle d'attaque contre les pays « capitalistes » occidentaux, anciens colonisateurs. Au-delà de l'émancipation des peuples du Sud, l'objectif reste de les intégrer au nouvel ordre prolétarien mondial. La reprise des attentats en 1982 en Europe coïncide avec l'accroissement des tensions au Proche-Orient dans le cadre du conflit israélo-palestinien. Les Palestiniens, nouveaux « damnés de la terre », sont le symbole de la cause anticolonialiste<sup>12</sup>, portée notamment par Carlos et les groupes terroristes d'ultragauche.

De leur côté, les organisations terroristes djihadistes reprennent à leur compte cette rhétorique victimaire pour gonfler leurs rangs et inciter à mener des actions contre les anciens pays colonisateurs. Ainsi, dans une vidéo diffusée le 16 septembre 2017 par Al-Qaïda, Ayman al-Zawahiri accuse la France de revenir en Afrique. Dans cet enregistrement, il invite « les combattants d'Abidjan, de Ouagadougou et de Tombouctou aux sommets de l'Atlas » à donner une leçon à la France. Pour consolider la portée de ses propos, il cite Omar el-Mokhtar, cheikh libyen né en 1858, qui fut actif dans l'organisation de la lutte armée contre la colonisation italienne de la Libye au début du XX<sup>e</sup> siècle. François Burgat, islamologue et politologue français, considère même que cette ancienne domination coloniale est la principale cause de la radicalisation des jeunes musulmans au XX<sup>e</sup> siècle, dans la mesure où elle provoque une réaction identitaire<sup>13</sup>, conséquence d'un refus de l'altérité islamique au sein des différentes sociétés.

## Les djihadistes, nouveaux protecteurs des opprimés

La défense des opprimés de tout bord était un leitmotiv omniprésent chez les terroristes d'ultragauche que saura habilement recycler la galaxie djihadiste.

L'ultragauche défend en premier lieu les opprimés de leur pays, en tant que classe sociale, le prolétariat. Le but à atteindre par le biais de l'action violente est bien la révolution prolétarienne. « Pour la théoricienne [de la Fraction Armée rouge] Ulrike Meinhof, l'objectif était clair : créer un climat d'“insécurité” et démontrer aux “masses opprimées” qu'un petit groupe résolu peut impunément braver “l'État bourgeois”, car les lois ne sont faites que pour “protéger les nantis de la convoitise des pauvres”<sup>14</sup>. » Au-delà de ces prolétaires, le peuple opprimé se trouve dans la population du tiers-monde qui attend la révolution mondiale. Ainsi,

12. Il est intéressant de noter que le « forcené » qui a précipité son véhicule contre des policiers à Colombes fin avril 2020 s'est présenté d'emblée comme un militant pro-Palestiniens.

13. F. Burgat, *Comprendre l'islam politique*, Paris, La Découverte, 2016.

14. H. de Kergorlay, *Le Figaro*, 2 juin 1972.

Che Guevara, tué en 1967, devient tout naturellement le modèle à suivre et, dans les années 1970, beaucoup de terroristes de l'ultragauche vont s'entraîner dans les camps palestiniens situés en Jordanie.

Aujourd'hui, les djihadistes sont devenus maîtres dans l'art d'instrumentaliser les oppressions, réelles ou fantasmées. Déjà dans une vidéo rendue publique le 5 mai 2007, Ayman al-Zawahiri élargissait son potentiel vivier de recrutement : « Je veux que les Noirs en Amérique, les gens de couleur, les Indiens américains, les Hispaniques et que tous les faibles et opprimés d'Amérique du Nord et du Sud, d'Afrique et d'Asie et partout dans le monde sachent que lorsque nous menons la guerre sainte selon la volonté d'Allah, nous ne nous battons pas seulement pour lever l'oppression dont souffre le peuple musulman, mais aussi pour lever l'oppression de l'ensemble de l'humanité. » Pour Carlos, « Cheikh Oussama Ben Laden, en tenant tête aux impérialistes yankees, est devenu le héros de tous les opprimés, qu'ils soient musulmans ou non »<sup>15</sup>.

Ce phénomène est particulièrement vrai au Sahel, où la rhétorique djihadiste instrumentalise et exploite avec brio les fractures sociales, notamment communautaires, et les situations d'injustice, réelles ou perçues, aggravées par les conséquences locales du dérèglement climatique. Ainsi, l'engagement d'individus au sein des Groupes armés terroristes (GAT) « relève moins de considérations religieuses que de situations sociopolitique ou économique »<sup>16</sup>. Plus précisément, au Burkina Faso, les djihadistes semblent préempter et instrumentaliser l'héritage conflictuel interethnique inhérent au pays, notamment celui existant entre les Moussis, à l'origine plutôt sédentaires, et les Peuls, nomades, dans un contexte où les ressources naturelles se raréfient à cause de l'effet conjugué du dérèglement climatique et de l'explosion démographique. Les Peuls gardent en outre en mémoire l'empire peul du Macina qui, au XIX<sup>e</sup> siècle, s'étendait sur une région partagée entre le Mali, le Burkina Faso et la Mauritanie. Ils estiment qu'ils n'ont donc aucune raison de céder face à d'autres ethnies.

## Petit moteur et grand moteur revisités par le djihad mondialisé

Les mouvements d'ultragauche des années de plomb sont indéniablement influencés par les révolutions précédentes en Amérique latine, surtout la révolution marxiste-léniniste cubaine incarnée par Che Guevara, figure tutélaire et intemporelle de toute jeunesse révoltée<sup>17</sup>.

15. I. Ramirez Sanchez, *op. cit.*

16. M. Pellerin, « Les violences armées au Sahara. Du djihadisme aux insurrections ? », *Études de l'IFRI*, novembre 2019.

17. Ironie de l'histoire, le père de Cherif Chekatt, auteur de l'attentat de Strasbourg en décembre 2018, arborait un bonnet à l'effigie du Che lors de son interview télévisée.



Si un type de guerre révolutionnaire a été formalisé et promu par Che Guevara lui-même, la doctrine d'action révolutionnaire attachée, le foquisme<sup>18</sup>, fut théorisée par le Français Régis Debray dans *Révolution dans la révolution ?*. Il explique que la principale innovation du mouvement révolutionnaire cubain par rapport aux doctrines originelles, maoïste et marxiste-léniniste, réside dans l'inversion de deux moments clés : depuis Lénine, il était établi que le processus révolutionnaire devait d'abord constituer une avant-garde qui aurait pour objectif premier de mobiliser, d'éduquer puis d'organiser les masses au travers d'un lent cheminement de maturation politique ; une fois les conditions atteintes, le peuple éclairé se soulèverait pour prendre le pouvoir, souvent par la violence<sup>19</sup>. Dans le cas cubain, qui sera repris par les mouvements terroristes européens des années de plomb, la phase de (lente) préparation politique a été précédée par une action violente menée par une force révolutionnaire aux effectifs réduits. Che Guevara lui-même rappelait qu'« on ne doit pas toujours attendre que soient réunies toutes les conditions pour faire la révolution ; le foyer insurrectionnel peut les faire surgir »<sup>20</sup>.

C'est donc bien la violence qui conduira au changement pour les révolutionnaires pressés. Régis Debray utilisera la métaphore des deux moteurs, le « petit moteur », la guérilla, les actions violentes, devant mettre en mouvement le « grand moteur », le mouvement de masse nationale, qui permettra l'avènement d'une société nouvelle<sup>21</sup>. Action directe s'inscrivait exactement dans cette logique ; ses principaux dirigeants incarcérés continuent à revendiquer « une violence préparant à sa généralisation » car « il ne peut en être autrement. [...] "On apprend à faire la guerre en la faisant" »<sup>22</sup>.

Ce processus s'avère identique chez les djihadistes. S'inspirant de Sayyid Qutb, le concept d'avant-garde a même été théorisé par le père du djihad mondial, Abdallah Azzam : « Tout principe a besoin d'être soutenu par une avant-garde, qui se fraie un chemin vers la société au prix d'énormes dépenses et de lourds sacrifices. Il n'est pas de dogme, terrestre ou céleste, qui n'ait besoin d'une telle avant-garde dépensant tout ce qu'elle possède pour le faire triompher<sup>23</sup>. » Dans un autre texte, il reprend même l'idée du petit moteur et du grand moteur : « Le mouvement islamique ne sera capable d'établir la société islamique que

18. Selon cette doctrine, la révolution commence par une guérilla dans le milieu rural (*foco* en espagnol).

19. Ph. Pottier, « De Che Guevara à Ben Laden, Al-Qaïda : une réinvention du foquisme », in B. Durieux (dir.), *La Guerre par ceux qui la font*, Monaco, Éditions du Rocher, 2016.

20. E. Che Guevara, « La guerre de guérilla », in *Textes militaires. La guerre de guérilla. Écrits militaires, Souvenirs de la guerre révolutionnaire*, Paris, La Découverte, 2001.

21. R. Debray, *La Guérilla du Che*, Paris, Le Seuil, 2008.

22. J. Aubron, N. Ménigon, J.-M. Rouillan, *Action directe. Textes de prison (1992-1997)*, Vincennes, Le Jargon libre, 1997.

23. A. Azzam, *op. cit.*

grâce à un djihad populaire général, dont le mouvement sera le cœur battant et le cerveau brillant, pareil au petit détonateur qui fait exploser une grande bombe, en libérant les énergies contenues de l'Oumma<sup>24</sup>. » Plus récemment, dans son *Appel à la résistance islamique mondiale*, publié en 2005 sur Internet, le djihadiste syrien Abu Moussab al-Suri ajoute cette idée d'engrenage à celle selon laquelle le but est d'isoler les musulmans<sup>25</sup> du reste de la population au sein des sociétés occidentales. Il estime que pour y parvenir, il faut perpétrer de multiples actions violentes et aveugles en Europe, « ventre mou de l'Occident », qui pousseront les autorités à stigmatiser la population musulmane. Par réaction, elle se retournera alors en masse et constituera un vivier important de djihadistes instaurant la charia en Europe.

## Les leçons des années de plomb

En extrapolant ces analogies entre les terroristes d'ultragauche et les djihadistes, des enseignements tirés des années de plomb peuvent être utiles afin de mieux appréhender la menace djihadiste.

Concernant les opérations au Sahel, n'oublions pas que les djihadistes utilisent les mêmes méthodes que n'importe quelle insurrection armée pour susciter l'adhésion de la population. Dès 2012, le nouvel émir d'AQMI, Yahia Abou el-Hamman<sup>26</sup>, expliquait la prise en compte des besoins de la population au Nord-Mali par son organisation : « Nous avons participé à leur éducation, nous leur avons fourni toute l'aide que nous pouvions, comme, par exemple, creuser des puits dans des régions privées d'eau. [...] Il est connu que le peuple musulman de l'Azawad a souffert de l'injustice, de l'oppression, de la marginalisation et de la privation de ses droits les plus fondamentaux<sup>27</sup>. »

La lutte contre les terroristes de l'ultragauche durant les années de plomb nous montre que le principe de « déradicalisation » ne semble pas pertinent. On remarque d'ailleurs que ce terme n'apparaît pas concernant les terroristes d'ultragauche alors même que la dénazification occupe encore les esprits en Allemagne. En outre, le recul sur cette période permet d'admettre que la plupart des belligérants restent déterminés dans leur posture idéologique. À titre d'exemple, Jean-Marc Rouillan, cofondateur d'Action directe, condamné en 1989 à la réclusion

24. *Ibid.*

25. G. Kepel, *La Fracture. Chronique 2015-2016*, Paris, Gallimard, 2016.

26. Il a été éliminé par les forces françaises en février 2019.

27. D. Lounnas, « Les mutations des mouvements djihadistes en Afrique du Nord et au Sahel : d'AQMI à l'État islamique », Fondation pour la recherche stratégique, note n° 18, 2016.

criminelle à perpétuité assortie d'une période de sûreté de dix-huit ans, « assume la responsabilité de tout ce qui s'est passé et qui a amené sa condamnation »<sup>28</sup>. Il affirme dans un livre sorti clandestinement de prison en 2001 : « Je ne me repentirai jamais, jamais, jamais. » On ne peut pas être déradicalisé de force d'une idéologie.

Nous constatons que la question de la gestion des terroristes emprisonnés à l'étranger représente un autre problème épineux pour nos dirigeants politiques. Le cas des Brigades rouges au début des années 1980, qui ont bénéficié d'une amnistie de la part du président Mitterrand en France, sans dialogue préalable avec l'Italie, illustre le risque de laisser un autre pays s'occuper de « ses » terroristes. En effet, une fois libérés, les membres de cette organisation ont poursuivi leurs actions armées en Italie. Il suffit de prendre l'exemple du Français Peter Cherif pour nous convaincre du bien-fondé de gérer nous-mêmes nos prisonniers : membre d'Al-Qaïda, il est arrêté par l'armée américaine en 2004 à Falloujah puis condamné à quinze ans de prison en Irak, pays duquel il s'échappe en 2007 ; il n'est intercepté qu'en décembre 2018 à Djibouti et est aujourd'hui fortement suspecté d'avoir inspiré les frères Kouachi durant leur séjour yéménite.

De telles incarcérations en France impliquent une vigilance accrue dans les prisons, qui deviennent *de facto* des objectifs. Le régime d'isolement suscita l'ire des membres de l'ultragauche, qui se sont organisés pour tenter de libérer leurs camarades<sup>29</sup>. La prison « devient ainsi une cible, une partie vitale du système à détruire au fur et à mesure que les terroristes sont emprisonnés »<sup>30</sup>. Les enlèvements<sup>31</sup> se succèdent alors en République fédérale d'Allemagne (RFA), en Italie puis en France pour demander, en vain, la libération des terroristes. De leur côté, les djihadistes ont déjà bien intégré cette dimension sur le théâtre levantin. À l'été 2012, lors de sa campagne « Abattez les murs », l'État islamique a lancé en une journée plus de trente *Vehicle-Borne Improvised Explosive Device* (VBIED) pour ouvrir des brèches dans les enceintes des grands pénitenciers irakiens<sup>32</sup>. Suivant ces exemples, des djihadistes français pourraient également tenter de libérer leurs coreligionnaires de plus en plus nombreux en prison. Les transferts de prisonniers, qui demeurent la phase la

28. Interview réalisée par *Libération* en février 2016. Consulté le 1<sup>er</sup> décembre 2018 sur [https://www.liberation.fr/france/2016/02/07/jean-marc-rouillan-dans-son-role\\_1431713](https://www.liberation.fr/france/2016/02/07/jean-marc-rouillan-dans-son-role_1431713).

29. En 1982, quatre femmes membres des Brigades rouges s'échappent de la prison de Ravigo en Italie à la suite d'une attaque à l'explosif contre l'enceinte.

30. A. Legault, *op. cit.*

31. En 1977, la RAF revendique l'enlèvement de l'homme d'affaires Hanns-Martin Schleyer et exige la libération de onze prisonniers politiques qui étaient membres de cette organisation.

32. É. Tanenbaum, « Le piège de la guerre hybride », *Focus stratégique* n° 63, octobre 2015.

plus critique pour les services pénitentiaires, pourraient faire l'objet d'attaques médiatisées. Des enlèvements de policiers ou de magistrats pourraient aussi être envisagés afin d'obtenir des monnaies d'échange. Finalement, « la prison, plutôt que de clore l'affrontement, a ouvert une gamme de possibilités nouvelles qui l'ont relancé sous d'autres modalités »<sup>33</sup>.

Le rôle des femmes dans les mouvements terroristes des années de plomb n'est plus à démontrer, tant en termes de nombre (au sein de la *Rote Armee Fraktion* allemande, elles représentaient jusqu'à 50 % des membres recherchés en Allemagne entre 1971 et 1979<sup>34</sup>) qu'en termes de détermination (l'assassinat de Georges Besse relaté dans un article du *Monde* daté du 13 janvier 1989 est évocateur<sup>35</sup>). On remarque que ce rôle important se retrouve également dans la sphère djihadiste bien que « nombre d'entre elles tendent à minimiser leur implication dans les violences commises sur zone en se présentant comme des mères et des épouses cantonnées à des tâches domestiques, conformément à la doctrine officielle de l'EI »<sup>36</sup>. Les condamnations en octobre 2019 à vingt-cinq et trente ans de prison, des deux femmes à l'origine de l'attentat raté à la bonbonne de gaz devant Notre-Dame de Paris (septembre 2016) semblent montrer que cette problématique est désormais bien prise en compte par les autorités judiciaires. La menace réside désormais dans les camps de déplacés situés dans le nord-est syrien abritant les femmes et les enfants de djihadistes, les hommes étant emprisonnés dans les geôles kurdes. Très peu contrôlés par les forces kurdes, ces camps sont devenus de véritables incubateurs<sup>37</sup> de jeunes djihadistes qui grandissent depuis plusieurs années dans cet environnement. Les différentes insurrections de femmes djihadistes et les évasions récentes<sup>38</sup> illustrent les perspectives explosives de cette situation si ces individus, faute d'être pris en compte par la France, rejoignent ou sont instrumentalisés par une structure terroriste ou étatique hostile à celle-ci.

33. D. Linhardt, « Réclusion révolutionnaire. La confrontation en prison entre des organisations clandestines révolutionnaires et un État. Le cas de l'Allemagne dans les années 1970 », *Cultures et Conflits* n° 55, 2004.

34. F. Bugnon, « La violence politique au prisme du genre à travers la presse française (1970-1994) », thèse de doctorat d'histoire, université d'Angers, 2011.

35. « C'est Nathalie Ménigon "couvrant" sa camarade Joëlle Aubron, qui, elle, "achevait" Georges Besse avec ce geste, vu par tant d'autres témoins, d'un bras armé tendu dans la direction d'un homme à terre. »

36. Rapport n° 639 de la commission d'enquête du Sénat, *op. cit.*, p. 52.


37. Le camp syrien d'Al-Hol abriterait, début 2020, environ soixante-dix mille personnes dont 60 % d'enfants.

38. Au 20 mai 2020, treize femmes se sont échappées des camps du Nord-Est syrien dont Hayat Boumedienne compagne d'Amedy Coulibaly, l'un des auteurs des attentats de janvier 2015 en France.

## Et après ?

Sans pouvoir ni vouloir prédire le prochain type de terrorisme qui touchera l'Occident, une simple observation des signaux faibles peut nous éclairer sur un potentiel de menace en gardant la logique de « potentiel des circonstances »<sup>39</sup> propre à François Jullien<sup>40</sup>.

Depuis le début de l'année 2020, on observe en effet en France une recrudescence des « dégradations »<sup>41</sup> commises par des groupes contestataires violents liés à l'ultragauche. Cette mouvance semble se diriger vers un *kairos*<sup>42</sup> favorable à des actions de plus grande ampleur, par une convergence de deux dynamiques. D'un côté, son durcissement grâce au retour de Syrie des volontaires ayant combattu l'« État islamique » dans les rangs des milices kurdes à l'idéologie marxiste-léniniste. Formés au combat par cette guérilla crypto-marxiste, ces « revenants » peuvent désormais apporter des savoir-faire militaires tactiques (embuscade, défense...) ou techniques (tir de précision, explosif...). De l'autre, la problématique écologiste érigée en cause ultime dont certains échos anticapitalistes et anti-impérialistes pourraient apporter un souffle nouveau aux combats libertaires traditionnels évoqués supra<sup>43</sup>.

Enfin, cette réflexion aura rempli son rôle si, à la suite de Charles Péguy, nous sommes désormais persuadés qu'« il y a pire que d'avoir une mauvaise pensée, c'est d'avoir une pensée toute faite »<sup>44</sup>. 

39. F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Le Livre de poche, 2002.

40. Pour François Jullien, la stratégie chinoise repose sur le potentiel des situations et des transformations silencieuses.

41. À ce stade, ces actions ne sont pas considérées comme des actes terroristes en dépit de leur violence évidente (incendies volontaires, attaques de gendarmerie, destruction d'antennes-relais...).

42. Concept de la Grèce antique qui correspond au temps de l'occasion opportune, à un basculement décisif par rapport au temps qui passe.

43. À cet égard, la figure du capitaine Thomas Sankara, président burkinabè, anticolonialiste, écologiste et révolutionnaire, assassiné en 1987, pourrait obtenir une notoriété renouvelée à l'avenir.

44. Charles Péguy, « Note conjointe sur M. Descartes et la philosophie cartésienne » [1914], in *Œuvres complètes*. T. IX, *Œuvres posthumes*, Paris, Éditions de la Nouvelle Revue française, 1924.



WASSIM NASR

## LES DÉFAITES COMME AUTANT DE VICTOIRES

Le djihad moderne puise ses premières ressources dans une défaite cinglante, celle des armées arabes face à l'armée israélienne en 1967. Des théoriciens salafistes de l'époque en font porter le poids aux « gouverneurs impies et vassaux ». En même temps, pour certains d'entre eux, cette défaite « annonce une victoire », car elle conforte la prophétie selon laquelle « la bataille pour libérer Jérusalem débutera à l'ouest du Jourdain ». Premier catalyseur de l'idéologie djihadiste, première brique dans l'édifice du djihad moderne précédant de plus d'une décennie le « djihad afghan » et l'afflux des combattants étrangers en Afghanistan.

La France fait partie des premiers pays occidentaux à expérimenter le djihad armé contre ses forces, contre ses ressortissants à l'étranger et sur son propre sol. Le 23 octobre 1983, à Beyrouth, à deux minutes d'intervalle, Marines américains et parachutistes français ont essuyé les deux premières attaques kamikazes djihadistes contre des forces armées occidentales<sup>1</sup>. Deux attentats qui font office d'acte de naissance du Hezbollah libanais sur la scène internationale. Ce mode opératoire, adopté en premier lieu par les djihadistes chiites, avait été mis en application pour la première fois deux ans plus tôt, le 15 décembre 1981, contre les locaux de l'ambassade irakienne au Liban<sup>2</sup>.

Pour ceux qui ont vécu ces événements et ceux qui suivent les évolutions de la mouvance djihadiste dans ses composantes sunnites ou chiites, l'idée même d'une « victoire » totale ou d'une « éradication » complète du phénomène s'avère très vite être une chimère. Malgré les indéniables succès tactiques et parfois stratégiques des forces occidentales sur différents théâtres, ces mouvances ne cessent de croître numériquement et géographiquement. Après deux décennies de « guerre contre le terrorisme »<sup>3</sup> et près d'un demi-siècle de djihad armé sous différentes bannières, les décideurs politiques et militaires sont dans l'obligation de redéfinir des objectifs atteignables, d'où l'idée de *containment* ; « contenir l'ennemi » à défaut d'être en capacité

1. Deux cent quarante et un morts du côté américain et cinquante-huit du côté français.

2. Cet attentat est considéré comme « le premier du genre », même s'il est fort possible que la République islamique ait eu recours à ce mode opératoire au cours des affrontements avec l'armée irakienne de Saddam Hussein. À cette date, la guerre entre les deux pays fait rage depuis un peu plus d'un an, elle durera jusqu'en août 1988.

3. Une chimère en soit : faire la guerre à un mode opératoire est synonyme d'une guerre sans fin et sans objectifs politiques atteignables ou même palpables. D'où l'importance de la désignation nominative de l'ennemi.

de l'anéantir. Un ennemi en perpétuelle adaptation, forcé de rationaliser la défaite et de transformer sa perception dans un cadre dogmatique et religieux. Suivant le dogme « la promesse d'Allah est celle de la victoire ». Cette promesse divine étant incontestable, la défaite de l'individu, et même celle du groupe, n'est donc qu'une étape sur « les sentiers d'Allah ». De ce fait, la notion de défaite est gommée pour l'individu. Quoi qu'il advienne, « il sera gagnant », qu'il s'agisse d'un « gain » dans ce « bas monde » à travers la victoire dans la bataille physique ou dans celle de la patience et de la foi en prison ; ou d'un « gain céleste » à travers le statut de martyr dans l'Au-delà.

## De l'individu au commandant

La notion même de martyr a pour objectif de substituer la perception de la perte humaine par celle de la victoire qu'est le sacrifice d'un individu au service d'une cause divine. Ceci n'est pas étranger à notre société ou aux autres sociétés humaines. La différence réside dans le fait que la portée de la perte humaine, qui est dans ce cas provoquée et inévitable pour mener à bien la mission, est compensée par l'idée d'un accès « garanti » au paradis. Nous sommes face à une sorte de contradiction où l'humain prend le pas sur le divin et croit se garantir un accès au paradis en sa qualité choisie de martyr. Sans entrer dans les détails, la « culture du martyr » sera théorisée, légalisée et promue au cours des années 1980 par la Révolution islamique iranienne : face à la machine de guerre qu'était l'armée irakienne, la République islamique avait besoin de combler son manque de moyens matériels par le nombre et par la foi inébranlable de ses combattants.

Au fil des années et des conflits, la rationalisation et l'argumentation religieuse seront développées par les mouvements djihadistes sunnites. La mise en application la plus emblématique demeure celle des attentats du 11 septembre 2001, qui ont fracturé la mouvance djihadiste autour de cette question. L'individu est face à deux « bienfaits » ou « gains » : la victoire ou le martyr. La notion même de perte qui accompagne la mort, la perte de sa propre vie, est gommée. Ce gain est poussé à son paroxysme avec l'idée qu'un martyr peut intercéder en faveur de ses parents et de ses proches. Un gain qui transcende donc l'individu en faisant appel à son altruisme envers ses proches, le plus instinctif chez l'homme, après avoir fait appel à son altruisme pour la Oumma<sup>4</sup>. C'est ainsi que différents groupes djihadistes mettent en scène un fils accompagnant son père kamikaze ou des

<sup>4</sup>. La communauté des musulmans.

parents soutenant leur fils lors des derniers instants qui précèdent une opération. Ce qui s'applique aux kamikazes s'applique aussi à tous les djihadistes combattants, y compris les *inghimasi* (« celui qui se plonge dans les rangs ennemis »), sortes de forces spéciales qui ne recherchent pas la mort mais partent au combat en ayant conscience qu'elle est fort probable et qui opèrent en unité<sup>5</sup>.

Parallèlement, le passage par la case prison, fréquent chez les djihadistes, a été rationalisé. L'incarcération, ou la privation de liberté, qui en soit résulte d'une défaite face au pouvoir régalien ou à l'ennemi quel qu'il soit, est transformée en étape d'« aguerrissement pour ce bas monde » et en épreuve de la foi « face au Tout-Puissant ». Une conjugaison parfaite entre le matériel, le pragmatique et le spirituel. Il est à noter que les djihadistes désignent la prison comme « l'école de Youssef », établissant ainsi un parallèle entre le captif et le prophète Youssef trahi par ses frères et emprisonné injustement. Il est indéniable que l'emprisonnement a joué et joue un rôle très important dans le développement de la mouvance djihadiste dans le monde, de l'Égypte de Nasser jusqu'à nos jours. Trois exemples connus et non exhaustifs de figures djihadistes sont passés par l'incarcération : en Égypte, Ayman al-Zawahiri, successeur d'Oussama Ben Laden à la tête d'Al-Qaïda ; en Jordanie, Abou Moussab al-Zarqaoui, fondateur d'Al-Qaïda en Mésopotamie et père spirituel de l'actuel État islamique (EI), délinquant de droit commun, qui rencontrera son mentor, Abou Mohammad al-Maqdissi<sup>6</sup> en prison ; en Irak, Abou Bakr al-Baghdadi, qui a instauré le califat et exporté l'EI au-delà de l'Irak et du Levant. Les camps de prisonniers irakiens, comme Bucca ou Abou Ghraïb, ont constitué *de facto* des lieux de rencontres, de créations de réseaux et de planifications pour le commandement de l'EI. Aux premières heures de la dernière expansion territoriale, Baghdadi a lancé une campagne nommée « Destruction des remparts ». Les cadres et les commandants qui ont alors assuré le succès de l'EI sont en bonne partie issus des prisons « ouvertes » par les djihadistes lors de cette campagne. En libérant leurs compagnons, ils répondaient au besoin individuel de liberté, mais au service d'un but opérationnel, qui à son tour s'accordait avec un but dogmatique et un devoir religieux : la « libération des siens ».

Malgré l'essence eschatologique des mouvements et mouvances djihadistes, le pragmatisme n'est jamais très loin du processus de prise

5. B. Schnoebelen, « La balistique du martyr », mémoire de l'École de guerre (26<sup>e</sup> promotion), à paraître aux éditions de l'École de guerre.

6. Abou Mohammad Al-Maqdissi est considéré comme l'un des théoriciens contemporains du djihad les plus influents. Fin 2017, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec lui à son domicile à Amman en Jordanie.



de décision ou de dispositions tactiques<sup>7</sup>. La meilleure traduction de ce pragmatisme se trouve dans la considération que le chef est remplaçable. Pragmatisme, car la personnification du *leadership* à travers le chef, aussi important soit-il, mène à une déconvenue morale considérable si celui-ci est éliminé ou meurt au combat. Ce qui est souvent le cas, en application de la politique dite « de la tondeuse à gazon »<sup>8</sup> théorisée et mise en application par Israël<sup>9</sup> avant qu'elle ne soit appliquée par différents pays, dont la France. C'est pour cette raison que vous ne verrez pas chez les groupes djihadistes des portraits de leurs chefs fleurir sur les immeubles et les places publiques. Ce pragmatisme est en adéquation avec le reniement de l'idolâtrie et des idolâtres auquel appellent les mouvements djihadistes sunnites. Donc d'un côté on ne concentre pas l'imaginaire collectif des recrues et des sympathisants sur une personne, de l'autre on applique le dogme du martyr à l'émir qui, s'il est tué, est ramené à son statut d'individu et donc de martyr tombé arme à la main, ceci « en opposition avec les gouverneurs qui ont délaissé la lutte et meurent dans leurs lits ». La mort du chef ou du commandant se transforme alors en victoire pour lui en tant qu'individu et pour son groupe en tant qu'exemple à suivre. D'ailleurs, on remarque que la disparition d'un chef djihadiste a rarement entravé le développement d'un groupe : l'élimination d'Oussama Ben Laden n'a pas tué Al-Qaïda et la mort d'Abou Bakr al-Baghdadi n'a pas non plus tué l'État islamique.

La disparition d'un chef a souvent des conséquences tactiques immédiates, à condition qu'elles soient exploitables et exploitées, mais elle a aussi des conséquences imprévisibles. Elle permet de « renouveler le sang » d'un groupe en lui donnant un nouvel élan. Un exemple : en 2010, Baghdadi avait pris les rênes d'un EI annoncé vaincu après la mort de son émir Abou Omar et de son second suite à une opération des forces spéciales américaines le 18 avril 2010 dans la région de Tikrit, et au plus faible de son histoire depuis sa création quatre ans plus tôt – l'administration américaine avait tellement peu de considération pour le nouvel émir qu'elle avait réduit la prime pour la capture de ce « professeur de théologie ». Début 2012, Baghdadi envoie ses hommes dans une Syrie en proie à un soulèvement depuis plusieurs mois pour implanter le Front al-Nosra ; en avril 2013, il annonce la création de l'État islamique en Irak et au Levant ; en juin 2014, il instaure son

7. B. Brunet, « Abou Bakr al-Baghdadi est-il un lecteur assidu de la pensée militaire française ? », *Inflexions* n° 42, 2019, pp. 187.

8. Une tactique qui consiste à éliminer les commandants d'un groupe et/ou à détruire un maximum de ses capacités militaires et logistiques pour s'assurer un temps de répit ou freiner une montée en puissance.

9. R. Bergman, *Rise and Kill First*, Random House, 2018, disponible en français sous le titre *Lève-toi et tue le premier*, Paris, Grasset, 2020.

califat à cheval entre la Syrie et l'Irak<sup>10</sup>. Il faudra cinq ans de guerre, d'implication occidentale directe et des millions de dollars pour déloger l'EI de ses bastions sunnites, et ce au prix de leur destruction totale et de l'exode des populations. Tenu pour responsable de cette défaite par certains, Baghdadi emporte dans sa tombe tous les clivages que sa personnalité et son commandement avaient fait naître au sein de l'EI<sup>11</sup>.

## **Le groupe, le territoire et la réalité d'une perpétuelle « bataille épique »**

La perte d'une emprise territoriale par des groupes djihadistes, comme ce fut le cas de l'EI, est loin d'être unique ; celle d'Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI) au Nord-Mali n'est pas si lointaine, tout comme celles des Tribunaux islamiques en Somalie ou de l'Émirat islamique taliban en Afghanistan. Trois théâtres de conflit où la France a payé le prix du sang.

Dès mai 2016, le porte-parole de l'État islamique, Abou Mohammed al-Adnani<sup>12</sup>, déclare dans un long discours audio que « l'EI ne se bat pas pour les conquêtes territoriales et les villes, mais pour l'application de la Charia et en application de son devoir de combattre tous les mécréants », tout en rappelant la période dite « du désert », qu'il a personnellement connue. Une période de « vache maigre », entre 2009 et 2011, pendant laquelle les djihadistes de l'État islamique d'Irak (EII) ont été chassés des villes et obligés de se replier, principalement dans les déserts d'Anbar et de Ninive. Par ce discours, il prépare ses troupes et ses soutiens, bien avant la perte de ses bastions symboliques<sup>13</sup>, à la perte du territoire, désormais certaine.

Ceci dit, il ne faut pas oublier que cette période de califat territorial n'est qu'une courte parenthèse ou une exception dans l'histoire de l'État islamique depuis sa création en Irak en 2006. À l'été 2016, en plus de la résignation à perdre le territoire, qui ne se ferait pas sans combattre et se paierait au prix le plus fort, deux idées forces ressortaient des discussions que j'ai menées avec plusieurs djihadistes de différents niveaux de responsabilités des deux côtés de la frontière.

10. Pour plus de détails au sujet des frictions avec le Front al-Nusra et le développement de l'EI en Syrie, lire W. Nasr, *État islamique. Le fait accompli*, Paris, Plon, 2016.

11. Baghdadi, de son vrai nom Ibrahim Awad, active sa ceinture explosive et se tue le 26 octobre 2019 dans un village d'Idleb, pour éviter d'être capturé par les forces américaines.

12. Originaire de Benich dans la province syrienne d'Idleb et ancien gouverneur de Haditha en Irak sous la bannière de l'État islamique d'Irak (EII), Adnani, de son vrai nom Taha Falaha, est tué par un drone américain le 30 août 2016 dans la région d'Alep.

13. La ville de Falloujah, la première à tomber sous le contrôle des djihadistes dès janvier 2014, est reprise par les forces irakiennes fin juin 2016. « Falloujah, là où tout a commencé pour l'EI », France 24, 18 décembre 2014.

La première était que la perte des villes signifiait l'allègement de la charge que représentent les populations civiles, que ce soit en termes de services ou d'infrastructures, une charge considérable et d'une grande importance pour l'EI qui se voulait un État administrateur des populations<sup>14</sup>. Une fois les villes perdues, les djihadistes retournaient à leurs activités traditionnelles. Certes la perte des villes, et des zones habitées par la suite, induit une importante perte de revenus, mais une fois la poussière des combats retombée, les djihadistes sont revenus à un système de financement bien rodé depuis l'implantation d'Al-Qaïda en Irak en 2003, et qui se maintient aujourd'hui encore grâce à la microéconomie et à un système d'impôt révolutionnaire imposé aux commerçants, industriels et agriculteurs dans les zones à prédominance sunnites en Irak et dans une moindre mesure dans l'Est syrien. D'ailleurs, l'une des prouesses post-califale de l'EI réside dans sa capacité à calquer en Syrie une toile logistique similaire à celle préexistante en Irak, ce qui lui permet de maintenir un important niveau d'activités dans les zones tenues par l'YPG kurde et la coalition à l'est de l'Euphrate et jusqu'aux portes d'Alep au nord ; il en va de même pour l'ouest de l'Euphrate dans les zones tenues par l'armée syrienne et une myriade de milices étrangères chiites, et jusqu'au sud au cœur de la province de Deraa où les djihadistes multiplient les opérations « qualitatives » en ciblant des fonctionnaires et des gradés des forces loyalistes.

La seconde idée illustre la nature rationnelle de la prise des décisions au sein du groupe. Le commandement de l'EI a ordonné à nombre de djihadistes de quitter les rives de l'Euphrate pour la profondeur de la Badiya syrienne alors que les combats faisaient rage avec le YPG kurde, les forces de la coalition d'un côté, et l'armée syrienne, les milices chiites et les forces russes de l'autre. Il m'a été clairement dit : « La vie dans le désert est rude, mais on aura les coudées franches jusqu'à Homs à l'ouest et jusqu'à Deraa et la frontière jordanienne dans le Sud<sup>15</sup>. » Au même moment, les prisons du YPG commençaient à se remplir de djihadistes, tous profils confondus, et de leurs familles ; une « étape », une « épreuve » pour certains encore aujourd'hui.

On constate aujourd'hui une volonté de préservation des forces. Ses manifestations les plus visibles ont eu lieu en octobre 2017 en Syrie puis en Irak : la sortie de Raqqa des derniers djihadistes et de leurs familles

14. À son apogée, plus de huit millions de personnes vivaient sous la coupe de l'EI dans un territoire aussi grand que celui du Royaume-Uni.

15. Dans une des dernières productions vidéo de l'EI depuis le désert syrien, on remarque la présence d'un important nombre de combattants, dont des étrangers, bien équipés en armes individuelles, lances roquettes et missiles antichars, avec des formations de déplacements en colonne de plusieurs véhicules équipés de mitrailleuses lourdes type ZU 23, DShK...

suite à un accord conclu avec le YPG kurde avec le feu vert américain, puis la reddition en nombre de ceux de la poche de Houeija face aux peshmergas de Massoud Barzani. Ces manœuvres tactiques portent leurs fruits et tranchent avec le jusqu'au-boutisme des djihadistes dans les zones urbaines : la bataille de Mossoul, en Irak, a duré plus de neuf mois, plus longtemps que celle de Stalingrad ; la bataille de Syrte, en Libye, sept mois ; celle de Marawi, aux Philippines, cinq mois ; et celle de Hajine, en Syrie, huit mois d'offensives et de contre-offensives qui se termineront par les combats du camp de Baghouz, où les derniers irréductibles de l'EI se sont battus au milieu des femmes et des enfants.

Ce jusqu'au-boutisme n'est pourtant pas dénué de rationalité. Au plan individuel, il s'explique par ce que l'on a exposé en début de propos sur la notion de martyr, mais au plan collectif, il s'agit de la construction du récit de la « bataille épique ». Une bataille épique, même perdue, se transforme en victoire de « ceux qui ont tenu tête à toutes les puissances mondiales réunies ». Ce qui tranche radicalement avec l'imaginaire collectif dans cette région du monde où une importante partie de la population sunnite, par complotisme ou résignation, estime qu'elle n'a plus la main sur son destin depuis que l'Empire ottoman s'est transformé en « homme malade de l'Europe ». En même temps, ces combattants expriment leur détermination à fléchir le cours de l'histoire à travers ce combat épique de la mouvance djihadiste mondiale ; d'ailleurs ceci fait partie des choses que les islamistes reprochent aux djihadistes « qui brûlent toutes leurs forces dans chaque bataille qu'ils engagent comme si c'était la dernière ».

Ces défaites destructrices sont aussi utilisées dans la propagande djihadiste pour démontrer « la cruauté de la communauté internationale envers les musulmans ». La privation de l'EI d'un territoire s'est faite au prix très élevé de la destruction des zones urbaines sunnites et du déplacement de millions d'Irakiens et de Syriens dans des camps de réfugiés insalubres où ils sont privés de toutes perspectives économiques, sociales ou éducationnelles ; une vraie bombe à retardement, qui dépassera de loin la déstabilisation causée par les camps de réfugiés palestiniens dans la région. Il faut ajouter à cela les milliers de ressortissants occidentaux, hommes, femmes et enfants, toujours détenus dans les camps de détention kurdes. En comparaison avec la conquête rapide des villes par l'EI entre 2013 et 2015, cette destruction et cet abandon des populations locales collent parfaitement au récit djihadiste, et constituent l'essence des recrutements actuels et futurs<sup>16</sup>. Les exemples ne manquent pas pour démontrer que les défaites militaires ne portent pas forcément atteinte

16. Pour plus de détails à ce sujet, consulter W. Nasr, *op. cit.*

à la capacité de recrutement par le récit. Des attentats ont continué à être perpétrés depuis que l'EI a perdu ses sanctuaires de Mossoul et de Raqqa ; d'autres suivront certainement, et les arrestations de « cellules djihadistes » à travers l'Europe sont toujours d'actualité alors que le califat n'est plus.

## Pour conclure

La perte du territoire a créé des frictions au sein de l'EI. Sans entrer dans les détails de la querelle idéologique et théologique qui a précédé la perte du califat, on peut définir plus ou moins deux camps : celui qui affirme que cette perte est une punition divine car le califat déviait de sa « trajectoire pure », Baghdadi ayant fait trop de concessions tantôt à la frange « la plus radicale » et tantôt à « la frange la moins radicale », et celui qui tient que le califat et son commandement sont sujets à une épreuve divine de *Tamhis*, ou « purification des rangs »<sup>17</sup>. Un argumentaire classique chez les djihadistes, tous bords confondus.

Dans la sphère djihadiste, la défaite territoriale conforte le récit d'Al-Qaïda qui reproche à l'EI d'avoir « brûlé les atouts de la Oumma dans une guerre perdue d'avance, après avoir leurré femmes et enfants dans un faux califat qu'ils n'avaient pas les moyens de maintenir et d'assumer. [...] Les voilà aujourd'hui parqués dans des camps insalubres comme du bétail à la merci des mécréants. [...] Adnani lui-même n'avait-il pas dit : “Si cet État est celui des *khawarij*”<sup>18</sup> ô Allah casse lui le dos et tue ses chefs” ? Voilà que son vœu est exaucé ».

Pour Al-Qaïda, l'exemple à suivre est celui de l'Émirat islamique des taliban, celui de « la patience face à l'adversité » causée par l'intervention américaine de 2001 et de « la fermeté face à l'ennemi », américain dans les actuelles négociations. Les derniers développements du dossier afghan et les concessions de Washington, malgré la poursuite des opérations des taliban contre les forces américaines et gouvernementales, confortent à leur tour le récit d'Al-Qaïda, qui y voit les preuves divines de la justesse de son choix d'allégeance aux taliban<sup>19</sup>.

Néanmoins, le récit de l'EI demeure attractif, même en Afghanistan où l'éventuelle matérialisation du succès diplomatique des taliban

17. Après consultation de dizaines de documents internes, d'annotations de documents officiels et de correspondances privées entre responsables djihadistes à ce sujet.

18. Une secte de déviants dans l'Islam.

19. Toutes les filiales d'Al-Qaïda ont une allégeance à l'Émirat islamique. C'est le cas de JNIM au Sahel : l'allégeance à AQMI, Al-Qaïda central et aux taliban a été prononcée à la création du groupe en avril 2017 par Iyad Ghali, commandant touareg à la tête de la nouvelle formation.

pourrait paradoxalement le renforcer. Une dynamique similaire est en cours au Mali entre JNIM et l'EI, où les négociations avec Bamako sont perçues par les uns comme un succès et par les autres comme une concession faite aux autorités maliennes. La vision de l'état des lieux post-califal, suivant le récit de l'EI, a permis au groupe de passer l'épreuve de la mort de Baghdadi en se maintenant dans les régions bien lointaines de sa zone levantine de départ. Au-delà de l'Irak et de la Syrie, l'EI est très actif au Sinaï égyptien, dans la région du lac Tchad, dans le Sahel, au Mozambique et en République démocratique du Congo, au Yémen et aux Philippines. Sur ces théâtres, il privilégie la guérilla. Il a également mis en œuvre des dizaines d'assassinats et d'attentats, ratés ou déjoués, sur quatre continents depuis la fin de la bataille de Baghouz en avril 2019. « La victoire ne vient ni des territoires ni des armes sophistiquées, mais de la détermination et de la volonté de combattre<sup>20</sup>. » On revient à la base, au nerf de la guerre... à l'individu. ┘

---

20. Audio d'Abou Bakr al-Baghdadi du 22 août 2018. C'est là que la province « Afrique centrale », Mozambique/RDC est mentionnée pour la première fois.



**L POUR NOURRIR LE DÉBAT**







THIERRY BOUZARD

## L'ORCHESTRE MILITAIRE FRANÇAIS A 175 ANS

2020 est l'année du cent soixante-quinzième anniversaire de l'adoption de l'orchestre d'Adolphe Sax par l'armée française<sup>1</sup>. Oublié, cet événement a eu pourtant une importance culturelle considérable. Après des décennies de tentatives et d'expérimentations, l'armée française met au point le premier orchestre en plein air fonctionnel. Attendu par toute l'Europe musicale, il va permettre la diffusion planétaire de ses musiques, dont celles de ses plus grands compositeurs.

Pour appréhender l'importance de cet événement, il faut considérer son contexte. Sous l'ancienne monarchie, le référentiel musical était principalement religieux ; il n'existait pas d'hymne national, pour les réjouissances la population chantait le *Te Deum*. Le répertoire de l'orgue, le chant grégorien, les cantiques et celui des chansonniers de rues ou des fêtes de village constituaient son horizon musical ; les grandes compositions autres que religieuses étaient réservées aux aristocrates qui pouvaient s'offrir des orchestres. Un clivage musical rendant compte d'un clivage sociétal et institutionnel. La Révolution va bouleverser ces repères musicaux. Or les populations veulent de la musique pour leurs fêtes et les politiques savent qu'il faut veiller à satisfaire l'opinion publique. Pour répondre à cette demande, il faut disposer d'instruments capables de reproduire en plein air les sonorités de l'orchestre symphonique, ce qui est impossible avec les instruments du XVIII<sup>e</sup> siècle.

### Une forte demande de musique (1766-1815)

Par l'ordonnance du 19 avril 1766, l'armée met en place les premiers orchestres régimentaires et, malgré les restrictions budgétaires, celle de 1788 confirme une formation de huit musiciens par régiment. La mode est aux musiques « à la turque »<sup>2</sup> en Europe, avec de nouvelles percussions, qui permettent d'augmenter le volume sonore en plein air au détriment des instruments d'harmonie. Incapable de résister, le

1. Décision ministérielle du 19 août 1845, *Journal militaire officiel*, 2<sup>e</sup> semestre 1845, p. 197.

2. La mode des turqueries débute au XVII<sup>e</sup> siècle avec la *Marche pour la cérémonie des Turcs* composée par Lully pour *Le Bourgeois gentilhomme* de Molière (1670), qui voit l'introduction des timbales dans les régiments de cavalerie. Elle continue avec *Le Turc généreux* des *Indes galantes* de Rameau (1735), et surtout avec la *Marche turque* de Mozart (vers 1780) et l'apparition des cymbales et du chapeau chinois dans les orchestres militaires.

fifre disparaît alors que le serpent, issu de la musique d'église au tout début du XVIII<sup>e</sup> siècle, est adopté pour les basses. Mais les orchestres manquent d'équilibre et de puissance.

Avec les grandes festivités révolutionnaires sur le Champ-de-Mars et dans le jardin des Tuileries comme, par exemple, la fête de l'Être suprême du 8 juin 1794, la question des musiques de plein air devient primordiale. Or il n'existe ni instrument de musique ni orchestre adapté à des foules de cent mille spectateurs<sup>3</sup> – jamais de telles masses n'avaient été rassemblées. Les organisateurs de ces festivités vont alors augmenter les effectifs des chœurs, utiliser des fusils et des canons, parfois des cloches, mais les instruments d'harmonie disponibles n'ont pas la puissance requise pour l'extérieur. Ainsi, en août 1804, pour la cérémonie de remise des Légions d'honneur au camp de Boulogne où se pressent soixante mille soldats et vingt-cinq mille civils, Bonaparte fait battre plus de deux mille tambours – jamais une batterie aussi nombreuse n'avait été constituée –, mais les quarante musiques régimentaires (trois cent vingt musiciens minimum) qui se produisent aussi ne sont pas remarquées.

En 1815, l'occupation de la France par les troupes alliées est l'occasion de confronter les dernières améliorations. Fétis les relève dans la *Revue musicale*<sup>4</sup> : introduction des instruments de cuivre à clefs, du bugle à clefs de l'Irlandais Joseph Haliday, du serpent ou basson russe, puis de l'ophicléide du Français Halary. Et dans le même temps, les progrès dans le travail des métaux, l'utilisation de la vapeur, la maîtrise de la soudure au plomb viennent améliorer la fabrication des instruments à vent<sup>5</sup>. En 1814, le Silésien Blümel invente le piston, repris par Wieprecht pour breveter un cor chromatique à trois pistons<sup>6</sup>.

## Le temps des expérimentations (1815-1845)

Il faut attendre janvier 1827 pour que soient réorganisés les orchestres militaires. Leur effectif passe de huit à vingt-sept musiciens, tous financés sur fonds publics, qu'ils soient militaires ou gagistes. Ainsi l'État prend totalement en charge les orchestres, ce qui est la reconnaissance de leur rôle public. C'est aussi l'année du premier concours d'orchestres militaires organisé à La Villette, dans les faubourgs Nord de Paris. Signe de son succès, il va être renouvelé jusque dans les années 1840.

3. Estimation de l'assistance sur le Champ-de-Mars : six cent mille spectateurs le 14 juillet 2007 pour Polnareff, sept cent mille à un million le 14 juillet 2009 pour Johnny, huit cent mille le 13 janvier 2013 selon les organisateurs de la LMPT.

4. *RGMP*, 12 octobre 1848, p. 383.

5. Ph. Gumpłowicz, *Les Travaux d'Orphée*, Paris, Aubier, 2001, p. 72.

6. *RGMP*, 12 octobre 1848, p. 383.

En 1834 à Bruxelles, pour l'anniversaire de la révolution de 1830, six cents musiciens sont réunis. Mais le résultat n'est pas concluant. Même un compositeur comme Berlioz semble résigné : « Il n'y a pas de musique possible en plein air, pour mille et une raisons dont la moindre est qu'on n'entend pas<sup>7</sup>. »

Pour la visite de Nicolas I<sup>er</sup> le 8 mai 1838 à Berlin, Wieprecht, chef de la musique de la garde prussienne, dirige un orchestre militaire formé de mille musiciens et deux cents tambours<sup>8</sup>. La compétition est internationale.

En juillet 1840, pour fêter le dixième anniversaire des journées des Trois Glorieuses, le ministère de l'Intérieur commande à Berlioz la *Grande Symphonie funèbre et triomphale*. Le compositeur sélectionne deux cents musiciens militaires et dirige lui-même l'exécution en battant la mesure avec un sabre<sup>9</sup>. Si le résultat est décevant, Wagner lui consacre des lignes enthousiastes dans un journal de Dresde. Ainsi les plus grands compositeurs suivent de près les innovations.

Le 15 décembre 1840, le retour des cendres de Napoléon est l'occasion d'une grandiose cérémonie entre le pont de Neuilly et l'Hôtel des Invalides<sup>10</sup>. Plus de sept cent cinquante musiciens accompagnent l'immense char funèbre, mais l'exécution des quatre marches commandées pour l'occasion ne répond pas aux attentes. Deux ans plus tard, Adolphe Sax, d'origine belge, s'installe à Paris pour y proposer ses nouveaux instruments. Il avait travaillé pour améliorer la clarinette et le bugle, et ses innovations avaient été remarquées par le général de Rumigny, aide de camp du roi. Et il s'était déjà rendu célèbre avec ses améliorations pour la clarinette en 1830 et la mise au point de trois familles d'instruments pour les musiques militaires.

Le 1<sup>er</sup> août 1844, Berlioz dirige un concert avec neuf cent cinquante musiciens pour le Festival de l'industrie à Paris, « la plus grande fête musicale qui ait jamais eu lieu en Europe »<sup>11</sup>. C'est le premier de ces concerts géants qui étaient impossibles d'organiser jusqu'alors. Les progrès de la facture instrumentale font entrer la musique dans l'ère des foules.

7. RGMP, 2 novembre 1834, p. 352.

8. M. Brenet, *La Musique militaire*, p. 95. B. Höfele, *Kleine Geschichte des Militärmusik. Festivals in Deutschland*, Books on Demand, 2008, p. 22.

9. <http://www.hberlioz.com/Writings/HBM50.htm>

10. F. Robert, « Le retour des cendres », in J.-M. Fauquet (dir.), *Dictionnaire de la musique en France au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard, 2003, p. 1056.

11. Correspondance générale de Berlioz n° 919. Source : <http://www.hberlioz.com/Paris/BerliozParisF.html>

## Normalisation de l'orchestre de plein air (1845-1855)

En 1845, l'armée adopte officiellement les instruments conçus par Sax, ainsi que l'organisation de l'orchestre de plein air qu'il préconise. Elle adopte aussi un diapason et un métronome<sup>12</sup>. Avec l'instruction de ses musiciens, leur statut et l'organisation de concours de chef et de sous-chef de musique, l'orchestre militaire français devient un modèle pour l'Europe, permettant à la France de prendre une véritable revanche culturelle trente ans après Waterloo (Kneller Hall n'est créée qu'en 1857). Cette organisation est définitivement confirmée par les décrets de 1854 et 1855. Dorénavant, tous les orchestres peuvent facilement jouer ensemble. Après la standardisation de l'armement opérée dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, la normalisation des orchestres militaires est achevée<sup>13</sup>.

Ces progrès techniques étaient aussi conditionnés par des considérations de sécurité publique. La lettre du 15 juillet 1848 du ministre de l'Intérieur Antoine Sénard autorise les sociétés chorales et musicales à se produire en plein air et en public « à la condition que ces rassemblements aient lieu en des endroits au préalable définis et facilement cernables par les forces de police en cas d'apparition de troubles ». C'est ainsi que fleurissent les kiosques à musique dans les villes, entraînant le développement considérable de la musique de plein air dans la seconde moitié du siècle. La musique devient un outil d'harmonie et de paix sociale.

En juillet 1846, pour faire la démonstration de la réussite de la nouvelle organisation, un festival de musique militaire gigantesque, réunissant mille sept cents musiciens de quarante-deux orchestres<sup>14</sup>, est organisé sur l'hippodrome de l'Étoile, qui se trouvait alors à côté de l'Arc de Triomphe. L'ensemble est placé sous la direction de Théophile Tilmant, directeur de l'orchestre du Théâtre-Italien. C'est la première fois qu'un nombre aussi important d'instrumentistes est réuni en France en plein air<sup>15</sup>. Plus de 60 % du programme<sup>16</sup> est constitué d'adaptations d'opéras et de morceaux contemporains, donc

12. JMO, 1845, 2<sup>e</sup> semestre, p. 197.

13. G. Estimbre et F. Madeul, *Les Fanfares en France : vers une instrumentalisation standardisée, 1845-1889*, actes du colloque « Paris : un laboratoire d'idées facture et répertoire des cuivres entre 1840 et 1930 », Paris, Cité de la musique/Historic Brass society, 29 juin-1<sup>er</sup> juillet 2007.

14. Seize musiques des légions de la Garde nationale, dix-huit des régiments d'infanterie (cinquante musiciens), les élèves du Gymnase militaire, la musique de la 13<sup>e</sup> légion de la Garde nationale à cheval et six de régiments de cavalerie.

15. Kastner, *op. cit.*, p. 322. L'initiative vient de l'Association des artistes musiciens fondée en janvier 1843 par le baron Taylor et comptant parmi ses membres les plus grands noms français de la musique. Créée « autant dans un but de bienfaisance fraternelle que de progrès dans toutes les branches de l'art musical », ce concert est donné au profit de la Caisse de secours et pensions de l'association. Ce rôle d'entraide et l'importance de l'engagement est aussi une illustration de la précarité de la condition de musicien à cette époque.

16. E. Neukomm, *Histoire de la musique militaire*, Paris, 1889, p. 93.

issues du répertoire civil. Une musique qui n'est d'ordinaire donnée que dans les salles de concert les plus prestigieuses est ainsi offerte gratuitement à la population, en parfait accord avec les compositeurs.

En même temps se constituent des harmonies municipales sur le modèle militaire et des concerts géants sont périodiquement organisés. Le 10 mai 1852, pour la remise des aigles sur le Champ-de-Mars, un orchestre de mille cinq cents musiciens militaires dirigés par le compositeur Adolphe Adam est renforcé par quatorze musiciens de l'Opéra avec les nouveaux sax-tubas sous la direction de Sax<sup>17</sup>. En 1855, pour la première exposition universelle à Paris, mille deux cents musiciens sont réunis sous la direction de Berlioz devant quarante mille spectateurs<sup>18</sup> pour la cérémonie de distribution des récompenses. Celle de 1867, à Paris toujours, est l'occasion d'organiser le premier concours international de musiques militaires. Présidé par le ministre de la Guerre, le comité d'organisation constate : « De grands progrès ont été accomplis depuis quelques années dans l'organisation des musiques militaires européennes, et les orchestres de régiment sont aujourd'hui, sous le rapport de l'habileté des exécutants, les dignes rivaux des orchestres symphoniques<sup>19</sup>. »

À travers ce constat un peu enthousiaste se dessine l'objectif politique visé par les organisateurs, et à travers eux par l'armée et le gouvernement : utiliser la musique pour entretenir la popularité des gouvernants. La lecture du programme ne montre pas une seule marche militaire ; tous les morceaux joués sont des adaptations de compositions empruntées à l'opéra ou aux répertoires civils nationaux. Le régime impérial a remodelé la capitale avec l'urbanisme haussmannien, faisant de Paris la Ville Lumière. L'installation des orchestres de plein air dans les kiosques à musique accompagne ces transformations, donnant son identité musicale à la Belle Époque.

En 1889, l'Exposition universelle de Paris est l'occasion de donner un nouveau concert géant avec mille deux cents musiciens pour un public de quarante mille personnes. Cette formation militaire<sup>20</sup> est dirigée par Wettge, le chef de la musique de la Garde, que son statut inadapté assimile toujours à un sous-lieutenant. La réunion de ces musiciens ne pose pas de problème particulier. Toutes proportions gardées, ils s'organisent comme sont assemblés les éléments préfabriqués de la tour Eiffel, constituant un immense orchestre qui n'a besoin que d'un simple sous-lieutenant pour fonctionner.

17. Neukomm, *op. cit.*, pp. 112-114.

18. H. Berlioz, *Mémoires*, Paris, Calmann-Lévy, 1861, p. 369.

19. SHD, 1M 2016.

20. Elle est composée dans l'ordre par la Garde républicaine, les équipages de la flotte, le 1<sup>er</sup> régiment du génie, l'École d'artillerie, le 3<sup>e</sup> régiment du génie, puis les 24<sup>e</sup>, 31<sup>e</sup>, 39<sup>e</sup>, 51<sup>e</sup>, 72<sup>e</sup>, 73<sup>e</sup>, 74<sup>e</sup> et 101<sup>e</sup> de ligne.

En 1899, Guilbaut, rédacteur en chef de *L'Instrumental*, publication destinée aux musiciens civils, fournit un historique de l'évolution des orchestres civils. Les effectifs de ces formations sont estimés à deux cent quarante mille musiciens<sup>21</sup>. En 1901, l'*Almanach du drapeau* comptabilise dix-sept mille cent cinquante musiciens militaires<sup>22</sup>. En 1914, l'armée compte un peu plus de quatre cents orchestres. Elle est le premier employeur de musiciens en France. Et elle sert de modèle<sup>23</sup>. Elle a anticipé un besoin populaire de convivialité musicale. Forts de leur longue expérience, les militaires ont mis au point des outils fonctionnels qu'adoptent les civils. Modèle, l'armée tient son rang face aux formations civiles avec quelques orchestres de prestige : la musique de la Garde, du 1<sup>er</sup> régiment du génie et des écoles d'artillerie.

## L'orchestre militaire, un *soft power* à la française

L'armée française a su détecter et soutenir le meilleur facteur d'instruments d'Europe, Adolphe Sax, adopter ses familles d'instruments de plein air, mettre au point l'organisation des orchestres, former les musiciens, sélectionner les chefs et élaborer un statut spécial pour ces artistes militaires. Cet effort financier, administratif et politique soutenu par tous les ministres de la Guerre et tous les régimes qui se succèdent, parfois brutalement, met en évidence une continuité qui répond à l'impérieuse demande de démocratisation de la musique.

La mission principale de l'armée est la défense du territoire. Malgré la complexité de la tâche, elle a assumé avec succès un rôle culturel en mettant au point et en administrant le plus grand orchestre de tous les temps. En effet, il ne s'agit pas seulement de l'addition de toutes les formations, mais bien d'un seul et unique grand orchestre militaire. Les différentes formations ne sont que les rouages d'une immense mécanique musicale capable de produire des concerts sur les places de toutes les grandes villes de métropole et des colonies. Les travaux récents de Jann Pasler ont montré que les programmes de ces orchestres évoluaient simultanément sans avoir besoin d'organe directeur. Comme une énorme machine, ils sont à même de se regrouper sous la direction de l'un de leurs chefs pour constituer un seul orchestre géant. C'est aussi probablement l'une des raisons pour

21. E. Guilbaut, *Guide pratique des sociétés musicales et des chefs de musique*, Paris, Éditions L'Instrumental, v. 1894, p. 111.

22. « La Musique et le soldat », *L'Almanach du drapeau 1901*, Hachette, p. 366.

23. J. Cambon, « De l'influence des musiques régimentaires sur les sociétés instrumentales civiles sous la III<sup>e</sup> République (1870-1917), l'exemple angevin », *Revue historique des armées* n° 279, 2<sup>e</sup> trimestre 2015.

lesquelles les compositeurs écrivent rarement pour ces orchestres : ils ne sont que des intermédiaires, des vulgarisateurs de grande musique comme de morceaux populaires.

En France, les orchestres militaires et civils ont été capables de reconstituer le répertoire collectif national mis à mal par les révolutionnaires de 1789. Il ne s'agit évidemment pas d'un répertoire religieux, même si le cérémonial républicain pouvait adopter des formes liturgiques. Le but était de recréer une identité musicale collective. Au-delà des clivages politiques et des changements de régimes, la Belle Époque coïncide avec une période de stabilisation des institutions, qui se traduit par un rayonnement international de la culture française. La musique de plein air et les orchestres militaires fournissent une contribution qu'il est indispensable de reprendre en compte. Diffusées dans tout l'empire colonial grâce à ces orchestres, ces musiques participent du pouvoir de séduction de la civilisation européenne à travers toute la planète. Plutôt que d'y voir un reflet de la militarisation de la société, on peut considérer cette politique comme un véritable élément d'un *soft power* à la française. ─







FABIEN LEMAIRE

## « ILS SONT FACE À MOI. JE VAIS DEVOIR LEUR DIRE... »

Comme tous les matins, je vais m'adresser à l'ensemble du convoi. Mais cette fois, je ne commencerai pas par une phrase pour briser la glace. Je n'ai dormi qu'une heure et pourtant je ne ressens aucune fatigue. Dans ma tête, j'entends encore tous les comptes rendus radio, les voix...

Hier, mon convoi a subi une double attaque IED/mine. Le véhicule de mon chef d'escorte ainsi que celui de son adjoint ont été détruits. Il a fallu gérer les secours alors que la radio d'un des deux véhicules était bloquée en émission permanente. Un cas de figure que l'on n'apprend pas lorsqu'on se prépare à partir. En dix minutes, j'ai perdu la tête de mon élément d'escorte et deux véhicules blindés. Nous avons trois suspicions d'IED sur la route que doit emprunter le convoi, un seul groupe génie et aucune possibilité de renfort, plus de réseau radio interne, un blessé Alpha, un Bravo et sept blessés Charlie<sup>1</sup>. Les attaques ont eu lieu à 12 h 58 et à 13 h 8. Le convoi ne sera en sûreté qu'à 21 h... À 22 h 30, je reçois un appel de mon chef de corps : un des blessés est décédé des suites de ses blessures.

J'avais déjà réfléchi à la façon de poursuivre la mission sur le plan matériel : embarquer tout le fret avec un vecteur de moins, dégager un élément de dépannage, réorganiser le convoi, répartir les blessés légers dans les véhicules, compléter le véhicule sanitaire... Désormais, la problématique est tout autre : il va falloir annoncer à mes hommes le décès de l'un des leurs et poursuivre la mission.

À l'exception de la garde, tout le monde dort. La journée a été longue et difficile. Je m'interroge sur la manière d'annoncer cette terrible nouvelle, à qui, sous quelle forme... Je prends la décision d'informer d'abord le chef de peloton du soldat décédé. Je vais le chercher, je marche avec lui dans la base opérationnelle avancée terrestre (BOAT), je lui parle. Il faut être honnête : il n'y a pas de bonne manière de prononcer ces mots. Je suis là, je lui parle, je l'accompagne, puis je le force à aller se coucher. Je lui demande de garder l'information pour lui, afin de laisser dormir les autres ; je leur annoncerai demain matin, avant le reste du convoi, afin de leur permettre d'absorber le choc avant de reprendre la mission. Je lui demande donc de rassembler son peloton à 5 h 45. Il est sous le choc et me fais confiance. Sur le chemin

---

1. Alpha, Bravo et Charlie sont les catégorisations des blessés, Alpha étant le plus grave.

du retour vers mon véhicule de l'avant blindé (VAB), je croise la radio du chef de peloton. Elle nous a vus discuter et me demande si le blessé va bien. Je lui mens, volontairement : je veux qu'elle dorme. De mon côté, à part une petite heure, le sommeil ne viendra pas. Je profite de cette insomnie pour rédiger un compte rendu détaillé des événements de la journée. Je sais que cela s'avérera utile. Et j'attends l'heure.

Il est 5 h 45. Tout le peloton est là. Pour la deuxième fois, je prononce ces mots qui sont la pire des munitions. Les visages face à moi se ferment ; tous restent dignes et attendent que je donne l'ordre de rompre les rangs pour craquer. Je leur ai délivré plusieurs messages : la mort de leur sous-officier adjoint, le fait que la mission devait se poursuivre et qu'à 7 h, comme tous les autres jours, nous repartirons. Je leur rappelle qu'ils assurent la sécurité du convoi et que je compte donc sur eux pour mettre leurs émotions de côté.

6 h 30 : j'annonce la nouvelle au reste du convoi. Les mots sont tout aussi durs à prononcer. J'essaye tant bien que mal de contenir mes émotions. Encore une fois j'insiste sur le fait que nous devons terminer la mission, qu'il est hors de question de faire demi-tour, que nous sommes seuls et que nous ne pouvons compter que sur nous. L'aumônier qui nous accompagne prend à son tour la parole. Ses mots sont justes. Il insiste lui aussi sur la poursuite de la mission. Puis vient le rappel des procédures contre les IED par le chef d'escorte. Il n'y arrive pas ; je termine à sa place et ordonne à tout le monde de monter dans les véhicules pour partir. Ne pas laisser le temps de réfléchir... J'ai pris le chef d'escorte dans mon véhicule. Il peut utiliser ma radio pour commander ses hommes. Et lorsqu'il a un moment de faiblesse, je prends la main et dirige l'ensemble du convoi, escorte comprise.

Le plus difficile va commencer : la gestion de l'après. Les hommes restés en base arrière s'occupent des affaires du défunt. Moi, je dois répondre aux questions de mon centre des opérations (CO) tout en gérant mon convoi. C'est pourquoi il est important, afin de gagner en souplesse, de rédiger au plus vite un rapport sur ce qu'il s'est passé ; cela permet également de le fournir à la prévôté. Le trajet aller doit encore durer deux jours ; nous aurons un jour sur place avant d'entamer le retour. Nous bénéficions dorénavant d'un appui aérien permanent. Il faut faire attention aux comportements individuels. Ce n'est pas ce qui m'inquiète le plus pour l'heure. Mais lors des BOAT, je fais le tour du camp et discute. Il s'agit de saisir toutes les occasions pour faire parler les gens. Je suis aidé en cela par le médecin et par l'aumônier. J'insiste en particulier sur les deux membres d'équipage qui se trouvaient dans le même véhicule que le mort : ils ont subi l'explosion, ont prodigué les premiers soins... Surtout que le reste du trajet est animé. L'ennemi nous talonne. Nous devons faire face

à des difficultés de franchissement. Il y a du métal sur les points de passage obligés pour déclencher les détecteurs de métaux du génie. Les appuis aériens voient de la terre retournée. Nous recevons des renseignements qui nous avertissent d'un nouvel IED sur notre route, nous interceptons une sonnette<sup>2</sup>... Plus que jamais la tension est là. Je choisis de ne pas diffuser toutes les informations, mais mes hommes ne sont pas dupes. Ils savent que la situation sécuritaire est mauvaise. Sinon pourquoi bénéficier d'un *show of force*<sup>3</sup> sur une BOAT... Jusqu'à notre arrivée, il ne faut aucun relâchement. Les empêcher de penser à la mort de leur camarade ; maintenir la pression et l'attention... Difficile car nous transportons les carcasses des VAB détruits.

Nous finissons par arriver. Nous sommes vraiment bien accueillis. Je choisis de m'adresser à nouveau aux hommes du peloton d'escorte pour les féliciter de leur travail et leur dire de ne pas relâcher la pression jusqu'au dernier jour de notre mission. Je vais également voir mes autres pelotons, en particulier l'équipage transportant le VAB du mort. Le jour de repos fera du bien à tout le monde. Une psychiatre, qui était déjà sur place, discute avec tous lors des repas du soir. La tension tombant, certains commencent à présenter des signes de stress. Au final, nous devons évacuer trois d'entre eux par hélicoptère. Il faut également procéder à la récupération des affaires dans le VAB afin de les envoyer à la famille. Je décide de m'en charger avec le gendarme et le conducteur du chef du peloton d'escorte, afin de laisser les autres membres de celui-ci essayer de tourner la page.

Sur le trajet retour, aucun événement notable n'est à signaler. Je crois n'avoir jamais lu un tel soulagement dans les yeux de mes hommes que lorsque nous avons franchi les portes du camp. Mais il me faut faire face à de nouvelles problématiques : la sortie de la mission et surtout la poursuite des convois. Après avoir rendu compte à mon chef de corps, j'autorise mes hommes à évacuer leurs émotions comme ils l'entendent. Je suis conscient du risque de débordement, mais il faut qu'ils relâchent la pression. De plus, il faut gérer le fait qu'ils n'ont pas vu le corps partir ; une prise d'armes et une messe du souvenir sont donc organisées afin de permettre à tous de pouvoir dire au revoir, de commencer le travail de deuil. Il faut également gérer les entretiens psy pour les hommes impliqués ou désireux de parler, voire pour ceux qui ont été détectés comme présentant certains troubles.

Je ne demande à mes supérieurs qu'une seule semaine de « relâche ». Puis j'envoie mes hommes accomplir une petite mission pour reprendre pied avant que nous ne reprenions la route pour un

2. Une sonnette est un guetteur ennemi.

3. Vol à basse altitude d'un avion de chasse.

nouveau convoi. Durant notre mandat, deux autres personnes bénéficieront d'une évacuation sanitaire suite à cette attaque. Un fait à ne pas négliger : il faut gérer les remplacements, incorporer les nouveaux arrivants, veiller à ce qu'ils soient bien acceptés, renforcer la cohésion du groupe à la moindre occasion. Tout cela, le contrôle permanent, la communication avec mes subordonnés, a permis que je reparte avec mes hommes sur le même itinéraire deux mois plus tard. Pas un n'a fait défection.

Si j'ai décidé d'écrire ce texte, de partager cette expérience, c'est pour rappeler à tous que la mort fait partie de notre métier. Je n'ai rien fait d'autre que de tenir mon rôle de chef. Commander, c'est également, le cas échéant, gérer le décès de l'un de ses hommes tout en poursuivant la mission qui nous est confiée. Nous nous devons de tenir le cap. Ce qu'il s'est passé, mon expérience, doit servir aux autres. La mort surgit quand on ne s'y attend pas, et même lorsqu'on est conscient qu'elle peut arriver à chaque instant, nous sommes pris de court lorsqu'elle frappe. Il faut se rattacher à tous ces actes réflexes acquis lors de la mise en condition avant projection (MCP) pour gérer l'événement, et se rappeler que nous commandons des hommes afin de conduire au mieux la période qui suit celui-ci. Notre travail, c'est remplir notre mission et montrer à l'ennemi que la mort ne nous a pas arrêtés. C'est le meilleur hommage que l'on puisse rendre à ceux qui ont donné leur vie pour la France. Gérer un décès n'est pas anodin, surtout en opération extérieure. Il faut s'y préparer pour ne pas voir son unité implorer. La solitude du chef et la fraternité d'armes ne sont pas que des expressions ; c'est dans ces moments que nous nous en rendons le plus compte. Un chef n'est rien sans ses hommes et ce texte a également pour vocation de leur rendre hommage. ─

# L TRANSLATION IN ENGLISH





JEAN-PIERRE ALBERT

## FACING UP TO FAILURE

A defeat can be military, sporting or electoral. Failure can refer to a medical treatment, business enterprise or marriage. The semantic field of these two terms—defeat and failure—is so vast and so rich in metaphorical associations that the task of giving each term the consistency of a concept is not easy. One way of defining them more clearly is to turn to their uses in common language. The opposite of the failure is success, while the antonym of defeat is victory. These two noun pairs are reflected in the corresponding verb pairs fail/succeed and lose/win. Students fail or succeed in their exams. They do not win or lose. We speak of the failure of a marriage, not of a marital defeat. These examples provide the outlines of a definition of the two terms: failure occurs when the project of an individual or group does not reach a successful conclusion, even in the absence of an adversary working deliberately to sabotage it. By contrast, defeat presupposes that the intention of a person or group has been countered by the intentional action of an adversary. In other words, the alternative outcome of victory/defeat refers to situations that can be formally identified as a zero sum game, i.e. a game where the gains of one player derive from the losses of the others.

This initial clarification gives rise to several observations. First, it would appear that failures are much more common in the life of a human being than defeats: the physical universe and social world are sufficiently resistant to our desires to cause many of our projects to fail, without requiring the malicious action of an enemy. Situations that can be modelled in terms of a zero sum game are mainly conflicts between states, factions or individuals, which the players concerned generally attempt to avoid through principles of law or negotiations. In fact, this model generally concerns games in the common sense of the world (of the type “agon” or competition, in the classification of Roger Caillois<sup>1</sup>) or jousts, physical confrontations in which violence is constrained by rules—and this is the formula adopted by the institution of sport, with the model of the match. At the same time, the world of sports has created (or adopted?) a different type of contest, in the form of a competition without a direct match, especially in athletics, through the logic of rankings and records. In this framework, there are certainly still winners and losers, but the victorious effort of one participant has no effect on the defeat of the other: each player is

1. R. Caillois, *Les Jeux et les Hommes* (Man, Play and Games) Paris, Gallimard, 1967 (ISBN 0029052009).



competing only against himself/herself. This is also what happens in a competitive examination: the only wrong that the best candidates have done to those who fail is to occupy higher places than them.

So, there are three “ways to lose”—failure, defeat and failure in competition—which are unequally present in our lives and unequally significant in our own eyes but that each cause a sense of pain—from depressive collapse to temporary shame, by way of a narcissistic wound, the ordeal of contempt or a loss of self-confidence

The question now is whether this classification provides a useful contribution to understanding the various forms of non-success and their consequences on those who experience them. Each type of non-success calls for at least two types of reaction: one response is to make practical attempts to correct and/or repair the situation; the other method is to adjust the identification of what happened in ways intended to modify the posture of the players and to guide their strategies for normalizing the situation.. These two types of reaction can vary significantly according to the type of non-success. We can also propose the hypothesis that treating a non-success as a failure, a defeat or a mixture of losses and gains is of varying benefit, in terms of material effectiveness and psychological comfort, depending on the context. The aim of this article is to identify which reactions, faced with the reality of failure situations, can induce specific methods of reparation and open up possibilities for redefinition, subject to strong psychological or anthropological probabilities

## Complexity of situations

Failure—like success—is one of the normal consequences of any enterprise. However, we would never undertake an enterprise if we had no hope of success. The problem is that it is always difficult to measure the chances of attaining what we desire. Do we really have the necessary skills? Do we have sufficient means? Have we correctly assessed the difficulties?

These worries stem from the opacity of reality and the insurmountable limits of the information available to us. This applies equally to a technical solution or to a political or economic programme. A failure can always be attributed to the numerous deterministic factors involved, whereby certain unintended effects (or negative side-effects) disrupted or even destroyed the expected result. A failure may also be caused by various “imponderables”, i.e. interferences between the field of action concerned and independent *a priori* phenomena (for example an epidemic that thwarts the implementation of an economic policy).

So, nobody is immune to the vicissitudes of fortune, caused by factors concealed in the inextricable complexity of the broader context. In such cases, failure may be said to be “down to bad luck” since the course of events is beyond the will and wisdom of the people concerned. Under these conditions, the objective facts can be all too easily be misappropriated to justify a reckless enterprise. At the same time, this type of failure can lead to the definition of possible methods for achieving reparation: precise identification of the error (or malfunction, in the case of a technological system) and the search for partial and localized technical solutions. Despite the remaining uncertainties, this type of reaction contrasts sharply with the dejection that would result from the global view of a disaster.

However, this type of response assumes that the failure is not irreversible, in the sense that it does not prevent renewed attempts. A change of approach can often be adopted to provide new ways of attaining the defined goal. This proposition can be illustrated by the history of space exploration. This history is punctuated both by glorious episodes and disastrous failures, such as the explosion of a Space Shuttle during launch: these failures did not result in the abandonment of further attempts and did not nullify the entire principle of space programmes. The same is true for localized military setbacks and lost battles that do not affect the outcome of the war (or of another future war). The damage may be severe, but resources—such as technological innovation, tactical adjustments etc.—are available to improve the situation or to restore the upper hand. In these cases, tenacity is a virtue, as long as it does not become the blind obstinacy of resorting continually to the same discredited formulas.

The above observations correspond to rational methods of explaining a failure and facing up to it through attempts to redress the situation. A failure overcome is not a pure success, but it can restore confidence in the ability of people to successfully complete an enterprise, even if this means lowering the over-ambitious original goals. We should perhaps draw the conclusion that the strict alternative of failure or success does not reflect the reality of human action. We will now examine other aspects of this necessary relativization of failure.

## Relative failures and multiple evaluations

“Every cloud has a silver lining”. This adage is both a realistic observation and a teleological optimism that is perhaps excessive.

One thing is certain: it is difficult to define a situation in clear-cut terms of failure and success for at least two reasons—first, because this evaluation is only possible in the light of more or less long-term consequences, and second, because we can draw on several different value systems that can imply contradictory categorizations.

The nuances introduced by these two considerations, in combination or separately, have long nourished the sapiential traditions of proverb and fable. The proverbial expression “He who laughs last laughs longest” is a warning against over-hasty judgements regarding the outcome of a contest: it is impossible to decide the winner until the end. The reed in the fable replies to the oak, which glorifies in its own strength in resisting past and future storms: “But let’s wait until the end”. There are also “Pyrrhic” victories, which are sufficiently costly to durably weaken the victor and expose it to dangerous setbacks. There are also illusory successes, to the extent that they are not lasting and not reflective of any genuine superiority: we can think of “successful” celebrities in the world of popular entertainment, where ephemeral careers often amount to failure.

The plurality of systems of value, correlated to the plurality of forms of worth<sup>2</sup> provide more complex criteria of evaluation. In this case, the aim is to recognize degrees of success by identifying the registers in which success is obtained. For example, we can talk of a work of art (such as a film or novel) as being a “critical success”, if it is praised by the critics but shunned by the general public. A semi-success of this nature could also be described as a semi-failure.

In general, the extent of a person’s “success” is measured in consideration of the unequal legitimacy of the registers of excellence, and this hierarchy is itself variable according to the social group that promotes it. Hegel reports the following anecdote in his *Aesthetics*: “A man who had learned to throw lentils through a small opening without missing [...] displayed this trick before Alexander, but Alexander presented him with a bushel of lentils as a reward for this useless and meaningless art”<sup>3</sup>. So, there are derisory successes, which, measured in their true value, reflect nothing but the vacuity of a misdirected life, in other words failures that could even be qualified as existential failures.

The relativization strategies discussed above—consideration of the plurality of criteria of success—can again be found in the differing judgements on the figure of the martyr, in the sense of a

2. I am borrowing here from the notion in the work of L. Boltanski and L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur* (On Justification: Economies of Worth), which provides a valuable analysis of the figures of compromise and relativization (pp. 357–421 in the French edition, Paris, Gallimard 1991).

3. G. W. F. Hegel, *Introduction to Aesthetics*

person persecuted for his or her faithfulness to an ideal, religious conviction or political commitment. From the point of view of the persecutor, martyrdom is seen as a failure or defeat. After all, the physical elimination of an adversary is a means of weakening the cause that he or she defends, and a policy of terror can produce the intended effects. Again, from the point of view of the persecutor, martyrs do not exist, only rebels or terrorists whose struggle is devoid of any merit.

Things are very different when viewed from the camp of the martyr. Here, the martyr is seen as a hero who has won a double victory, first against his or her persecutors, who were unable to subject the martyr to their will (in the case of a Christian martyr who has not sacrificed to idols or recognized the divinity of an emperor), and second against the self, by surpassing the condition of a mere mortal subject to the servitudes of the flesh and instead obeying the law of God, or other transcendent principle, over the law of men. So, the death of the martyr is in no way a defeat but can be seen as a moral victory for a higher value system than that of the executioners.

Finally, when viewed in the long term, martyrs win a third victory, if the exemplarity of their conduct reinforces the camp of the persecuted through new conversions. So, it is no mere rhetorical artifice that Christian martyrs are depicted with the palm of victory and are described as “soldiers” and “athletes” of God. However, this reversal only has meaning for the religious or political group that shares the values promoted by the martyr and that perpetuates the memory of this historic sacrifice. Even the word “martyr” forms part of the internal language of a collective group that is demarcated from others and is still a present force. For example, because the Cathars have long ceased to exist, historians speak of the Cathars who were burnt at the stake by the Inquisition as “victims”, and only rarely as “martyrs. In whose eyes would their death be deemed a victory?”<sup>4</sup>

The example of martyrs, with the reversal of definitions that they inspire, brings us closer to the cases that remain to be examined: the denial<sup>5</sup> of unsuccessfulness and the shift from the observed fact of failure to the conflictual logic of defeat.

4. This paragraph summarizes the analyses that I have developed in several other texts, including “Du martyr à la star. Les métamorphoses des héros nationaux» (From martyr to star: The metamorphoses of national heroes), in P. Centlivres, D. Fabre et F. Zonabend (éds.), *La Fabrique des héros*, Paris, Maison des sciences de l’homme, 1998, pp. 11-32; «Pourquoi les héros nationaux sont-ils souvent des vaincus ?!» (Why are national heroes often figures of defeat?), in P. Cabanel et P. Laborie, *Penser la défaite*, Toulouse, Privat, 2002, pp. 21-27.

5. The term is taken in its Freudian sense, equivalent to abnegation. One simple example of this psychological process is the fable of the “Fox and the Grapes”: “Oh, you aren’t even ripe yet! I don’t need any sour grapes...”

## Putting a new spin on failure

The experience of failure, of whatever nature, often has a seemingly disproportionate effect on the self-esteem of the person concerned<sup>6</sup>. The cook who makes a hash of a party dish, the booed actor, the entrepreneur forced into bankruptcy and the jilted lover are at first sight confronted with frustrations of unequal significance. However, each of these cases brings a risk of seeing cracks appear in a social recognition that had previously seemed to be permanently established. This has an immediate effect on how the persons concerned perceive their own talent, especially if they recognize that they themselves are responsible for their disappointments. Repeated failures in professional, affective and other walks of life increase the probability of devastating self-examinations that can lead to the notion that “my life is a failure”. So, it is understandable that there is a strong temptation to redefine the situation in order to limit our own share of responsibility. A first ruse is to attribute our discomfitures to an implacable and almost cosmic “adversity”: “the world is against us”, “the world is unfair” etc. However, we cannot build up our self-esteem by posing as the victims of relentless destiny: to be an object of pity is not the most self-enhancing form of recognition. A much more effective strategy is to transform failure into unmerited defeat, in other words to attribute it to the malice of an adversary invented for the occasion. There are two benefits to this tactic: first, the identification of someone else as responsible for our misfortunes opens the prospects for corrective action; second, it is easy to attribute the worst turpitudes to this evil being in order to highlight the injustice of our fate.

These two strategies of reassurance can in fact be combined. For example, in his ethnology of the football match<sup>7</sup>, Christian Bromberger emphasizes that in this sport where luck and the hazards of the referee’s decisions play a major role, a defeat is always debatable and is debated *ad infinitum* by the supporters. The match is “played back” in words, invoking bad luck (“we did everything but score”) and the mistakes—or even bias—of the referee. In short, our side did not lose, but “was robbed of victory”. Similar arguments are classic fodder on election nights: not only are mediocre results always relativized according to the logic of different scales of evaluation, but they are also presented as the effect of media bias and lies, the timing of the elections, the weather and the unfairness of election laws.

6. The theory of recognition proposed by Axel Honneth (*The Struggle for Recognition*) and the sociology of Erving Goffman help us to understand the existential ravages of being an object of contempt and of interactions in which we “lose face”.

7. C. Bromberger with the collaboration of A. Hayot and J.-M. Mariottini, *Le Match de football. Ethnologie d’une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*, (Ethnology of a Partisan Passion in Marseille, Naples and Turin) Paris, Maison des sciences de l’homme, 1995.

Strictly speaking, disease, poverty, death and other misfortunes are neither failures nor defeats, unless we consider that all our actions are part of a project to live and even to live well. *The Ethics* of Spinoza offers a very elaborate version of this hypothesis: every man is animated by a desire to persist in his being, which is constantly threatened by opposing forces. Even the suicide is not the author of his or her act but is “vanquished by external causes”. The anthropology of sickness and studies of witchcraft<sup>8</sup> are very familiar with an accusatory version of this way of thinking, which is sufficiently widespread to be considered an anthropological constant. Whatever the case, it corresponds to a cognitive construct that its simplicity renders highly probable: attributing evil to an entity endowed with intentionality is one way of explaining evil and provides a context favourable to human action, by transforming an obscure causal reaction into an interaction between persons (or quasi-persons) who are accessible to relations of exchange, fear etc. At the same time, the victim is discharged of any responsibility for his or her misfortunes.

The same mechanism can be found in the designation of a scapegoat as the explanation for collective disasters at the scale of societies. To quote just one example, the failure of land collectivization in the Soviet Union was blamed by Stalin on sabotage by Kulaks with the support of foreign powers<sup>9</sup>. This provided a reason for their implacable repression. This type of thinking culminates in the recourse to conspiracy theories, which can also be seen in the antisemitism of the Nazis, with the distribution of the *Protocols of the Elders of Zion*, a forgery dating from the early years of the 20<sup>th</sup> century (and still republished ever since), presented as the proof of a “Judeo-Masonic conspiracy”<sup>10</sup>.

Even in the absence of propaganda popularizing this subject, the present historic moment, characterized by disarray, uncertainty and the economic discontent of a large proportion of the population, compounded by the role of internet, is without doubt one of the reasons for the resurgence of conspiracy theories in public opinion.. As in the case of accusations of witchcraft, the success of rumours of this type has at least the effect of designating an enemy and exalting the wisdom of “those who know” and refuse to be duped. Not being fooled is the ultimate honour for the defeated.

8. As a single short and illuminating example of this way of thinking, see the article by J. Favret and J. Contreras, “Ah ! la féline, la sale voisine”, *Terrain* No. 14, Paris, 1990.

9. See the summary by N. Werth, *Les Grandes Famines soviétiques*, Paris, PUF, “Que sais-je ?” 2020

10. The work by N. Cohn, *Warrant for Genocide: The Myth of the Jewish World-Conspiracy and the Protocols of the Elders of Zion*, first published in 1966, offers a detailed vision of the spread and effects of this forgery, up to its utilization by Nazism.

*Penser la défaite* (Thinking out defeat) was the ambitious programme of the collective work published in 2002 under the direction of Patrick Cabanel and Pierre Laborie, to which the author of this article made a modest contribution. Several of the themes raised in the present article were already examined in this work. Nevertheless, extending the subject of defeat to the broader study of failure can provide new perspectives. Examining the thinking of failure can provide insights into the contemporary problems of resilience in both its individual and collective dimensions. This research involves exploring the uncertain frontiers between public misfortune of political origin, fate and bad luck, while also considering the degree of responsibility of those in charge of public destiny: Machiavelli, in *The Prince*, had the prudence to subordinate success in politics to a confluence of good fortune, *virtú*, a favourable economic situation and the qualities of a great leader. Ultimately, this amounts to tackling the destabilizing role of failure at the existential level and identifying the often illusory responses that failure provokes. After all, who is a sufficiently convinced adept of Stoic philosophy to “love fate” in every circumstance? ─



GILLES HABEREY

## TEACHING FAILURE TO FUTURE COMMANDERS AS A BETTER ASSURANCE OF VICTORY

*"We have just suffered such a defeat as no-one would have believed possible. Who is to blame? 'The parliamentary regime, the troops, the English, the fifth column,' reply our generals. Everyone, in other words, except themselves. [...] Whatever may have been the deep-rooted cause of the disaster, the immediate cause—which should be thoroughly investigated—was the utter incompetence of High Command".*

Marc Bloch, *L'Étrange Défaite* (Strange Defeat).

History is always rich in surprises and paradoxes that generate, by extension, a profound questioning of the sources of victory or defeat. In this sense, 1940 constitutes a major trauma in the minds of Marc Bloch's contemporaries, who were the indisputable victors in 1918, at the end of a war of absolute violence, but had now been defeated in only five weeks by an army that had formerly been beaten and dismembered. Moreover, this same French army, four years later, won a magnificent victory by piercing the Gustav line south of Monte Cassino, opening the way to Rome for the Allies, who had until then remained blocked, while the 2nd Armoured Division was preparing to continue its victorious campaign that was to bring it to the Koufra in Strasbourg and then to Berchtesgaden. How had this army of the defeated become once again an army of victors in the most hotly contested area of all—the battlefield?

Obviously, war is a social and political phenomenon that has many different facets. For the military decision-maker, war is focused in particular around a key moment, that of combat. This period of physical violence, the confrontation of wills and resources, has a fundamental place in the history of human relations through the centuries and has marked empires and civilizations. Regardless whether the battle takes place in a limited temporal and geographical framework or over a long period and extended areas, nothing fundamental is changed<sup>1</sup>: unfortunately, the life and death of nations and civilizations is in general decided more often in the field of

1. The size of the combat zone has expanded, increasing for example, from 1.5 km<sup>2</sup> at the Battle of Issus in 333 BC to about 60 km<sup>2</sup> for the Battle of Austerlitz in 1805 to over a thousand for the Battle of Stalingrad in 1942. So, the leadership style of the "heroic" and autonomous commander has been profoundly transformed in technical and human terms (with the key needs for coordination of actions and effects), albeit without calling into question the fundamental decision-making processes.



physical violence than in the spheres of formalized exchanges between diplomats.

The vital character of this extreme moment for the individuals concerned and for entire peoples requires that the political leaders responsible for the fate of the nation and the military commanders leading the armies at least attempt to contain—even if they cannot fully control—the complexity of the military campaign in order to make certain of victory. Immersed in the contingencies of the military art, the warrior is tasked with conceiving and planning a manoeuvre before carrying it out in the thick of action. The responsibility of the military is immense, because, although a defeat does not necessarily seal the final outcome of a nation's armed forces, it nevertheless weighs heavily on the nation's destiny.

To confront the complexity of the battlefield, our military personnel undergo continuous training throughout their professional life, at military school, during special courses, in learning and practising the doctrine of war and operational techniques and through the personal experience of warfare. In the light of this observation, failure in decision-making can only be the result of a deficiency in this training or the outcome of a dysfunction of individual or collective abilities. So, it is difficult to consider that defeat could itself be an object of study because it illustrates a major form of a lack of professionalism of the military forces. And yet...

## Can we learn any lessons from past military defeats?

Officer training is based on various foundation pillars. Certain of these pillars are intellectual or moral, while others are technical. The only discipline that, in every age, has contributed to transmitting both of these aspects is military history. As an inexhaustible source of examples, it enables the student to learn to think as a commander on the basis of real situations having effects and consequences that are already known. The opportunity seems perfect to delve into the examination of campaigns to attempt to discern the flaws, errors and blame. However, the study of history remains fragile in many respects.

For example, although we may have all the information necessary to study and evaluate, very few situations are *de facto* reproducible and transposable. Equipment, tactical technologies and processes, style of command and the sociological or economic environment are specific to each historic period. It can be a very complex task to derive any direct lessons for the highly valued information forces of the 21st century from the battles of Alésia, Crécy or Waterloo; similarly, the

level of resilience of the Western forces during the First World War would be inconceivable for our modern societies.

Therefore, on the assumption that failure is no more than the fruit of insufficient mastery of principles and procedures that were generally studied and accepted at the time, defeat has nothing to teach us other than to methodically implement the skills and knowledge that are known and taught today.

Nevertheless, we should remain prudent in our assertions. Beyond the fog and friction that can disrupt and desynchronize even the best-conceived manoeuvres, an in-depth study of past tactical situations enables us to identify and highlight phenomena that, even if they do not apply to every situation of failure, are nevertheless historic constants. Defeats often revolve around certain realities that were poorly or wrongly identified both before and during action but that had very destructive effects: the natural tendency to reproduce systems that had given satisfaction in the past, without bothering to adapt them to new environments, the creation of self-regarding military machines that lose sight of their central relationship to the enemy and to the battlefield, the loss of appetite for reflection and training, the lack of rigour in daily operational preparation, the recourse to past operational experience as the only reference etc. are all well-known and historically reproducible biases. The inability to understand a situation<sup>2</sup>, intellectual laziness<sup>3</sup> or the refusal to bother going into the “laborious” considerations of planning<sup>4</sup>, the assurance of being endowed with sufficient genius and vision to dispense with the advice of a military staff, the compromises aimed at avoiding any cause for debate etc. are among the many moral, professional and psychological weaknesses that can be observed in certain authorities.

So, is defeat nothing more than the fruit of errors of appreciation, or even a perversion of thinking and perceptions? At least, implicitly, the identification of dysfunctions or of non-application of certain principles or procedures would confirm the fact that the art of war, whether in terms of its preparation or conduct, obeys certain timeless laws or mechanisms: in this sense, the analysis of failure can provide an extremely judicious pedagogical approach “by default”. The task is less to describe the processes of defeat but to study its roots.

2. “The principles of the art of war are within reach of the most ordinary intelligence, but this is not the same thing as being capable of actually applying them,” (Général Dragomirov, *Principes Essentiels Pour La Conduite De La Guerre* [Essential Principles For the Conduct of War:], Paris, 1889).

3. «I feel a fundamental, crippling incuriousness about our officers.. [...] With 2,000 years of examples behind us we have no excuse, when fighting, for not fighting well.» (T. E. Lawrence, correspondence with B. H. Liddell Hart).

4. “In war, nothing is obtained except by calculation. Anything that is not profoundly thought through in its details does not yield any result (Napoleon).

## How do you teach failure?

In France, everybody, whether in the military or in other fields, will agree to admit that teaching remains hermetic to the notion of failure: since success, unsurprisingly, is highly valued, reports and accounts focus on successes and often forget the errors made, for fear that the criticisms aroused will cloud the quality of the overall undertaking. So, military history, with the distance authorized by time, offers the opportunity to observe the facts in their true light. This said, the teaching of failures must obey certain cardinal rules. First, the subject must be sufficiently well documented, *via* historical sources and analytical studies, to avoid drawing the wrong lessons or, at least, to avoid concealing the essential truths. Second, these works must be contextualized and translated into modern terms in order to ensure that the lessons remain easily understandable and permanent. Finally, only the interpretation of a military practitioner will be able to reveal the elements corresponding to the reality of the engagements of today and tomorrow: since every specialist profession proceeds from theoretical knowledge, which must imperatively be complemented by practical application, the military profession can usefully draw on conceptual considerations, but these cannot be considered sufficient in themselves. It is one thing to point out the initial weakness of French medical support and logistics in the light of the casualties incurred at the start of the offensive of the Chemin des Dames on 16 and 17 April 1917. It is quite another thing to take a closer look at the logistics, resources and means of coordination available at the time, based on your own expertise, in order to understand how French High Command came to make this mistake and, above all, to identify the methods and procedures that should be implemented today to prevent its recurrence.

In practice, the process of teaching failure as a means of training military commanders can take three main forms, which each combine the contributions of military historians with those of practitioners of the tactical and operational art: first, general courses, based on precisely examined and sometimes cross-disciplinary examples, can highlight certain structural or human weaknesses or dysfunctions; second, with regard to battles and campaigns, tactical studies of the sites of action, in the form of practical simulations, can confront the future commander with the reality of the terrain and provide a better understanding of the elements of friction or the zones of information fog; finally, “post-action analyses” of training exercises can usefully identify any errors, on the condition that an alternative is proposed by indisputable experts in their own field of competence. In this respect,

the analysis phases of the units evaluated in the training centres of the French Army, with a period reserved for constructive “self-criticism” (“what would I change if I had to do it again...?”), are extremely positive and effective examples of teaching and learning through failure.

## How can we learn to predict and avoid failure?

Expertise in the science and art of tactics requires a long and progressive learning process that conforms to a logic of maturing and is coordinated with the growing responsibilities held within the military institution<sup>5</sup>. By studying a campaign, it is easy to perceive that, as in all other social phenomena, certain laws exist. Certain relationships between actions and their effects often remain constant. The aim is to discern two types of law: the first type represents the permanent rules of every act of war, timeless laws that must be kept permanently in mind; the second type concerns all the particular contingencies or circumstances specific to each operation. Theoretical and practical knowledge of these laws and their effects in a doctrine of practical application are therefore fundamental, and their infringement should constitute a first warning signal alerting the commander that a risk is being taken. If this risk is consciously accepted in order to obtain a more effective result, the risk becomes a bold form of making maximum use of the available capacity and possibilities. However, if the risk is not controlled and is the fruit of a form of behaviour that has not been fully thought through, the vaunted boldness becomes recklessness and will inevitably lead to the loss of freedom of action and therefore to a failure. Murphy’s law, or Finagle’s<sup>6</sup> corollary to Murphy’s law, have no meaning in tactical decision-making. By contrast, the integration of friction into the manoeuvre can and must be taken into account *via* practical cases and responses (“and what happens if things don’t go to plan?”)<sup>7</sup>.

So, the separating line between success and failure is thin. The assurance of fully controlling the consequences of your decisions, both for yourself and for the group to which you belong, manifestly constitutes an ultimate form of tactical discernment.

5. “Knowledge of war is acquired only by studying the history of the wars and battles of the great commanders and through experience,” explains Napoleon” who, as First Consul, did not hesitate to republish at his own cost the *Essai Général de Tactique* (General Essay on Tactics) by Jacques-Antoine-Hippolyte, Comte de Guibert, first published in 1770.

6. “Everything that can go wrong, will—at the worst possible moment”. This assertion is attributed to the science fiction writer John W. Campbell.

7. “The enemy is an adversary, an opponent, not a sitting target. Response and adjustment are as much a part of a plan of attack unfolding as the original blueprint”. (Général Rupert Smith, *The Utility of Force*, 2005).

## Failure as a key to tactical creativity?

Preparation for combat must therefore be based not only on principles and procedures but also on a doctrine of utilization of the armed forces, understood not as a constraint that limits individual intelligence but as a framework in which skills and initiatives can be fully expressed. It can be seen as a kind of grammar containing rules that everybody must know and apply at their own level of responsibility in order to arrive at the best possible utilization of the available capacity.

But is that enough? Obviously not, because our capabilities, regardless how well thought out they may be, need to be confronted with reality. Faced with a present and future conflict that we can observe or anticipate, we would be at fault if we fail to imagine and then adapt the military machine to the identified threats, because the enemy is no less intelligent and agile than us. In the absence of real operational situations that can confront us with all types of occurrence, two methods of action are available to future military commanders in order to tackle the most difficult tactical cases and therefore the risk of failure. These two methods are operational preparation in military training centres and instrumented simulation. Both of these approaches provide means of verifying the level obtained by the units and military command in the control of tactical and technical expertise. They can and must also be used as an opportunity to test original methods and processes at the limits of available capabilities.

This is the approach adopted by the French Army, in particular in drawing up a “Scorpion exploratory doctrine”, whereby failure is not a synonym of error or fault but a subject of study that can help to define the point at which boldness becomes reckless risk-taking, followed by dysfunction and finally failure: in this way, it is possible to evaluate the limits that must not be exceeded by the commander marshalling military capabilities and also to open up new fields of reflection and experiment, on the condition, of course, that success and failure are only an abnormal occurrence (meaning that the same point has to be analyzed in many different ways), against an enemy that is itself both realistic and unpredictable and non-cooperative. In summary, these potentialities enable us to experiment with no other limit than good sense and with no inhibitions regarding the human and material effects.

Obviously, the analysis of past or present failures must not be confined to a negative approach authorized by a kind of comfort generated by temporal, geographical or structural distance. Failure should instead be considered as an opportunity to gain a better

understanding of the practical effects generated by a particular decision: for this purpose, we use all the pedagogical resources available to us, *via* military history and modern training systems, in order to avoid the pitfalls of simple value judgement or the shirking of honest analysis of the errors committed, and instead to focus on positive and constructive evaluation<sup>8</sup>. Whether examining problems of organization, equipment or operation, failure can paradoxically help to obtain success and victory, provided that the right lessons are learned. So, the core of military leadership training, the art and science of decision-taking, which is always extremely complex due to the mass of information to be handled and the difficulty of prioritizing the defined goals, will be effectively reinforced. ┘

---

8. "I never lose. I either win or learn (Nelson Mandela).



## COMPTES RENDUS DE LECTURE

Laurent Schang, journaliste et fondateur des éditions Le Polémarque, vient combler un vide en proposant la première biographie en français de ce « maréchal oublié ». La tâche n'était pas évidente : Gerd von Rundstedt (1875-1953) n'a laissé aucun journal ou livre de souvenirs et il existe peu de biographies de cet officier allemand, pourtant acteur majeur de la Seconde Guerre mondiale. L. Schang, dans un style clair et agréable, a réussi cette entreprise, notamment en puisant aux meilleures sources primaires, allemandes essentiellement.

Issu de la pure tradition prussienne, modèle d'officier d'état-major, von Rundstedt prend part à la Première Guerre mondiale qu'il termine avec le grade de *major* (commandant). Dans l'après-guerre, sans être un penseur indépendant, il participe à la modernisation de l'armée allemande, entre autres dans le domaine des transmissions. Il est colonel en 1923 et général de brigade en 1927. Il ferme les yeux sur l'ascension d'Hitler et lui prête serment en 1934. Il déclarera que ce fut un fardeau, mais que, pour lui, un ordre est un ordre : un officier se soumet au pouvoir en place. En 1935, il commande un groupe d'armées. Il ne fait pas partie des zéloteurs des blindés. Pour lui, leur rôle est de couvrir l'infanterie, rien de plus. Il jouit de la considération de ses pairs et il est un des rares à pouvoir en imposer à Hitler. En 1938, après l'attaque de la Tchécoslovaquie, le Führer accepte son retrait du service actif, Rundstedt a alors soixante-trois ans.

En 1939, on lui demande d'étudier le plan d'invasion de la Pologne. Puis il réintègre le service actif pour cette campagne au cours de laquelle il commande le groupe d'armée Sud et prend Varsovie. Il se montre à l'aise dans cette guerre et laisse une grande initiative à ses subordonnés. Il participe ensuite très activement aux débats autour de la conception du plan d'invasion de la France, puis à la campagne de mai-juin 1940, ce qui est l'objet du chapitre le plus passionnant du livre. Incrédule face à la vitesse de progression des panzers, Rundstedt, qui commande le groupe d'armées A, ne perçoit pas la sidération des Français et craint une contre-attaque de flanc. Le 16 mai, il ordonne l'arrêt des divisions de panzers. Cet ordre n'est pas exécuté par Heinz Guderian. La responsabilité de Rundstedt est clairement engagée dans le second *Haltbefehl* de la campagne de France, celui du 24 au 26 mai, lors la marche vers Dunkerque. Au bilan, pour l'auteur, au cours de cette campagne de France, il « ne brilla ni par sa capacité d'analyse ni par la qualité de ses décisions ». Il est néanmoins nommé feld-maréchal le 19 juillet 1940.

Impliqué tardivement dans les plans d'invasion de l'Union soviétique, Rundstedt commande le groupe d'armée Sud avec Kiev pour objectif. Il est lucide sur le fait que l'immensité de la Russie « dévore » les forces allemandes. Il entérine aussi les ordres criminels de l'Oberkommando der Wehrmacht (OKW) à l'Est. Le 1<sup>er</sup> décembre 1941, il est relevé de ses fonctions pour avoir désobéi à un ordre direct du Führer. En tant qu'*Oberbefehlshaber West* (OB West), il commande ensuite l'opération d'invasion de la zone libre en novembre 1942. Le débat concernant le positionnement des réserves blindées en vue de la défense

**Von  
Rundstedt**  
Le maréchal  
oublié

Laurent  
Schang

Paris, Perrin, 2020





contre un débarquement des Alliés fait l'objet d'excellents développements par l'auteur. Rundstedt se prononce pour leur échelonnement dans l'arrière-pays, alors que Rommel, lui, cherche à déployer le plus de forces possible le long des côtes. Après avoir fait face au débarquement, il est relevé de ses fonctions le 2 juillet. « Fidélité au serment » oblige une nouvelle fois et sur désignation du Führer, il préside la cour d'honneur jugeant sommairement les officiers impliqués dans l'attentat raté du 20 juillet. En septembre, il est finalement rappelé à la tête du front Ouest par Hitler. L'auteur démontre alors très bien que ce qui est souvent appelé « offensive Rundstedt » dans les Ardennes en 1944 n'est pas du tout un plan conçu par le feld-maréchal. Le 8 mars 1945, Rundstedt est démis de ses fonctions une bonne fois pour toutes, alors que le pont sur le Rhin de Remagen n'a pas sauté.

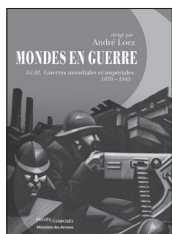
Au final, on se rend bien compte que Rundstedt n'était pas un chef militaire de grande classe, mais un « technicien de la guerre » respecté de ses pairs et un « professionnel consciencieux ». Surtout, « Prussien, trop prussien, [...] Rundstedt plaça la conscience aiguë de sa tâche, écrasante dans son cas, au-dessus de sa propre conscience ». Son sens du devoir l'entraîna dans une soumission aveugle, ce qui le poussa à se rendre coupable de crimes de guerre. Au travers de cette excellente biographie, indispensable à tous ceux qui s'intéressent à la Seconde Guerre mondiale, c'est aussi le portrait de l'élite prussienne de cette époque et de ses valeurs qui se dessine.

Rémy Héméz

**Mondes  
en guerre**  
T. III, Guerres  
mondiales et  
impériales,  
1870-1945

André Loez  
(dir.)

Paris, Passés  
composés/  
ministère des  
Armées, 2020



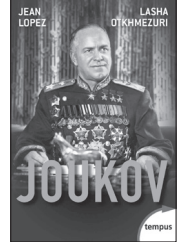
Après les deux premiers tomes (*De la préhistoire au Moyen Âge* et *L'Âge classique*) publiés en 2019, paraît celui consacré aux guerres de 1870 à 1945, qui ambitionne de faire un point complet des évolutions du phénomène « guerre » durant la période. Renonçant à un plan chronologique, il propose une approche thématique en treize grands chapitres, qui prennent chacun la forme de quasi essais. Inutile donc de chercher un chapitre « Première Guerre mondiale » ou « Guerre du Rif ». De l'approche géopolitique et de l'évolution des environnements, nous arrivons au droit de la guerre, à ses violations et aux procès internationaux. Entre-temps, tout en sacrifiant à la mode du « genre » et des « représentations », nous abordons par exemple les questions liées aux évolutions technologiques et donc doctrinales, à la mobilisation totale et à l'économie de guerre, aux conflits ultra-marins et à la place des empires coloniaux, aux caractéristiques des combattants, à la place des civils, aux conséquences ou liens avec les processus révolutionnaires, ou au pacifisme et à la violence. À travers toutes ces thématiques, qui globalement n'accordent qu'une place marginale aux opérations (la majorité des auteurs sont spécialistes des questions mémorielles, culturelles ou des représentations), l'ensemble des conflits de la période est effectivement évoqué, par petites touches, un peu comme dans un tableau pointilliste. On dispose ainsi d'une vaste synthèse faisant le point de l'état actuel de la recherche dans les domaines les plus variés. Cette structure thématique du livre en fait le complément naturel des études centrées sur une guerre ou une campagne. On apprécie toujours la grande qualité de l'iconographie et la facilité de lecture des quelques graphiques et des nombreuses cartes.

PTE

Gueorgiu Konstantinovich Joukov, grande figure du XX<sup>e</sup> siècle, ruina les ambitions d'Hitler, conduisit certaines des plus grandes victoires (défense de Moscou, batailles de Stalingrad, Koursk, enfin la victoire à Berlin) et fut l'un des plus grands chefs militaires de l'histoire. Né en 1896 et décédé en 1974, il a vécu la chute du dernier tsar, la révolution bolchevique, la naissance d'un empire nouveau sur les ruines de l'ancien, la guerre civile, les purges, la grande guerre patriotique (appellation russe) et la grande victoire. L'ouverture des archives soviétiques a permis aux auteurs de cet ouvrage d'apporter des informations inédites et éclairantes sur la vie du maréchal. On y découvre des facettes peu connues de sa personnalité : violence et recours à la répression. Joukov est un produit du système stalinien ; il en sera aussi une victime après 1945. Il sera persécuté, menacé, écarté, oublié puis enfin réhabilité progressivement dans la période du dégel. À travers sa vie et certains événements qu'il a traversés, une interrogation revient sans cesse : la relation entre le pouvoir politique et le pouvoir militaire. En effet, dès son adhésion au parti en 1919 et tout au long de sa carrière, Joukov a dû faire face à un dilemme : comme chef militaire, il souhaite une armée moderne, un corps d'officiers solides et compétents, et des moyens certains ; comme communiste fidèle, il soutient la toute-puissante gouvernance politique de l'armée. Il ne peut en être autrement dans un État comme l'Union soviétique. Voici un remarquable livre d'histoire, une magistrale biographie d'un homme et en partie d'un État, écrit avec finesse et une érudition exemplaire grâce au recours à des archives inédites. Tout cet ensemble fait de cet ouvrage une grande réussite.

Nathalie de Kaniv

**Joukov**  
Jean Lopez  
et Lasha  
Otkhmezuri  
Paris, Perrin, 2020



Il est sans doute le moins connu des bagnes coloniaux, alors qu'il fut, à son apogée, le deuxième bague français après celui de Cayenne. Frédéric Angleviel en propose pour la première fois une histoire complète, intimement liée à l'histoire politique et militaire de l'Indochine. Ouvert en 1861, quasiment aux premiers temps de la présence française, installé sur une île de la mer de Chine méridionale, il avait pour but de « recevoir les plus endurcis des transportés ou des déportés en provenance de l'Indochine française ». Après l'indépendance, Poulo Condore sera utilisé pour incarcérer des militants du Vietminh, puis, après la réunification, pour retenir les derniers opposants affichés au régime communiste. Il ne fermera ses portes qu'au début des années 1990. Le récit est organisé en quatre grandes parties : « Une Bastille coloniale », qui raconte l'histoire du bague en lui-même ; « Des prisonniers oubliés », qui s'intéresse aux hommes, à leur organisation et à leur sort ; « La vie en détention », qui revient en particulier sur le régime et les règlements, les punitions, la vie quotidienne et les révoltes, pour se terminer sur un chapitre consacré aux prisonniers politiques (au point que l'on a pu dire que Poulo Condore fut l'un des creusets du mouvement indépendantiste vietnamien) ; enfin quelques pages sont consacrées à la gestion américano-sud vietnamienne du site et à sa place, aujourd'hui, comme lieu de mémoire. Au fil des pages, les questions liées aux maladies chroniques sont soigneusement étudiées, de même que les révoltes qui scandent l'histoire du site. Un livre qui passionnera tous les amateurs d'histoire de l'Indochine.

PTE

**Poulo Condore**  
Un bague français en Indochine  
Frédéric Angleviel  
Paris, Vendémiaire, 2020



## La Guerre inéluctable

Les chefs militaires français et la politique étrangère, 1935-1939

Simon Catros  
Presses universitaires de Rennes, 2020



Pourquoi cette « étrange défaite » ? Était-elle inéluctable ? On peut le penser après avoir lu cet excellent ouvrage. Il est en effet temps de comprendre, ou au moins de s'approcher de la vérité. La consultation exhaustive et impressionnante des archives civiles et militaires par Simon Catros révèle ce mélange à l'œuvre de malentendus, de lâchetés, de fatalisme, d'enfermement dans les expériences passées, et surtout un manque ou un refus de vision claire des événements. Entre 1935 et 1939, les états-majors sont renouvelés de façon incessante en fonction d'intérêts davantage politiques que militaires, ce qui interdit toute continuité dans les décisions. Les tensions entre les trois armes, les séparations entre quatre états-majors rivaux – l'un est spécifique des colonies, les positions pacifistes du ministre des Affaires étrangères Georges Bonnet, qui veut à tout prix s'entendre avec l'Allemagne, contrastant avec les visions marxistes du ministre de l'Air, Pierre Cot, ne facilitent pas une stratégie claire et partagée. Les archives rendent justice au général Gamelin, qui apparaît pendant toute cette période d'une grande lucidité prophétique, même s'il ne sera pas au rendez-vous d'une stratégie efficace au moment décisif. Les oppositions entre les généraux Villemin, plus défensif, et Gamelin, plus offensif, se neutralisent mutuellement. Les relations politiques et militaires manquent de conclusions dans le réel au profit de discussions souvent vaines. L'occupation sans réaction française de la Rhénanie par Hitler est un moment clé du renoncement. Les diplomates échouent à exercer une influence majeure en oscillant sans cesse entre des projets d'alliance contradictoires, franco-russe, franco-italien, franco-roumain, franco-polonais, franco-turc, qui sont autant de temps perdu. L'Allemagne réarmée tétanise militaires comme politiques. Tous surestiment pourtant sa puissance, qui était fragile au début avant de devenir impressionnante. La neutralité de la Belgique, annoncée de façon surprenante en 1939, empêchera tout plan d'attaque français en passant par ce pays. Les sentiments anti-anglais de la marine ne facilitent pas les échanges d'informations. Comme l'embarras vis-à-vis de l'Espagne, où le soutien gouvernemental et militaire au franquisme n'apporte guère de bénéfices. Enfin, la « cacophonie » industrielle française, qui a mis longtemps à se mettre au niveau des exigences de la guerre, a fragilisé les capacités d'offensive françaises, indéfiniment repoussées, et qui auraient permis un meilleur équilibre des combats. Voilà un remarquable ouvrage de référence pour cette triste période, mais aussi, et c'est son intérêt majeur, pour aujourd'hui !

Didier Sicard

## La Chanson de Roland

Introduction et notes de Paulette Gabaudan

Paris, Les Belles Lettres, 2020



La *Chanson de Roland* est indiscutablement un élément fondateur de la culture européenne. Chacun connaît plus ou moins l'histoire de cette expédition de Charlemagne en Espagne et de la disparition de l'arrière-garde commandée par Roland dans un col pyrénéen. Cette belle traduction, qui séduira les amoureux de grande littérature, restitue toute la poésie et le lyrisme de la chanson de geste et nous donne à (re)découvrir un Roland à la fois de chair et de légende. Les soixante premières pages sont consacrées à la présentation et à l'explication du texte original, puis s'ouvre la *Chanson* proprement dite. Un véritable drame épique, avec sa trahison fatale, ses états d'âme, l'exacerbation du sens de l'honneur, l'esprit de sacrifice et la mort du héros. Un récit qui n'est, bien sûr, pas à prendre comme un témoignage historique (les chiffres en particulier sont fantaisistes), mais qui participe indiscutablement de notre fond culturel et de valeurs communes et qui, à ce seul titre au moins, mérite d'être mieux connu. Un volume imprimé avec soin.

PTE

La guerre, c'est simple. Victoire ou défaite. La paix, c'est quasi impossible, car le vainqueur ne peut jamais profiter de la défaite militaire sans humilier le vaincu. La paix des braves est une fiction, le sentiment de revanche étant toujours présent. Cet ouvrage de Jean-Yves Le Naour, qui complète sa magistrale histoire de la Grande Guerre, en est une passionnante illustration. Dès le 11 novembre 1918, les affrontements entre Foch et Clemenceau expriment la difficulté à prendre des décisions politiques claires. Foch veut humilier définitivement l'Allemagne en la désarmant, en lui enlevant la Sarre et la Rhénanie, et en obtenant des traités avec les pays d'Europe centrale qui lui sont hostiles. Clemenceau, sous le feu des discours angéliques de Wilson et de l'égoïsme anglais, est moins rigide. Il tient surtout à ce que l'économie française ne soit pas ruinée. Les Italiens, venus à la guerre « comme les carabiniers », s'obstinent à réclamer Fiume sans succès. Les Japonais ne veulent pas rendre la presqu'île chinoise du Shadtong. Les Grecs veulent occuper une grande part de la Turquie. Les Anglais refusent que la France augmente son espace et sa puissance. Les Polonais deviennent impérialistes au détriment de l'Allemagne, de l'Ukraine, des pays baltes et de la Russie. Le droit des peuples à disposer d'eux-mêmes défendu par Wilson est une mascarade recouverte par le nouveau dessin des frontières dans les Balkans, qui seront autant d'occasions de guerres futures en raison de l'enchevêtrement des nationalités. La France soutient initialement les armées blanches russes par opposition au bolchevisme et perd plusieurs occasions de créer des liens avec ce nouveau pouvoir. Les Turcs, initialement battus, retrouvent par la force, en un tour de main, leur territoire et mettent rapidement fin aux espoirs des Arméniens, Kurdes, Grecs, chrétiens. L'Italie plonge dans des désordres révolutionnaires sans fin, sans que les socialistes en profitent. Ce sera Mussolini qui en ramassera les scories. Wilson, malade, perd rapidement son crédit pourtant considérable en novembre 1918 et est désavoué par son peuple, renonçant à toutes ses promesses. Ce chef-d'œuvre historique, car cela en est un, laisse un goût amer au lecteur, qui comprend soudain que le XXI<sup>e</sup> siècle est plus proche de cette période que jamais. Le désastre de 1940 était inscrit dans la paix de 1918 avec une Allemagne éternellement forte, qui avait refusé d'accepter sa défaite militaire et qui, paradoxe suprême, a fini par être le vainqueur de la paix sous le masque d'une humiliation. Ouvrage à lire de toute urgence.

Didier Sicard

Avec sobriété et pertinence, le chef d'état-major des armées explique en introduction de cet ouvrage pourquoi il doit être lu : « Comprise depuis l'Antiquité comme une affaire humaine violente, la guerre exprime la volonté politique dans ce qu'elle a de plus extrême. Elle cadence l'évolution de l'humanité depuis la nuit des temps et doit inciter praticiens comme penseurs à raisonner sans cesse l'usage de la violence. Les militaires le savent bien, à la mieux connaître, avec la mesure des Anciens, il s'agit d'éviter la guerre au maximum. Sinon, lorsqu'elle n'est plus évitable, il faut y entrer avec pour unique but de vaincre, et non d'exterminer. » Le titre de ce livre reprend la fin de la belle formule d'investiture d'un commandement : « Pour le bien du service, l'exécution des règlements militaires et le succès des armes de la France ». Pour parvenir à ce succès, Frédéric Jordan, déjà auteur d'un ouvrage sur son engagement au Sahel, rappelle quelques définitions essentielles relatives à la guerre et à la conduite de celle-ci, avec leurs évolutions dans le temps long, et insiste dans une première partie sur la nécessité de penser la guerre. Il organise ensuite son propos en douze chapitres, qui abordent des thèmes particuliers : les principes de la guerre, la logistique, l'adaptation à l'ennemi,

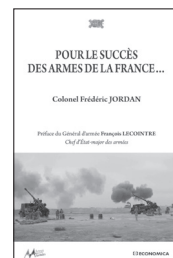
## 1919-1921 Sortir de la guerre

Jean-Yves  
Le Naour  
Paris, Perrin, 2020



## Pour le succès des armes de la France

Frédéric  
Jordan  
Paris, Economica,  
2020



la formation, la remontée en puissance, la manœuvre... Il appuie son discours sur des exemples historiques choisis dans toutes les périodes. Pour l'emploi des réserves, il évoque la bataille de Fontenoy en 1745. Pour le facteur culturel, il fait référence aussi bien à Lénine qu'à Marc Bloch, mais aussi à Abdelkrim et à la guerre du Rif. Pour la défensive, il se fonde sur Joukov lors de la bataille de Koursk ou les Allemands en Normandie. La multiplication des exemples fait que certains pourront paraître plus ou moins pertinents aux yeux de certains, mais c'est la loi du genre et l'exercice est de haute tenue. L'histoire militaire est présente à toutes les pages, permettant de conclure que pour bien s'adapter aux futurs changements de paradigmes et à une instabilité permanente, « le besoin de connaître, de s'inspirer ou de relire les étapes ou les différents courants » de l'art de la guerre comme l'histoire des conflits est une nécessité.

PTE

# L SYNTHÈSES DES ARTICLES

## JEAN-PIERRE ALBERT FACE À L'ÉCHEC

Après avoir apporté des clarifications sur les notions d'échec et de défaite, l'article envisage les situations qu'elles désignent au travers de trois problèmes : la part de la complexité du réel dans les difficultés à réagir à un insuccès ; les effets de la pluralité des systèmes de valeur sur leur relativisation ou leur requalification ; les ruses et dénis permettant de les rendre supportables – une des stratégies les plus fréquentes consistant à traiter les échecs comme des défaites dues aux intentions malveillantes d'un adversaire.

## ENTRETIEN AVEC HENRI BENTÉGEAT APPRIVOISER L'ÉCHEC

« Quand on est au plus haut niveau de responsabilités, la peur de l'échec, c'est ce que j'appelle le "complexe Gamelin" : il faut veiller chaque jour à ce que jamais juin 1940 ne puisse se reproduire. » À la lumière de son parcours professionnel, de son expérience, le général Bentégeat livre à Inflexions sa réflexion sur ce qu'est l'échec pour un militaire, pourquoi et comment l'apprivoiser afin d'être en mesure de prendre des décisions. Et il revient sur les échecs qu'il a eu à affronter.

## XAVIER HÉLARY CRÉCY : UNE DÉFAITE PARMİ D'AUTRES ?

La répétition des désastres subis par la chevalerie française aux XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècles pourrait laisser penser que les protagonistes étaient incapables de tirer la moindre leçon de leurs échecs. L'examen de la bataille de Crécy, livrée le 26 août 1346, permet de nuancer cette idée. Au-delà des récits souvent stéréotypés des chroniqueurs contemporains, il apparaît que les chevaliers français tentèrent de s'adapter, même si leurs efforts ne furent pas toujours couronnés de succès, et que les rois Valois furent incontestablement sensibles à ce que nous pourrions appeler le « retour d'expérience ».

## THOMAS VAISSET ET PHILIPPE VIAL SUCCÈS OU ÉCHEC ? LA MÉMOIRE DIVISÉE DU SABORDAGE DE TOULON

27 novembre 1942 : échappant *in extremis* à la mainmise allemande, une partie de la flotte de Vichy se saborde en rade de Toulon. Cette tragédie est devenue depuis le symbole d'un échec absolu et déshonorant, et constitue une sorte de pendant naval à la débâcle du printemps 1940. Pour autant, Toulon ne peut être réduit à un simple échec, en premier lieu au regard de ce qu'est un sabordage dans les traditions navales. Mais aussi, en second lieu, de ce que Toulon fut objectivement à la fois sur le moment, à l'échelle de la guerre ou à celle du XX<sup>e</sup> siècle. D'ailleurs, les Alliés y virent d'abord un échec cinglant pour les Allemands. De ce fait, Toulon est ainsi, à jamais, un « événement Janus », rien qu'un échec et plus qu'un échec.

## JEAN-LUC COTARD 1944, BATAILLE DU BELVÉDÈRE : UN ÉCHEC VICTORIEUX

Du 25 janvier au 2 février 1944, les armées alliées mènent des combats sanglants afin de conquérir les hauteurs du Belvédère, qui tiennent la route qui conduit à Rome. C'est l'occasion pour l'armée française, défaite en juin 1940, de changer la perception qu'ont d'elle les Alliés, à l'heure où un pouvoir politique français se met en place à Alger et cherche à peser sur la scène internationale. Cette bataille aurait pu être un échec retentissant. Pourquoi cela n'a-t-il pas été le cas ?

## **I** **IVAN CADEAU** **PUNIR LES LAMPISTES ? LES COMMISSIONS D'ENQUÊTE** **DES BATAILLES DE CAO BANG ET DE DIÊN BIÊN PHU**

Pour les armées françaises, la guerre d'Indochine est marquée par deux défaites majeures : Cao Bang en 1950 et Diên Biên Phu en 1954. Toutes deux ont fait l'objet de commissions d'enquête chargées d'établir les causes et les responsabilités du désastre qu'elles ont provoqué. Leurs avis ne seront cependant aucunement suivis d'effets.

## **I** **JÉRÔME PELLISTRANDI** **1870, 1914, 1940... LEÇONS OU SANCTIONS ?**

L'armée française est riche de victoires, mais aussi de défaites majeures aux conséquences dramatiques. L'échec a été et reste donc une réalité pour le militaire, d'où la nécessité de le comprendre et de l'analyser pour le surmonter. Si certaines lacunes ont pu être comblées aisément, notamment sur des programmes, d'autres impliquent le chef militaire mais aussi la politique, dont la responsabilité reste essentielle dans la conception de la politique de défense.

## **I** **GILLES HABEREY** **ENSEIGNER L'ÉCHEC AUX FUTURS CHEFS POUR MIEUX S'ASSURER** **DE LA VICTOIRE**

De par ses conséquences dramatiques, la défaite militaire fait souvent l'objet d'une occultation ou d'un rejet brutal : elle ne serait que le fruit d'une faute ou d'un dysfonctionnement qu'il convient, simplement, de ne pas reproduire. Dépasant cette lecture limitative, la confrontation à l'échec peut pourtant se révéler un excellent outil pédagogique pour former les futurs décideurs. Non seulement elle oblige à essayer de comprendre les racines des erreurs commises, mais elle permet, par extension, de consolider, voire de redécouvrir, certains fondamentaux dans la conception des manœuvres et la prise de décision. Mieux, à l'entraînement, l'échec peut même se révéler un remarquable objet de créativité tactique...

## **I** **YANN ANDRUÉTAN** **ÉCHEC ET MAT**

Être confronté à l'échec est une épreuve émotionnelle en soi et expose l'individu au jugement d'autrui. Pour certains, cette sensation est intolérable et peut mener au suicide. Mais l'échec est une expérience courante. Le connaître et s'en relever est même valorisé dans les démocraties libérales, au contraire des sociétés totalitaires. L'échec menace l'idée de soi, parce qu'il faudra dorénavant vivre avec. C'est aussi un signal : la destinée humaine est irrémédiablement tragique.

## **I** **PATRICK CLERVOY** **RÉSILIENCES MILITAIRES**

Dans le cadre d'un suivi psychothérapeutique, l'institution militaire, par sa structure et son fonctionnement, offre au médecin la possibilité de proposer des soins « augmentés » pour restaurer les soldats traumatisés dans leur équilibre psychique et leur adaptation au service actif. Ces manœuvres ne sont pas toujours couronnées de succès. Mais l'échec aurait été de ne rien tenter.

## **I** **DIDIER SICARD** **LA MORT, UN ÉCHEC MÉDICAL**

La mort a disparu de notre société ; elle est reléguée dans un *no man's land*, n'est plus visible. Une mise à distance qui a contaminé la médecine au point que le décès d'un patient est aujourd'hui considéré comme un échec, porte ouverte à un acharnement thérapeutique et à la perte d'attention nécessaire à ce moment essentiel de l'existence de l'homme.

## **ENTRETIEN AVEC ALAIN DUHAMEL** **L'ÉCHEC EN POLITIQUE**

L'échec en politique est-il uniquement électoral ? Comment réagissent les femmes et les hommes politiques lorsqu'ils sont confrontés à un échec ? Existe-t-il des échecs glorieux ? La société postmoderne ne rend-elle pas permanent l'échec des élus ? Autant de questions posées à Alain Duhamel, observateur de la vie politique française depuis les années 1960.

## **CHRISTIAN VIGOUROUX** **S'OBSTINER DANS L'ÉCHEC. L'EXEMPLE DE L'AFFAIRE DREYFUS**

L'obstination a du bon quand elle est persévérance, ténacité ; elle est dangereuse quand elle est acharnement ou entêtement. Face à la fausse culpabilité de l'officier Dreyfus, une large part de la nation a choisi le péril de la seconde voie. La haute armée et ses soutiens se sont enfermés dans un entêtement frôlant l'obsession, dont les ingrédients se sont ajoutés de manière à multiplier le péril. Quatre échecs vont perdre les pourfendeurs d'Alfred Dreyfus : la prétérition, la répétition, la claustration jusqu'à la perdition.

## **GILLES DARDENNE** **ÉCHEC SCOLAIRE. UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE**

La réflexion sur le problème de l'échec à l'école a régulièrement évolué au cours des quatre dernières décennies, mais se trouve malheureusement toujours d'actualité. En s'appuyant essentiellement sur certaines théories psychanalytiques, l'objet de cet article est de s'intéresser au regard que porte un psychologue de l'éducation sur l'origine possible de l'échec, en particulier dans sa dimension systémique résultant de la relation enseignant, enfant, famille. En offrant un espace de parole au sein de l'école, le psychologue peut contribuer à la réduction de l'échec par l'instigation de changements.

## **IVAN GAVRILOFF** **UNE SOURCE D'INNOVATION**

L'innovation est quelque chose de très objectif ; l'échec, lui, est un sentiment, celui ressenti quand le résultat obtenu n'est pas le résultat désiré. Réussir à innover tout en ayant eu la sensation tout au long du parcours d'échouer est alors, en toute logique, envisageable. Il arrive ainsi que cet échec conduise à des innovations inattendues. Plongeons-nous dans quelques exemples d'innovations fameuses et observons à quelles étapes le sentiment d'échec put s'inviter.

## **AXEL DUCOURNEAU** **PROJET ET PERCEPTION DE L'ÉCHEC**

Cet article aborde la question de la configuration sociotechnique des projets de développement et de l'importance de son analyse dans les modalités de succès ou d'échec de ces projets en contexte multiculturel. Le propos est élargi à l'ensemble du spectre des opérations d'influence, dont les opérations civilo-militaires, qui demandent toutes une grande capacité de gestion de l'incertitude. En définitive, on perçoit que l'échec ou le succès de projets complexes à destination de populations identifiées comme objectifs stratégiques résultent d'un même processus de constitution de réseaux, où facteurs humains et outils techniques interagissent de manière plus ou moins coordonnée sur le terrain, indépendamment, pour partie, des choix initiaux qui ont pu être faits au niveau institutionnel. En définitive, nous essayons de montrer que la reconnaissance de ces réseaux sociotechniques, inclus dans un système d'action, peut avoir une valeur en termes d'aide à la décision.



## **PATRICK LAGADEC** **QUAND L'ÉCHEC EST UN SOULAGEMENT**

La maîtrise des risques, la planification de crise sont assurément des activités sérieusement conduites. Mais à une condition : qu'il n'y ait pas de questionnement obligeant à sortir des territoires convenus. L'interrogation hors cadre, non tolérable, se heurte à des refus de grande vigueur. Et c'est ainsi que se construisent les échecs majeurs, moins difficiles à supporter que la question, et ceux qui s'aventurent à poser la question. Un soulagement payé au prix fort.

## **BENJAMIN BRUNET** **COMPRENDRE LES TERRORISMES.** **SOMMES-NOUS VOUÉS À L'ÉCHEC ?**

Sans nier le lien djihad-islam, cet article propose d'aborder le phénomène djihadiste à l'aune de l'action révolutionnaire violente telle qu'elle est apparue en Europe occidentale durant les années de plomb. Des similitudes apparaissent entre ces terroristes que pourtant tout oppose, si bien que le djihad et le califat semblent avoir pris la suite de l'espérance révolutionnaire déçue, en démultipliant d'ailleurs les effets. Ainsi, en partant de ces analogies, il est possible d'en dégager des enseignements concrets dans le combat que la France mène aujourd'hui à l'étranger ou sur son propre territoire.

## **WASSIM NASR** **LES DÉFAITES COMME AUTANT DE VICTOIRES**

Nombreux sont ceux qui ont découvert le djihad mondial à travers les attentats du 11 septembre aux États-Unis ou de la déclaration du califat à l'été 2014. De brefs moments d'« éclats ». Pourtant, la mouvance djihadiste est vieille d'un demi-siècle. Elle est née d'une défaite, et son histoire est jalonnée de défaites et rarement de victoires. Au cœur de cette mouvance se développent une culture, une littérature et une propagande au service d'un récit qui transforme les défaites en victoires, d'abord de l'individu puis du groupe sur « les sentiers d'Allah ».

## **THIERRY BOUZARD** **L'ORCHESTRE MILITAIRE FRANÇAIS A 175 ANS**

Prenant une revanche culturelle sur la défaite de Waterloo, la France met au point le premier orchestre de plein air fonctionnel quand elle adopte, en 1845, l'organisation et les instruments proposés par Adolphe Sax. En permettant l'évolution des orchestres dans un domaine qui n'appartient pas à sa mission principale et malgré les arbitrages budgétaires, l'armée joue un rôle culturel majeur sous-évalué. Elle est rapidement imitée, et bien souvent dépassée, par des formations civiles qui vont toutes contribuer au renom de la culture française. Cet élan culmine à la Belle Époque avec ses kiosques à musique.

## **FABIEN LEMAIRE** **« ILS SONT FACE À MOI. JE VAIS DEVOIR LEUR DIRE... »**

Au cours d'un convoi logistique, une double attaque IED/mine a tué un sous-officier de l'escadron et blessé huit autres soldats. Le chef de convoi revient ici sur cette attaque, et raconte le moment de l'annonce de cette mort et la manière dont il a géré les événements afin de pouvoir poursuivre la mission.

# TRANSLATION OF THE SUMMARY IN ENGLISH

## JEAN-PIERRE ALBERT FACING UP TO FAILURE

After clarifying the notions of failure and defeat, this article envisages the situations that they refer to, identifying three problems—the proportion of complexity in the reality of the difficulties encountered when reacting to a non-success; the effects of the multiplicity of value systems on the relativization or redefinition of situations of failure; the ruses and denials employed to make these situations bearable—with one of the most commonly used strategies being to treat failures as defeats caused by the evil intent of an adversary.

## INTERVIEW WITH HENRI BENTÉGEAT THE TAMING OF FAILURE

“When you are at the highest level of responsibility, the fear of failure is what I call the ‘Gamelin complex’: you have to watch daily to make sure that June 1940 can never happen again”. In the light of his professional career and his experience, General Bontégeat talks to Inflexions, sharing his thoughts on what failure means to a member of the military, and why and how to tame it in order to take decisions. And he recalls the failures that he himself has had to overcome.

## XAVIER HÉLARY CRÉCY: JUST ANOTHER DEFEAT?

The recurrent disasters suffered by the French cavalry in the 14<sup>th</sup> and 15<sup>th</sup> centuries might lead us to believe that the protagonists were unable to learn the slightest lesson from their failures. A study of the Battle of Crécy on 26 August 1346 provides some nuance to this notion. Beyond the often stereotypical narratives of the contemporary chroniclers, it would appear that the French knights attempted to adapt, even if their efforts were not always crowned with success, and that the Valois kings were incontestably sensitive to what we might call today the “experience feedback”.

## THOMAS VAISSET ET PHILIPPE VIAL SUCCESS OR FAILURE? THE DIVIDED MEMORY OF THE SABOTAGE OF TOULON

Nov. 27<sup>th</sup>, 1942: escaping, against all odds, the German grip, a part of the Vichy fleet is scuttled by its own crews off the shore of Toulon. This tragedy has become the symbol of an absolute, dishonourable disaster viewed as an analogue to the spring 1940 debacle. However, the Toulon episode cannot be read as a mere failure, when considering what scuttling represents in the navy tradition, what this deed meant at the time, and what it came to be viewed as in the context of the whole war or even of the 20<sup>th</sup> century. Significantly, the Allied Forces initially saw it as an ignominious failure for the Germans. From then on, the scuttling at Toulon has remained a “Janus-faced event”: just a failure and so much more than a failure.

## **JEAN-LUC COTARD**

### **1944, THE BATTLE OF THE BELVEDERE: A VICTORIOUS FAILURE**

On 25 January to 2 February 1944, the Allied armies engaged in bloody battles to conquer the heights of the Belvedere, which barred the route to Rome in the north. This was an opportunity for the French army, defeated in June 1940, to change the Allied perception of it, at a time when the political authority of "Free France" was established in Algiers and was seeking to impose itself on the international scene. This battle could have been a resounding defeat. Why was this not the case?

## **IVAN CADEAU**

### **PUNISHING THE UNDERLINGS? THE COMMISSIONS OF ENQUIRY FOR THE BATTLES OF CAO BANG AND DIÊN BIÊN PHU**

For the French armed forces, the Indochina War was marked by two major defeats: Cao Bang in 1950 and Diên Biên Phu in 1954. Both battles were the subject of commissions of inquiry appointed to establish the causes and responsibilities of the disaster that they provoked. However, the conclusions of these commissions were not put into effect.

## **JÉRÔME PELLISTRANDI**

### **1870, 1914, 1940... LESSONS OR PUNISHMENTS?**

The French Army is rich in victories but also in major defeats with drastic consequences. In other words, failure has been and remains a reality for the soldier and must be understood and analyzed in order to be overcome. Although some deficiencies are easy to rectify, especially those involving programmes, others implicate the military commander and the politician, whose responsibility remains essential in the conception of defence policy.

## **GILLES HABEREY**

### **TEACHING FAILURE TO FUTURE COMMANDERS AS A BETTER ASSURANCE OF VICTORY**

Due to its dramatic consequences, military defeat is often swept under the carpet of history or violently rejected. It is seen as no more than the fruit of a fault or dysfunction that must simply be prevented from recurring. Beyond this limiting interpretation, the confrontation with failure can in fact prove to be an excellent pedagogical tool for the training of future decision-makers. Not only does it force them to try to understand the roots of past mistakes, but it also, by extension, helps to consolidate or even to rediscover, certain fundamentals in the conception of manoeuvres and the taking of decisions. Even better, in training exercises, failure can be transformed into an outstanding tool of tactical creativity.

## **YANN ANDRUÉTAN**

### **CHECKMATE**

The encounter with failure is an emotional ordeal in itself and exposes the individual to the judgement of others. For some people, this sensation is intolerable and can even lead to suicide. But failure is a common experience. To know failure and to pick yourself up from it is even highly prized in liberal democracies, unlike in totalitarian societies. Failure is a threat to a person's self-perception, because from then on he or she will have to live with it. It is also a signal: human destiny is irremediably tragic.

## **PATRICK CLERVOY**

### **MILITARY RESILIENCE**

In the context of psychotherapeutic monitoring, the military institution, by its structure and method of operation, provides the doctor with the means of providing "augmented" treatments to soldiers traumatized in their psychological balance and their adjustment to active service. These treatments are not always crowned with success. But the real failure would have been not to have even tried to do anything.

## **■ DIDIER SICARD** **DEATH—A MEDICAL FAILURE**

Death has disappeared from our society; it has been relegated to a no man's land and is no longer visible. This distancing, which has contaminated medicine to the point that the death of a patient is considered to be a failure, and this has opened the door to therapeutic obstinacy and the lack of attention necessary to this essential moment in the existence of the individual.

## **■ INTERVIEW WITH ALAIN DUHAMEL** **FAILURE IN POLITICS**

Is failure in politics solely electoral? How do politicians respond when confronted by failure? Do glorious failures exist in politics? Has post-modern society brought about the permanent failure of elected representatives? These and other questions are asked to Alain Duhamel, an observer of French political life since the 1960s.

## **■ CHRISTIAN VIGOUROUX** **OBSTINACY IN FAILURE. THE EXAMPLE OF THE DREYFUS AFFAIR**

Obstinacy can be a quality when it refers to perseverance and tenacity, but it is dangerous when it is mere stubbornness, doubling down on error. When confronted with the false guilt of officer Dreyfus, a large proportion of the nation chose the peril of the second route. The high command of the army and its supporters were entrenched in an insistence bordering on obsession, with ingredients that combined to compound the danger. Four failures will cause the downfall of the persecutors of Alfred Dreyfus—preterition, repetition and clausturation leading to perdition.

## **■ GILLES DARDENNE** **SCHOOL FAILURE A PSYCHOLOGICAL APPROACH**

Thoughts on the problem of failure at school have continuously evolved over the last four decades, but the problem is unfortunately still a major issue. Relying essentially on certain psychoanalytical theories, the aim of this article is to focus on how an education psychologist looks at the possible origins of school failure, especially in its systemic dimension resulting from the relation between teacher, child and family. By providing a space for talking things over at school, the psychologist can help to reduce failure by instigating changes.

## **■ IVAN GAVRILOFF** **A SOURCE OF INNOVATION**

Innovation is something very objective, whereas failure is a feeling: it is what we feel when the obtained result is not the desired result. So, succeeding to innovate while having the persistent sensation of failure is logically entirely possible. In other words, failure can lead to unexpected innovations. This article examines some examples of famous innovations and identifies the stages at which the sense of failure can arise.

## **■ AXEL DUCOURNEAU** **PROJECTS AND THE PERCEPTION OF FAILURE**

This article tackles the question of the socio-technical system of development projects and the importance of analyzing this system in determining the conditions of success or failure of these projects in a multicultural context. This approach is extended to the full spectrum of soft-power operations, including civilian-military operations, which each require major capabilities for managing uncertainty. In the final analysis, we can see that the failure or success of complex projects addressing populations identified as strategic target groups results from the same process of establishing networks in which human factors interact with technical tools in a more or less coordinated way in the field, partly independently of the initial choices that may have

been made at institutional level. In conclusion, we attempt to show that the recognition of these socio-technical networks, when included in a system of action, can be a valuable aid to decision-making.

## **PATRICK LAGADEC** **FAILURE AS RELIEF**

Risk management and crisis planning are without doubt activities that are carried out with due professionalism. But there is one condition—namely nobody asks any questions that force the leadership to venture out of their agreed fields. Questions going outside the accepted framework are considered intolerable and encounter vigorous rejection. And that is how major failures are generated, since failures are easier to endure than questioning and those who dare to ask questions. This sense of relief comes at a high price.

## **BENJAMIN BRUNET** **UNDERSTANDING DIFFERENT TERRORIST TRADITIONS. ARE WE DESTINED TO FAIL?**

Without denying the link between jihad and Islam, this article proposes to approach the jihadi phenomenon in the light of the “Years of Lead”, the period of violent revolutionary action that occurred in Western Europe from the late 1960s to the 1980s. Similarities can be seen between these terrorists, despite their very opposite ideals, so that jihad and the Caliphate seem to have picked up where fallen revolutionary hopes left off, while vastly increasing their effects. So, on the basis of analogies, practical lessons can be learned from the past for the wars that France is currently waging abroad or on its own territory.

## **WASSIM NASR** **DEFEATS AS VICTORIES**

Many people only discovered global jihadism through the attacks of September the 11<sup>th</sup> in the United States or the declaration of the Caliphate in the summer of 2014. These were brief “flashes” of notoriety. However, the jihad movement dates back half a century. It was born from a defeat, and its history is marked by defeats and rarely by victories. At the heart of this movement, a culture, a literature and a propaganda are developed at the service of a narrative that transforms defeats into victories, initially for the individual and then for the entire group on the “paths of Allah”,

## **THIERRY BOUZARD** **THE FRENCH MILITARY ORCHESTRA IS NOW 175 YEARS OLD**

Taking cultural revenge after the defeat of Waterloo, France established the first functioning open-air orchestra in 1845, when it adopted the organization and instruments proposed by Adolphe Sax. By allowing the development of orchestras in a domain that is not part of its principal mission, and despite budget offsets, the French Army played a major, and underrated, cultural role. It was rapidly imitated, and often surpassed, by civilian formations that would all contribute to the reputation of French culture. This movement culminated in the “Belle Epoque” with its music kiosks.

## **FABIEN LEMAIRE** **«THEY ARE IN FRONT OF ME.. I WILL HAVE TO TELL THEM...»**

During a logistic convoy, a double IED/mine attack killed an NCO of the squadron and wounded eight other soldiers. The convoy commander looks back on this attack and recounts the moment of announcing the death and the way he handled the events

# L BIOGRAPHIES

## LES AUTEURS

### ■ Jean-Pierre ALBERT

Ancien normalien (ENS de Saint-Cloud), agrégé de philosophie, Jean-Pierre Albert est directeur d'études honoraire à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Spécialiste d'anthropologie historique, il a principalement travaillé sur le christianisme latin. Il se consacre aujourd'hui à la promotion de recherches pluridisciplinaires ou comparatistes et à une réflexion sur les problématiques des sciences sociales à propos du religieux.

### ■ Yann ANDRUÉTAN

Voir rubrique « comité de rédaction »

### ■ Henri BENTÉGAT

Saint-cyrien de la promotion « Lieutenant-colonel Driant » (1965-1967), Henri Bontégat choisit les troupes de marine à sa sortie de l'école puis passe par l'École d'application de l'arme blindée cavalerie. Après avoir commandé le RICM à Vannes (1988), puis avoir intégré la 42<sup>e</sup> session du Centre des hautes études militaires (CHEM) et la 45<sup>e</sup> de l'IHEDN, il est en 1993 adjoint du chef d'état-major du président Mitterrand puis en 1995 du président Chirac. En 1996, il est commandant supérieur des forces armées aux Antilles, puis en 1998 directeur adjoint de la Délégation aux affaires stratégiques du ministère de la Défense. En avril 1999, il devient chef d'état-major particulier de la présidence de la République, puis est nommé chef d'état-major des armées (CEMA) en octobre 2002, avant de diriger le comité militaire de l'Union européenne (2006-2009). Il est général d'armée en 2<sup>e</sup> section depuis fin 2009.

### ■ Thierry BOUZARD

Journaliste et historien de la musique et des chants, en particulier militaires, Thierry Bouzard a notamment publié *Anthologie du chant militaire français* (Grancher, 2000), *Histoire du chant militaire français* (Grancher, 2009) et *Le Grand Recueil des chants parachutistes* (2018) et *L'Orchestre militaire français. Histoire d'un modèle* (Éditions Feuilles, 2019). Il est mandaté par le ministère des Armées pour conduire un inventaire du patrimoine musical militaire français.

### ■ Benjamin BRUNET

Officier de la Légion étrangère, le lieutenant-colonel Benjamin Brunet est issu de la promotion « Général de Galbert » (2002-2005) de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr. Il a servi au 2<sup>e</sup> régiment étranger de parachutistes, comme instructeur à Saint-Cyr puis en administration centrale, notamment à l'état-major opérationnel terre. Il a été déployé en mission en Afrique et au Moyen-Orient. Breveté de l'École de guerre, il occupe aujourd'hui le poste de chef du bureau opération instruction de la 13<sup>e</sup> demi-brigade de la Légion étrangère.

### ■ Ivan CADEAU

Officier et auteur d'une thèse sur l'action du génie pendant la guerre d'Indochine, Ivan Cadeau est

actuellement en poste à la chaire de tactique générale du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement. Il enseigne au profit de nombreux organismes de l'armée de terre. Spécialiste des guerres d'Indochine et de Corée, il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages et a notamment publié *Diên Biên Phu* (Tallandier, 2013, rééd. 2016), *La Guerre de Corée* (Perrin, 2013), *Le Génie au combat. Indochine 1945-1956* (Service historique de la défense, 2013) et *La Guerre d'Indochine. De l'Indochine française aux adieux à Saigon 1940-1956* (Tallandier, 2015, rééd. 2019). Son dernier livre, une biographie du maréchal de Lattre de Tassigny, est paru chez Perrin en novembre 2017. Il prépare actuellement un ouvrage sur la bataille de Cao Bang (à paraître en 2021).

### ■ Patrick CLERVOY

Voir rubrique « comité de rédaction »

### ■ Jean-Luc COTARD

Voir rubrique « comité de rédaction »

### ■ Gilles DARDENNE

Titulaire d'un Diplôme d'État de psychologie scolaire (DEPS) et d'un DESS d'ingénierie du conseil pédagogique, Gilles Dardenne est actuellement psychologue de l'éducation et accueille des stagiaires lauréats du concours externe de recrutement des psychologues de l'éducation (créé en 2017). Il intervient également dans la formation des étudiants de master souhaitant devenir professeurs des écoles à l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE), site de La Rochelle. Auparavant, il a exercé les fonctions d'instituteur, d'instituteur spécialisé dans l'aide à dominante pédagogique auprès des élèves en difficulté et de maître formateur.

### ■ Axel DUCOURNEAU

Docteur en anthropologie, Axel Ducourneau a débuté sa carrière à l'Institut polaire français comme biologiste, spécialisé dans les adaptations en environnements extrêmes ; il a notamment travaillé en Antarctique pour le département facteurs humains du centre de recherche du Service de santé des armées. Il a ensuite orienté sa carrière sur la problématique des interactions homme/milieux, principalement au CNRS et à l'université Cheikh Anta Diop de Dakar, où il a été, de 2009 à 2013, chef de projet d'un observatoire socio-écologique dans le Sahel. Il a également été en charge des questions de valorisation économique de la recherche à l'université de Nouvelle-Calédonie de 2014 à 2018. Auditeur de la 51<sup>e</sup> promotion en Intelligence économique et stratégique de l'IHEDN, et auditeur civil de la 133<sup>e</sup> promotion de l'École de guerre-terre, il est actuellement directeur de cabinet du président de l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO).

### ■ Alain DUHAMEL

Alain Duhamel est éditorialiste et essayiste, membre de l'Académie des sciences morales et politiques. Il a enseigné pendant vingt ans à Sciences-Po et publié de nombreux ouvrages, notamment *Portraits souvenirs*.

*Cinquante ans de vie politique* (Plon, 2012), *Une histoire personnelle de la V<sup>e</sup> République* (Plon, 2014), *Les Pathologies politiques françaises* (Plon, 2016) et *Journal d'un observateur* (Éditions de l'observatoire, 2018).

### ■ Ivan GAVRILOFF

X81, titulaire de masters d'intelligence artificielle, Ivan Gavriloff est associé-fondateur de Kaos Consulting, conseil en innovations. Conseiller auprès de l'officier général en charge de la transformation digitale des armées, cofondateur de Better We Better World, colonel de réserve citoyenne (air, gendarmerie), il anime le module « penser autrement » au CHEM, à l'École de guerre, à l'EMST et au CFMD depuis 2012.

### ■ Gilles HABEREY

Né en 1966, le colonel Gilles Haberey choisit de servir dans l'infanterie à l'issue de sa scolarité à Saint-Cyr. Affecté à plusieurs reprises en corps de troupe, en école et en état-major opérationnel, il prend le commandement du 92<sup>e</sup> régiment d'infanterie de 2010 à 2012 avant de rejoindre l'état-major de l'armée de terre où il occupe des fonctions au bureau Plans, puis dirige le bureau Emploi. Il a été déployé dans le cadre d'une douzaine d'opérations extérieures, notamment dans le Golfe, à plusieurs reprises dans les Balkans, en Afrique, au Liban, en Afghanistan et récemment au Mali. Passionné d'histoire militaire, il a publié plusieurs ouvrages, en particulier liés à la tactique générale, dont certains ont été primés. Il sert actuellement comme chef d'état-major au Centre de doctrine et d'enseignement du commandement.

### ■ Xavier HÉLARY

Xavier Hélaré est professeur d'histoire du Moyen Âge à l'université de Lyon (Jean-Moulin). Ses recherches portent sur l'histoire de la guerre dans les derniers siècles du Moyen Âge. Récemment, il a notamment contribué à l'*Histoire militaire de la France* (Perrin/ministère des Armées, 2018), sous la direction d'Hervé Drévillon et Olivier Wieviorka.

### ■ Patrick LAGADEC

Directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique, Patrick Lagadec est un spécialiste de la gestion du risque et de la gestion de crise. Son dernier ouvrage : *Le Temps de l'invention. Femmes et hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotiques* (Préventique, 2019) <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdellnvention.pdf>

### ■ Fabien LEMAIRE

Saint-cyrien de la promotion « Capitaine Beaumont », le capitaine Fabien Lemaire a servi comme lieutenant puis capitaine au 121<sup>e</sup> régiment du train de Monthéry où il a commandé l'escadron de ravitaillement. Il a ensuite été affecté à l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) puis, depuis août 2019, à la Direction de l'enseignement militaire supérieur (DEMS). Il a été projeté une fois au Liban, deux fois en Afghanistan et une fois au Mali.

### ■ Wassim NASR

Diplômé en « Défense, sécurité et gestion de crise » de l'Institut de relations internationales et stratégiques (iris) et en « Relations internationales approfondies » du Centre d'études diplomatiques et stratégiques (ceds), Wassim Nasr est journaliste à France 24, spécialiste des mouvements et mouvances djihadistes. Il a publié *État islamique. Le fait accompli* (Plon, 2016).

### ■ Jérôme PELLISTRANDI

Issu du contingent 80/10, le général (2S) Jérôme Pellistrandi a intégré l'École spéciale militaire de Saint-Cyr en 1983. Il a commandé le 28<sup>e</sup> régiment de transmissions à Issoire (2005-2007) et la brigade de commandement multinational du Corps européen (2007-2009). Breveté de l'enseignement militaire supérieur français et espagnol, il a été auditeur du Collège de défense de l'OTAN. Titulaire d'un DEA et d'un master en relations internationales, il est docteur en histoire. Aujourd'hui rédacteur en chef de la *Revue Défense nationale* (RDN), il est également en charge des sessions régionales de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN).

### ■ Didier SICARD

Voir rubrique « comité de rédaction »

### ■ Thomas VAISSET

Maître de conférences à l'université Le Havre-Normandie (UMR IDEES-CNRS 6266), ses travaux portent sur l'histoire du fait guerrier, l'histoire navale contemporaine et l'histoire de la France libre. Il a notamment publié *L'Amiral d'Argenlieu. Le moine-soldat du gaullisme* (Belin, 2017) et a co-dirigé *Les Militaires en résistances en France et en Europe* (Presses universitaires du Septentrion, à paraître en novembre 2020).

### ■ Philippe VIAL

Voir rubrique « comité de rédaction »

### ■ Christian VIGOUROUX

Juriste, président de section au Conseil d'État (H), Christian Vigouroux a notamment publié *Georges Picquart, dreyfusard, proscrit, ministre* (Daloz, 2008), prix Seligmann contre le racisme et l'injustice, *Déontologie des fonctions publiques* (Daloz, 2012) et *Georges Picquart* (Fayard, 2020).

## LE COMITÉ DE RÉDACTION

### ■ Yann ANDRUÉTAN

Issu de l'ESSA Lyon-Bron, le médecin en chef Yann Andruétan a servi trois ans au 1<sup>er</sup> régiment de tirailleurs d'Épinal, avec lequel il a effectué deux missions au Kosovo en 2000 et 2002. Il a ensuite rejoint l'HIA Desgenettes afin d'effectuer l'assistanat de psychiatrie. En 2008, il est affecté à l'HIA Sainte-Anne de Toulon comme médecin-chef adjoint du service de psychiatrie. En 2009, il a effectué un séjour en Afghanistan. Il est aujourd'hui chef du service psychologique de la Marine. Il est aussi titulaire d'un master 2 en anthropologie.

### ■ Jean ASSIER-ANDRIEU

Né en 1982, le commissaire principal Jean Assier-Andrieu entre à l'École militaire supérieure d'administration et de management (EMSAM) de l'armée de terre en 2006 (promotion « Intendant général Bailly »), après des études de droit à la faculté de Montpellier. Il a principalement servi au sein d'unités parachutistes, en tant que directeur administratif et financier du 2<sup>e</sup> régiment étranger de parachutistes, puis au sein de l'état-major tactique du 2<sup>e</sup> régiment de parachutistes d'infanterie de marine. Avec ces unités, il a participé à des engagements opérationnels (Afghanistan) et à des missions de coopération internationale. Il occupe de 2013 à 2016 le poste de chef du bureau finances de la direction du commissariat d'outre-mer de La Réunion-Mayotte, avant de rejoindre la direction des affaires financières du ministère des Armées en tant que chef de section synthèse. Il intègre la 26<sup>e</sup> promotion de l'École de guerre en 2018. Il sert aujourd'hui à l'EMA.

### ■ John Christopher BARRY

Né à New York, diplômé d'histoire et de sciences politiques aux États-Unis (UCLA et NYU), de philosophie et de sociologie de la défense et d'études stratégiques en France (Paris-X et EHESS), John Christopher Barry a co animé durant plusieurs années un séminaire de recherche intitulé « La globalisation sécuritaire » à l'EHESS. Il est aujourd'hui chargé de cours à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr Coëtquidan. Il publie régulièrement dans *Les Temps modernes*, *Inflexions*, les *Études de l'IRSEM* et *Global Society*.

### ■ Bénédicte CHÉRON

Bénédicte Chéron est historienne. Elle a fait sa thèse sur le cinéma de Pierre Schoendoerffer, soutenue à la Sorbonne (Paris IV) en 2012, et a publié *Pierre Schoendoerffer* (CNRS Éditions) en 2012, réédité en collection de poche (Biblis) en 2015. Chercheur partenaire au SIRICE (UMR 8138), qualifiée aux fonctions de maître de conférences et enseignante à l'Institut catholique de Paris, elle mène ses recherches sur le traitement médiatique du fait militaire français (médias d'information, reportage, documentaire et fiction) et sur les relations armées-société. Elle fait régulièrement bénéficié de son expertise des organismes dépendant du ministère des Armées. Elle a aussi publié « L'Image des militaires français à la télévision, 2001-2011 » (IRSEM, 2012), ainsi que de nombreux articles et chapitres d'ouvrages collectifs sur ses sujets de recherche. *Le Soldat méconnu. Les Français et leurs armées : état des lieux* est paru à l'automne 2018, chez Armand Colin.

### ■ Patrick CLERVOY

Élève au collège militaire de Saint-Cyr-l'École puis à l'École du service de santé des armées de Bordeaux, le docteur Patrick Clervoy a été médecin d'unité pendant quatre années au profit de régiments de la 9<sup>e</sup> division d'infanterie de marine. Il a participé à plusieurs opérations qui l'ont amené à intervenir sur des théâtres extérieurs en Afrique centrale, en Guyane, en ex-Yugoslavie, en Afghanistan, au Mali, au Burkina Faso et au Niger. Il est professeur de médecine à l'École du Val-de-Grâce et fut, de 2010 à 2015, titulaire de la chaire de psychiatrie et de psychologie clinique appliquée aux armées. Il est l'auteur de publications sur les thèmes du soutien psychologique des forces – *Les Psy en intervention* (Doin, 2009) – et de la prise en charge des vétérans – *Le Syndrome de Lazare. Traumatisme psychique et destinée* (Albin Michel, 2007), *Dix semaines à Kaboul. Chroniques d'un médecin militaire* (Steinkis, 2012). Il a récemment fait paraître *L'Effet Lucifer. Des bourreaux ordinaires* (CNRS éditions, 2013), *Traumatismes et blessures psychiques* (Lavoisier Médecine, 2016) et *Les Pouvoirs de l'esprit sur le corps* (Odile Jacob, 2018).

### ■ Jean-Luc COTARD

Saint-cyrien ayant servi dans l'arme du génie, le colonel Jean-Luc Cotard a choisi de se spécialiser dans la communication après avoir servi en unité opérationnelle et participé à la formation directe de saints-cyriens et d'officiers en général. Il est titulaire d'une maîtrise d'histoire contemporaine, d'un DESS de techniques de l'information et du journalisme, et a réfléchi, dans le cadre d'un diplôme universitaire à l'Institut français de la presse, aux relations entre les hommes politiques et les militaires de 1989 à 1999. Il a publié des articles qui ont trait à son expérience dans les revues *Histoire et défense*, *Vauban et Agir*. Il a servi en Bosnie en 1992-1993, au Kosovo en 2001 (Mitrovica) et 2008 (Pristina), ainsi qu'en Côte d'Ivoire en 2005-2006. Après avoir eu des responsabilités au SIRPA-Terre, il a conseillé le général commandant la région terre Nord-Est. Il a choisi de quitter l'uniforme en 2010, pour créer son entreprise de communication spécialisée dans la communication de crise.

### ■ Catherine DURANDIN

Catherine Durandin est historienne et écrivain. Après de nombreux ouvrages consacrés à la France, aux relations euro-atlantiques et à la Roumanie, elle s'oriente vers une recherche portant sur la mémoire des Français et leur relation à la guerre, avec un roman, *Douce France* (Le Fantascopie, 2012), puis *Le Déclin de l'armée française* (François Bourin, 2013). Elle a récemment publié *Ismène. Point* (Dacres Éditions, 2015) et *La Guerre froide* (PUF, « Que sais-je? », 2016).

### ■ Benoît DURIEUX

Né en 1965, Benoît Durieux est officier d'active dans l'armée de terre. Saint-cyrien, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'université de Georgetown (États-Unis), il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein de la Légion étrangère, avec laquelle il a participé à plusieurs opérations dans les Balkans (1995 et 1996) et en Afrique (Somalie 1993). Après un passage à l'état-major des armées, il a été chef de corps du 2<sup>e</sup> régiment étranger d'infanterie jusqu'à l'été 2010. Ancien auditeur au Centre des hautes études militaires (CHEM), puis adjoint « terre » au cabinet militaire du ministre de la Défense, puis directeur du CHEM, le général



Durieux a commandé la 6<sup>e</sup> brigade légère blindée basée à Nîmes avant d'être nommé chef du cabinet militaire du Premier ministre en juillet 2017. Docteur en histoire, il est l'auteur de *Relire De la guerre de Clausewitz* (Economica, 2005), une étude sur l'actualité de la pensée du penseur militaire allemand. Pour cet ouvrage, il a reçu le prix l'Épée et La Plume. Récemment paru sous sa direction : *La Guerre par ceux qui la font. Stratégie et incertitude* (Éditions du Rocher, 2016) et le *Dictionnaire de la guerre et de la paix* (PUF, 2017).

### Brice ERBLAND

Né en 1980, le lieutenant-colonel Brice Erbland est un officier saint-cyrien qui a effectué son début de carrière au sein de l'aviation légère de l'armée de terre (ALAT). Chef de patrouille et commandant d'unité d'hélicoptères de combat *Tigre* et *Gazelle*, il a été engagé plusieurs fois dans la corne de l'Afrique, en Afghanistan et en Libye. Il a ensuite servi au cabinet du ministre de la Défense, avant de rejoindre l'École militaire pour sa scolarité de l'École de guerre. Après une formation d'ingénieur d'essais en vol à l'École du personnel navigant d'essais et de réception (EPNER) à Istres, il a été affecté au cabinet du chef d'état-major de l'armée de terre en mobilité extérieure à l'audit de la SNCF. Il est aujourd'hui chef BOI au 1<sup>er</sup> RCH. Il a publié en 2013 un livre de témoignages et de réflexions sur ses opérations, intitulé *Dans les griffes du Tigre* (Les Belles Lettres), qui a reçu le prix l'Épée et la Plume, le prix spécial de la Saint-Cyrienne et la mention spéciale du prix Erwan Bergot, et « *Robots tueurs* ». *Que seront les soldats de demain ?* (Armand Colin, 2018).

### Hugues ESQUERRE

Saint-Cyrien, breveté de l'École de guerre, Hugues Esquerre a servi vingt ans dans les troupes de marine jusqu'au grade de lieutenant-colonel. Ancien auditeur de la 10<sup>e</sup> promotion du Cycle des hautes études pour le développement économique (CHEDE), il est aujourd'hui inspecteur des finances. Sociétaire de l'association des écrivains combattants, il est l'auteur de *La société créole au travers de sa littérature* (SdE éditions, 2005), *Remplacer l'armée dans la nation* (Economica, 2012) et *Dans la tête des insurgés* (éditions du Rocher, 2013), ouvrage pour lequel il a reçu en 2015 le prix l'Épée et la Plume, et *Quand les finances désarment la France* (Economica, 2015).

### Isabelle GOUGENHEIM

Diplômée de Sciences Po Paris, ancienne élève de l'ENA (promotion Solidarité), Isabelle Gougenheim a travaillé durant plus de vingt ans dans l'audiovisuel public, au CSA puis à France 3, puis a dirigé l'ECPAD, centre des archives et de production audiovisuelle du ministère de la Défense pendant six ans. Auditrice de l'IHEDN, présidente de la 53<sup>e</sup> session nationale, membre du bureau de l'AAIHEDN, elle a également travaillé dans la coopération internationale et la gestion des crises (SGDN et ministère des Affaires étrangères). Après avoir été en charge pendant trois ans de la promotion des femmes dans l'activité économique et les nouvelles technologies au ministère du Droit des femmes, elle a travaillé dans les structures en charge des politiques publiques de l'économie sociale et solidaire (ESS), au sein de la direction générale du Trésor du ministère des Finances et au ministère de la Transition écologique et solidaire. Elle est aujourd'hui administratrice générale au secrétariat général du ministère des Finances. Possédant de longue date un fort engagement associatif bénévole, elle a été élue en 2013 à la présidence d'IDEAS.

### Frédéric GOUT

Entré à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr en 1988, breveté de l'enseignement militaire supérieur, le général Gout a passé la majeure partie de sa carrière au sein de l'aviation légère de l'armée de terre (ALAT). À l'issue d'une mobilité externe au ministère des Affaires étrangères et d'un poste au sein du cabinet du chef d'état-major de l'armée de terre, il prend le commandement du 5<sup>e</sup> régiment d'hélicoptères de combat de 2011 à 2013. Il est ensuite auditeur de la 63<sup>e</sup> session du Centre des hautes études militaires (CHEM) et de la 66<sup>e</sup> session de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), puis assistant spécial du président du Comité militaire de l'OTAN à Bruxelles. Après avoir servi à l'état-major des armées, il commande aujourd'hui la 4<sup>e</sup> brigade aérocombat. Il a publié *Libérez Tombouctou ! Journal de guerre au Mali* (Tallandier, 2015).

### Michel GOYA

Issu du corps des sous-officiers, Michel Goya a été officier dans l'infanterie de marine de 1990 à 2014. Après dix ans d'expérience opérationnelle, il suit, en 2001, une scolarité au sein de l'Enseignement militaire supérieure scientifique et technique puis, il intègre, en 2003, le Collège interarmées de défense. Officier au Centre de doctrine d'emploi des forces terrestres (CDEF), il est assistant militaire du chef d'état-major des armées de 2007 à 2009. Il a dirigé ensuite le domaine « Nouveaux Conflits » au sein de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM) puis le bureau recherche du CDEF, avant de quitter l'institution pour se consacrer à l'enseignement et à l'écriture. Titulaire d'un doctorat d'histoire, le colonel Goya est l'auteur de *Res Militaris. De l'emploi des forces armées au XXII<sup>e</sup> siècle* (Economica, 2010), d'*Irak. Les armées du chaos* (Economica, 2008), de *La Chair et l'Acier invention de la guerre moderne, 1914-1918* (Tallandier, 2004, rééd., 2014), sur la transformation tactique de l'armée française de 1871 à 1918, de *Sous le feu. La mort comme hypothèse de travail* (Tallandier, 2014), *Israël contre Hezbollah. Chronique d'une défaite annoncée 12 juillet-14 août 2006* (avec Marc-Antoine Brillant, Éditions du Rocher, 2014) et *Les Vainqueurs. Comment la France a gagné la Grande Guerre* est paru aux éditions Tallandier en août 2018. Il a obtenu trois fois le prix de l'Épaulette, le prix Sabatier de l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique, le prix d'histoire militaire du Centre d'études d'histoire de la Défense et le prix Edmond Fréville de l'Académie des sciences morales et politiques. Son dernier ouvrage *S'adapter pour vaincre. Comment les armées évoluent* est paru aux éditions Perrin en 2019.

### Rémy HÉMEZ

Né en 1980, le lieutenant-colonel Rémy Hémez est officier de carrière dans l'armée de terre. Saint-cyrien, il appartient à l'arme du génie où il a servi comme lieutenant et capitaine au 3<sup>e</sup> régiment du génie. Il a été engagé en opérations extérieures en Côte d'Ivoire et au Liban. Il a ensuite servi à l'état-major de force n° 1 et a suivi la scolarité de l'École de guerre (2013-2014). De 2015 à 2017, il a été détaché en tant que chercheur au sein du Laboratoire de recherche sur la défense (LRD) de l'Institut français des relations internationales (IFRI). Il a servi, de nouveau au 3<sup>e</sup> régiment du génie, en tant que chef du bureau opération et instruction de 2018 à 2020 avant d'intégrer l'Inspection de l'armée de terre. Il est l'auteur de nombreux articles et études portant sur la stratégie, la tactique, l'histoire militaire et la Corée du Sud.

### ■ Armel HUET

Professeur émérite de l'université Rennes-II, Armel Huet a fondé le Laboratoire de recherches et d'études sociologiques (LARES) et le Laboratoire d'anthropologie et de sociologie (LAS) qu'il a dirigé respectivement pendant quarante ans et quinze ans. Il est aujourd'hui le directeur honoraire. Outre un master de recherche sociologique, il a également créé des formations professionnelles, dont un master de maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière ; il a dirigé le comité professionnel de sociologie de l'Association internationale des sociologues de langue française (AISLF). Armel Huet a développé dans son laboratoire plusieurs champs de recherche sur la ville, les politiques publiques, le travail social, les nouvelles technologies, le sport, les loisirs et les questions militaires. Il a créé des coopérations avec des institutions concernées par ces différents champs, notamment avec les Écoles militaires de Coëtquidan. Ces dernières années, il a concentré ses travaux sur le lien social. Il a d'ailleurs réalisé à la demande de l'État-major de l'armée de terre, une recherche sur la spécificité du lien social dans l'armée de terre.

### ■ Haïm KORSIA

À sa sortie du séminaire israélite de France et après avoir obtenu son diplôme rabbinique en mars 1986, Haïm Korsia termine son parcours universitaire par un DEA à l'École pratique des hautes études en 2003. Jusqu'en 2004, il a été directeur de cabinet du grand rabbin de France. Le grand rabbin Haïm Korsia est aumônier en chef des armées, aumônier en chef de l'armée de l'air, membre du comité consultatif national d'éthique, membre du comité du patrimoine culturel au ministère de la Culture, administrateur national du Souvenir français et secrétaire général de l'Association du rabbinat français. En juin 2014, il est élu grand rabbin de France et le 15 décembre de la même année à l'Académie des sciences morales et politiques. Derniers ouvrages parus : *Gardien de mes frères*, Jacob Kaplan (Édition Pro-Arte, 2006), *À corps et à Toi* (Actes Sud, 2006), *Être juif et français : Jacob Kaplan, le rabbin de la République* (Éditions privé, 2005), *Les Enfants d'Abraham. Un chrétien, un juif et un musulman dialoguent* (avec Alain Maillard de La Morandais et Malek Chebel, Presses de la Renaissance, 2011). Il vient de publier *Réinventer les aurores* (Fayard, 2020).

### ■ François LECOINTRE

Né en 1962, François Lecointre est officier de carrière dans l'armée de terre. Saint-cyrien, il appartient à l'arme des Troupes de marines où il a servi comme lieutenant et capitaine au 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine et au 5<sup>e</sup> régiment inter-armes d'Outre-mer. Il a été engagé en Irak lors de la première guerre du Golfe (1991), en Somalie (1992), en République de Djibouti dans le cadre de l'opération Iskoutir (1991-1993), au Rwanda dans le cadre de l'opération Turquoise (1994) ainsi qu'à Sarajevo (1995), et a ensuite servi à l'état-major de l'armée de terre, au sein du bureau de conception des systèmes de forces. Il a commandé le 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine stationné à Vannes et à ce titre le groupe tactique interarmes 2 (GTIA2) en République de Côte d'Ivoire d'octobre 2006 à février 2007. Ancien auditeur puis directeur de la formation au Centre des hautes études militaires (CHEM), il a été jusqu'à l'été 2011 adjoint « terre » au cabinet militaire du ministre de la Défense, puis a commandé la 9<sup>e</sup> brigade d'infanterie de marine jusqu'à l'été 2013. Officier général synthèse à l'État-major de l'armée de

terre jusqu'au 31 juillet 2014 puis sous-chef d'état-major « performance et synthèse » à l'EMAT et chef du cabinet militaire du Premier ministre, le général d'armée Lecointre est actuellement chef d'état-major des armées (CEMA).

### ■ Éric LETONTURIER

Après des études en histoire, en sociologie et en philosophie, Éric Letonturier est actuellement maître de conférences en sociologie à l'université Paris-Descartes-Sorbonne et chercheur au Centre de recherche sur les liens sociaux (CERLIS/UMR 8070). Il a été responsable du RT8 (sociologie du milieu militaire) à l'Association française de sociologie (AFS) et chargé de mission auprès du chef d'état-major de l'armée de terre (2001-2003). Il est par ailleurs responsable chez CNRS Éditions des collections « Les Essentiels d'Hermès » et « CNRS communication ». Ses travaux portent sur les articulations existant entre les dimensions culturelles et organisationnelles au sein de l'institution militaire, mais également, de façon pluridisciplinaire, sur la communication, notamment sur le concept de réseau. Dernier ouvrage paru : *Guerre, armées et communication* (CNRS Éditions, 2017).

### ■ Thierry MARCHAND

Diplômé de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr en 1987 (promotion « Général Monclar »), Thierry Marchand choisit de servir dans l'infanterie. À l'issue de sa scolarité, il rejoint la Légion étrangère au 2<sup>e</sup> régiment étranger d'infanterie (REI) de Nîmes. Il est engagé en République centrafricaine (EFAO) en 1989 et en Guyane en 1990. Il participe à l'opération Daguet en Arabie Saoudite et en Irak (septembre 1990-avril 1991) à l'opération Iskoutir en République de Djibouti puis est engagé par deux fois en Somalie (Opération *Restore Hope* en 1992 puis ONUSOM II en 1993). Il est engagé en opération à quatre reprises au cours de son temps de commandement (opération Épervier en 1994, de la Force de réaction rapide en Bosnie en 1995, Gabon et République centrafricaine – opération Almandin II – en 1996). Il sera engagé avec son régiment au Kosovo (KFOR) en 2003. Affecté au cabinet du ministre de la Défense entre 2003 et 2006 (cellule terre du cabinet militaire) et est promu au grade de colonel en 2005. Entre 2006 et 2008 il commande la 13<sup>e</sup> DBLE à Djibouti. De 2008 à 2009, il est auditeur du Centre des hautes études militaires (CHEM) et de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN). Il est ensuite affecté pour une année au Centre interarmées de concepts et de doctrines (CICDE) et rejoint en 2010 la Délégation aux affaires stratégiques en qualité de sous-directeur aux questions régionales. En 2012, il est chef de la cellule relations internationales du cabinet militaire du ministre de la Défense. Nommé général de brigade le 1<sup>er</sup> août 2014, puis général de division le 1<sup>er</sup> avril 2018 il a été en charge du recrutement au sein de la Direction des ressources humaines de l'armée de terre puis il a pris le commandement des forces armées en Nouvelle-Calédonie jusqu'à l'été 2018. Il est aujourd'hui directeur de la DCSD (ministère des Affaires étrangères).

### ■ Jean-Philippe MARGUERON

À sa sortie de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr en 1978, le général Margueron choisit l'artillerie antiaérienne. Il y occupe tous les grades et sert tour à tour en métropole, à l'outre-mer et en opérations extérieures. Promu colonel en 1997, il commande le 54<sup>e</sup> régiment d'artillerie stationné à Hyères, avant d'être responsable du recrutement pour la région parisienne et l'outre-mer au tout début de la

professionnalisation des armées. Auditeur de l'Institut des hautes études de la Défense nationale en 2001, il est ensuite conseiller militaire au cabinet du ministre de la Défense durant trois ans avant de commander, comme officier général, la 7<sup>e</sup> brigade blindée de Besançon, tant en métropole qu'en opérations extérieures. Chef de cabinet du chef d'état-major de l'armée de Terre jusqu'en 2008, il est promu général inspecteur de la fonction personnel, avant d'être nommé major général de l'armée de Terre, en charge notamment de la conduite des restructurations de 2010 à 2014. Général d'armée, inspecteur général des armées auprès du ministre de la Défense en 2015, il a ensuite rejoint la Cour des comptes comme conseiller maître en service extraordinaire. Il a été directeur de la revue de 2008 à 2015.

### ■ Jean MICHELIN

Né en 1981, le lieutenant-colonel Jean Michelin est saint-cyrien et officier d'infanterie. Chef de section au 1<sup>er</sup> régiment de tirailleurs puis commandant de compagnie au 16<sup>e</sup> bataillon de chasseurs, il a servi en opérations au Kosovo, au Liban, en Guyane et en Afghanistan avant de rejoindre le Corps de réaction rapide-France. Après avoir effectué sa scolarité de l'École de guerre au sein de l'*US Army Command and general Staff College*, à Fort Leavenworth (Kansas), il a servi deux ans comme plume du général d'armée aérienne Denis Mercier, commandeur allié de la transformation de l'OTAN, à Norfolk (Virginie). Il a rejoint en 2018 le pôle rayonnement de l'armée de terre, à Paris. Actuellement il est chef du bureau opération et instruction du 92<sup>e</sup> régiment d'infanterie. En 2017, il a publié *Jonguille* aux éditions Gallimard, récit en forme de galerie de portraits de son expérience de commandant de compagnie en Afghanistan, ouvrage qui a reçu le Prix des cadets en juillet 2018.

### ■ Hervé PIERRE

Né en 1972, Hervé Pierre est officier d'active dans l'armée de terre. Saint-cyrien, breveté de l'enseignement militaire supérieur, il a suivi aux États-Unis la scolarité de l'*US Marines Command and Staff College* en 2008-2009. Titulaire de diplômes d'études supérieures en histoire (Sorbonne), en philosophie (Nanterre) et en science politique (IEP de Paris), il est l'auteur de trois ouvrages, *L'Intervention militaire française au Moyen-Orient 1916-1919* (Ed. des Écrivains, 2001), *Le Hezbollah, un acteur incontournable de la scène internationale ?* (L'Harmattan, 2009) et il vient de publier avec Roland Beaufre, *Le général Beaufre. Portraits croisés* (Ed. Pierre de Taillac, 2020). Ayant effectué l'essentiel de sa carrière dans l'infanterie de marine, il a servi sur de nombreux théâtres d'opérations, notamment en Afghanistan (Kapisa en 2009, Helmand en 2011), et a été officier rédacteur des interventions du général major général de l'armée de terre. De 2013 à 2015, il a commandé le 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine (Vannes) avec lequel il a été engagé, à la tête du groupement tactique interarmes « Korrigan », au Mali (2013) puis en République de Centrafrique (2014). Après avoir dirigé la cellule stratégie politique du cabinet du chef d'état-major de l'armée de terre de 2015 à 2017, le colonel Hervé Pierre était auditeur du Centre des hautes études militaires (CHEM) et de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) avant d'être affecté en administration centrale en juillet 2018.

### ■ Emmanuelle RIOUX

Historienne, auteur de différentes publications sur les zous pendant la Seconde Guerre mondiale, Emmanuelle Rioux travaille dans l'édition depuis 1990. Elle a été

secrétaire de rédaction à la revue *L'Histoire*, directrice de collection « Curriculum » chez Liana Levi et responsable éditoriale à l'*Encyclopaedia Universalis*. Elle a également mis son savoir faire au service de la Mission pour le bicentenaire de la Révolution française, du Festival international du film d'histoire de Pessac, de l'Association pour la célébration du deuxième centenaire du Conseil d'État et des Rendez-vous de l'histoire de Blois. Elle est aujourd'hui chargée de mission auprès du général chef d'état-major de l'armée de terre, directrice de la rédaction et rédactrice en chef de la revue *Inflexions. Civils et militaires : pouvoir dire*.

### ■ François SCHEER

Né en 1934 à Strasbourg, François Scheer est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit, titulaire de trois DESS (droit public, économie politique et science politique) et ancien élève de l'École nationale d'administration (1960-1962). De 1962 à 1999, il alterne les postes en administration centrale et à l'étranger. Premier ambassadeur de France au Mozambique en 1976, il sera successivement directeur de cabinet du président du Parlement Européen (Simone Veil) et du ministre des Relations extérieures (Claude Cheysson), ambassadeur en Algérie, ambassadeur représentant permanent auprès des communautés européennes, secrétaire général du ministère des Affaires étrangères et ambassadeur en Allemagne. Ambassadeur de France, il a été de 1999 à 2011 conseiller international du président directeur général de Cogema, puis du président du directoire d'Areva.

### ■ Didier SICARD

Après des études de médecine, Didier Sicard entre dans la filière des hôpitaux de Paris : externat, internat, cliniciat, nomination comme praticien hospitalier. Professeur agrégé, il devient le chef de l'un des deux services de médecine interne de l'hôpital Cochin de Paris. Il créera (avec Emmanuel Hirsch) l'Espace éthique de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris. Par décret du président Jacques Chirac, il succède en 1999 à Jean-Pierre Changeux (qui avait lui-même succédé à Jean Bernard) à la tête du Comité consultatif national d'éthique, institution qu'il préside jusqu'en février 2008 et dont il est aujourd'hui président d'honneur. Il a notamment publié *La Médecine sans le corps* (Plon, 2002), *L'Alibi éthique* (Plon, 2006) et, avec Georges Vigarello, *Aux origines de la médecine* (Fayard, 2011). Depuis 2008, Didier Sicard préside le comité d'experts de l'Institut des données de santé.

### ■ André THIÉBLEMONT

André Thiéblemont (colonel en retraite), saint-cyrien, breveté de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique, titulaire des diplômes d'études approfondies de sociologie et de l'Institut d'études politiques de Paris, a servi dans la Légion étrangère, dans des régiments motorisés et dans des cabinets ministériels. Il a quitté l'armée en 1985 pour fonder une agence de communication. Depuis 1994, il se consacre entièrement à une ethnologie du militaire, axée sur les cultures militaires, leurs rapports au combat, aux mythes politiques et aux idéologies, études qu'il a engagées dès les années 1970, parallèlement à ses activités professionnelles militaires ou civiles. Chercheur sans affiliation, il a fondé Rencontres démocrates, une association qui tente de vulgariser auprès du grand public les avancées de la pensée et de la connaissance issues de la recherche. Sur le sujet militaire,

il a contribué à de nombreuses revues françaises ou étrangères (*Ethnologie française*, *Armed Forces and Society*, *Le Débat*...). à des ouvrages collectifs et a notamment publié *Cultures et logiques militaires* (Paris, PUF, 1999).

### ■ Philippe VIAL

Philippe Vial est agrégé et docteur en histoire de l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne. À la charnière de l'histoire des relations internationales, de l'histoire militaire et de l'histoire politique, sa thèse s'intitulait « La mesure d'une influence. Les chefs militaires et la politique extérieure de la France à l'époque républicaine ». Après avoir été chef de la division recherche, études et enseignement du Service historique de la Défense, il est désormais maître de conférences en histoire contemporaine à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne, détaché auprès de la direction de l'enseignement militaire supérieur (DEMS). Il intervient à l'École de guerre comme au Centre des hautes études militaires, dont il est le référent académique, mais aussi à Sciences-Po Paris et Rennes.

### ■ Julien VIANT

Après des études à l'École du service de santé des armées de Lyon-Bron et à l'université Lyon-I, le médecin en chef Julien Viant a servi comme médecin d'unité dans différentes formations militaires de la région sud-ouest entre 2004 et 2012. Il a notamment été projeté en Afghanistan en 2009 en tant que médecin chef de l'état-major de la Task Force Korrigan et du poste médical de Nijrab. Titulaire de la capacité de médecine d'urgence depuis 2006 et praticien attaché au service d'accueil des urgences du centre hospitalier de Tarbes jusqu'en 2012, il détient également une maîtrise de sciences biologiques et médicales (2002), les capacités de médecine de catastrophe (2004) et de médecine tropicale (2006), ainsi que le diplôme interuniversitaire de médecine d'urgence en montagne (2010). En 2012, nommé praticien confirmé en médecine d'armée dans la spécialité des « techniques d'état-major » (TEM), il a commencé un cursus de formation dans cette orientation professionnelle. Il a depuis validé le master 2 en gestion publique coréalisé par l'École nationale d'administration et l'université Paris-Dauphine en 2014 et réussi le concours de praticien certifié TEM. Après avoir suivi le cursus de l'École de guerre pour l'année universitaire 2015-2016, il a été responsable de l'organisation, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de la manœuvre RH à la direction centrale du Service de santé des armées (SSA) pendant quatre ans. Actuellement, il sert au sein de l'état-major interallié pour la transformation de l'OTAN, aux États-Unis, sur la base militaire de Norfolk, comme expert médical et *project coordinator* (Healthcare & MEDEVAC).



# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire

## NUMÉROS DÉJÀ PARUS

L'action militaire a-t-elle  
un sens aujourd'hui ? n° 1, 2005

Mutations et invariants,  
« soldats de la paix »,  
soldats en guerre n° 2, 2006

Agir et décider en situation  
d'exception n° 3, 2006

Mutations et invariants,  
partie II n° 4, 2006

Mutations et invariants,  
partie III n° 5, 2007

Le moral et la dynamique  
de l'action, partie I n° 6, 2007

Le moral et la dynamique  
de l'action, partie II n° 7, 2007

Docteurs et centurions, actes  
de la rencontre du 10 décembre  
2007 n° 8, 2008

Les dieux et les armes n° 9, 2008

Fait religieux et métier  
des armes, actes de la journée  
d'étude du 15 octobre 2008 n° 10,  
2008

Cultures militaires,  
culture du militaire n° 11, 2009

Le corps guerrier n° 12, 2009

Transmettre n° 13, 2010

Guerre et opinion publique  
n° 14, 2010

La judiciarisation  
des conflits n° 15, 2010

Que sont les héros  
devenus ? n° 16, 2011

Hommes et femmes,  
frères d'armes ?

L'épreuve de la mixité n° 17, 2011

Partir n° 18, 2011

Le sport et la guerre n° 19, 2012

L'armée dans l'espace  
public n° 20, 2012

La réforme perpétuelle n° 21, 2012

Courage ! n° 22, 2013

En revenir ? n° 23, 2013

L'autorité en question.

Obéir/désobéir n° 24, 2013

Commémorer n° 25, 2014

Le patriotisme n° 26, 2014

L'honneur n° 27, 2014

L'ennemi n° 28, 2015

Résister n° 29, 2015

Territoire n° 30, 2015

Violence totale n° 31, 2016

Le soldat augmenté ? n° 32, 2016

L'Europe contre la guerre n° 33,  
2016

Étrange étranger n° 34, 2017

Le soldat et la mort n° 35, 2017

L'action militaire,  
quel sens aujourd'hui ? n° 36, 2017

Les enfants et la guerre n° 37, 2018

Et le sexe ? n° 38, 2018

Dire n° 39, 2018

Patrimoine et identité n° 40, 2019

L'allié n° 41, 2019

Guerre et cinéma n° 42, 2019

Espaces n° 43, 2019

Héroïsme en démocratie.

Hommage à Monique Castillo  
n° hors série, 2020

La beauté n° 44, 2020



# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire

## À retourner à Pollen / Difpop

81, rue Romain-Rolland 93260 LES LILAS

### Acheter un numéro, s'abonner, c'est simple :

@ En ligne :  
abonnement@pollen-diffusion.com

☒ Sur papier libre  
ou en remplissant  
ce bon de commande  
à retourner à l'adresse ci-dessus

📶 www.pollen-difpop.com

☎ Téléphone 01 43 62 08 07  
Télécopie 01 72 71 84 51

## Bulletin d'abonnement et bon de commande

### Je m'abonne à **Inflexions**

un an / 3 numéros

- ☐ France métropolitaine (TTC) **32,00 €**  
☐ Europe\* (TTC) **35,00 €**  
☐ DOM-TOM-CTOM et RP\*\* (HT) **33,40 €**  
☐ Autres pays **34,20 €**  
☐ Supplément avion **6,25 €**

\* La TVA est à retrancher pour les pays n'appartenant pas à l'Union européenne et aux pays du Maghreb.  
\*\* RP (Régime particulier) : pays de la zone francophone de l'Afrique (hors Maghreb) et de l'océan Indien.

### Je commande les numéros suivants d'**Inflexions**

Au prix unitaire de **13,00 €** livraison sous 48 heures

..... pour un montant de ..... €  
participation aux frais d'envoi ..... + 4,95 €  
Soit un total de ..... €

### Voici mes coordonnées

☐ M. ☐ M<sup>me</sup> ☐ M<sup>lle</sup>

Nom : ..... Prénom : .....

Profession : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : .....

Mél .....

Ci-joint mon règlement de ..... €

☐ Par chèque bancaire ou postal  
à l'ordre de : POLLEN

☐ Par mandat administratif (réservé aux administrations)

☐ Par carte bancaire N°

Date d'expiration :      N° de contrôle

(indiquez les trois derniers chiffres situés au dos de votre carte bancaire, près de votre signature)

Date

Signature

✂

Informatique et libertés : conformément à la loi du 6.1.1978, vous pouvez accéder aux informations vous concernant et les rectifier en écrivant au Service Promotion et Action commerciale de La Documentation française. Ces informations sont nécessaires au traitement de votre commande et peuvent être transmises à des tiers sauf si vous cochez ici ☐



Impression

Ministère des Armées

Secrétariat général pour l'administration / SPAC Impressions

Pôle graphique de Tulle

2, rue Louis Druliolle – CS 10290 – 19007 Tulle cedex