

# Gagner la guerre avant la guerre, c'est d'abord préparer les chefs

Benoît Durieux | 6 janvier 2022



« [Préparer la guerre, c'est préparer les chefs](#) ». Cette formule attribuée au capitaine de Gaulle s'inscrit dans le contexte de la France du début du 20<sup>e</sup> siècle, encore marquée par la défaite de 1870 et les carences du commandement qui l'avaient précipitée. Mais elle pourrait aussi bien être écrite aujourd'hui, tant cet enjeu essentiel revient au premier plan. Il s'agit peut-être même de l'enjeu majeur pour les armées, si l'on considère à la fois la difficulté de la tâche, l'évolution du contexte vers une conflictualité plus ouverte et la dépendance de l'action militaire au commandement. Cette tâche est à la fois diverse car elle est marquée par la culture de chaque armée nationale et transverse dans la mesure où la guerre est par construction un affrontement entre deux collectivités qui partagent rarement les mêmes conceptions politiques ou les mêmes valeurs. La réflexion qui suit présente la conception française de l'enseignement militaire supérieur dans sa spécificité et sa part d'universalité.

## La préparation des futurs chefs militaires est la plus difficile qui soit

La difficulté de la formation des chefs militaires, qui est sans doute plus grande que celle d'autres catégories de dirigeants, n'est pas quelque chose de nouveau, en France comme ailleurs, pour des raisons qui tiennent à la nature de ce phénomène si particulier qu'est la guerre. Au fil des générations, sauf exception, une infime partie de la carrière des officiers français a été consacrée à la pratique de cette activité guerrière, surtout si l'on s'intéresse à la haute intensité envisagée au niveau stratégique, pour utiliser un terme actuel. Aujourd'hui, plus personne n'en a l'expérience directe : il faut les préparer à ce qui n'a jamais été, pour reprendre la formule de [Paul Valéry](#). La guerre, en tant qu'elle consiste en l'utilisation réciproque de la violence physique pour imposer sa volonté à l'adversaire, est une épreuve terrible pour les peuples et les sociétés qui la connaissent. Elle plonge les chefs militaires dans un environnement où dominant la peur, la souffrance, la friction et l'incertitude. Le dernier bâtiment de combat français coulé par l'ennemi le fut durant la Deuxième Guerre mondiale, aucune unité terrestre n'a subi de tir d'artillerie significatif depuis la guerre d'Indochine et, à l'exception du Mirage 2000 abattu en Bosnie en 1995, l'aviation militaire française

n'a pas subi de pertes du fait de l'ennemi depuis plusieurs décennies. Et si les nouveaux domaines de conflictualité que peuvent être l'espace, le cyber ou l'information doivent être étudiés, ils n'épargneront pas au chef militaire l'épreuve de la violence physique qu'ils contribueront en revanche à plonger dans un environnement encore plus chaotique.

Cette difficulté est d'autant plus aigüe que la guerre change et continuera de le faire. Il faut préparer des officiers à un exercice dont nul ne peut savoir avec certitude quelle forme il prendra, ni quelles qualités spécifiques il demandera. Deux écueils doivent ainsi être évités. Le premier est souvent dénoncé comme consistant à préparer la dernière guerre. Cet écueil est d'autant plus dangereux que celle-ci est ancienne et pourtant, elle est par définition la dernière expérience concrète dont nous disposons. Ceci montre l'intérêt d'analyser les conflits qui se déroulent à l'étranger. Les militaires français auraient à l'évidence gagné à étudier davantage Sadowa avant 1870, la guerre de Sécession et la guerre russo-japonaise avant 1914, la guerre d'Espagne avant 1940. Aujourd'hui, il y a des leçons à tirer des conflits syrien et libyen comme des affrontements en Crimée ou au Haut-Karabakh. Aucune formation d'officier ne peut se dispenser de comprendre comment la Chine, la Russie ou d'autres puissances régionales se préparent à la guerre en mer. L'autre écueil est tout aussi dangereux. Il consiste à faire du passé table rase en prétendant que la guerre de demain n'aura plus rien de commun avec celle d'hier, le plus souvent en mettant en exergue les progrès de la technologie. Ce serait méconnaître ce qui dans la guerre reste permanent par-delà des époques et qui a trait à l'emploi de la violence et à ses conséquences sur l'homme plongé dans la tourmente. La difficulté consiste aussi à identifier quelle technologie va changer le caractère de la guerre et dans quelle mesure. Aujourd'hui, il faut examiner et hiérarchiser l'impact du cyber, des missiles balistiques de précision à guidage terminal, des drones, des moyens d'agression dans l'espace, des missiles hypersoniques, des nouveaux moyens de défense sol-air ou des robots en les confrontant aux capacités plus traditionnelles dont l'importance ne va pas nécessairement décroître.

Si la guerre change, la société aussi. La révolution militaire introduite par les armées napoléoniennes trouvait ses racines dans des évolutions sociales bien plus que technologiques. Penser la guerre de demain, c'est aussi penser ses déterminants sociaux et économiques, à la fois pour que les armées soient toujours en phase avec la société française et pour qu'elles puissent comprendre leurs adversaires éventuels. Le futur chef militaire doit être formé à la recherche de la bonne combinaison entre les exigences assez pérennes du combat et les traits assez changeants qui traversent nos sociétés. Ces derniers sont légitimement marqués en Occident par la recherche de l'épanouissement personnel, de la liberté individuelle et du confort et ne sont pas spontanément convergents avec le développement des qualités du guerrier qui doit cultiver la rusticité, la discipline et le sens du collectif. Les futurs chefs devront donc se garder de deux périls. Qu'ils oublient les exigences du combat et le champ de bataille se hâtera de les rappeler à l'ordre, de même que la société percevra confusément l'inutilité d'une armée ainsi déficiente. Mais qu'ils se croient habilités à ignorer les valeurs de la société qui les portent et ils encourageront la naissance d'une force militaire inquiétante et inutile, car privée du soutien de la nation dont elle se séparera inéluctablement. Ainsi, la formation des officiers doit-elle intégrer une réflexion sur les grandes tendances, les forces et les faiblesses de la société et de sa cohésion. Il faut aussi que les futurs chefs analysent les assises sociales de leurs adversaires potentiels. A cet égard, les difficultés éprouvées par les armées occidentales en Irak et en Afghanistan face à des forces dotées d'armes peu sophistiquées doivent être interrogées. C'est dire que la formation des futurs chefs doit accorder une place importante à la réflexion sur le monde qui les entoure pour ne pas méconnaître les évolutions de ce caméléon qu'est toujours la guerre.

Enfin, si la mission de formation des chefs est difficile, et sans doute plus que par le passé, c'est en raison de la variété croissante des compétences requises dans nos armées. Il faut à la fois former le futur commandant de brigade blindée et le futur responsable des moyens spatiaux, le futur commandant de SNLE ou des forces aériennes stratégiques et le futur responsable des opérations spéciales, le chef d'un service de renseignement et le dirigeant d'un service de soutien, le formateur de sous-officiers, le commandant de région de gendarmerie et celui qui va présider au devenir des capacités cyber. Or former le meilleur spécialiste d'un domaine technique ou le plus avisé des responsables logistiques ou d'administration militaire est exigeant mais pas inaccessible ; il est beaucoup plus délicat de former des officiers qui puissent maîtriser parfaitement leur spécialité pour la mettre au service de la mission de tous. Il convient encore de tenir compte du passé des stagiaires pour tirer parti à la fois de leur expérience et de leur maturité tout en les amenant en dehors de leur zone de confort. C'est une source de difficulté supplémentaire, que relevèrent les plus grands capitaines. Le maréchal Maurice de Saxe, réfléchissant en décembre 1732 sur les vertus du chef militaire, affirmait ainsi avoir *« vu de très bons colonels devenir de très mauvais généraux »*. Il en expliquait ainsi les raisons : *« Très peu de gens s'occupent des grandes parties de la guerre. Ils passent leur vie à manœuvrer des troupes et croient que l'art militaire consiste seul dans cette partie. Quand ils viennent au commandement des armées, ils y sont tout neufs ; et faute de savoir faire ce qu'il faut, ils font ce qu'ils savent »*. Quelques décennies plus tard, Clausewitz complétait en soulignant la dimension psychologique de cette différence des qualités requises par les différents grades : *« il existe maints exemples d'hommes, qui ayant fait preuve de la plus grande résolution tant qu'ils occupaient un rang inférieur, la perdent dès qu'ils accèdent à un poste supérieur. Tout en éprouvant le besoin de décider, ils reconnaissent les dangers que comporterait une erreur,*

et n'ayant pas l'habitude des choses dont ils s'occupent, leur intelligence perd sa vigueur primitive ». Ce n'est pas parce qu'un officier a su monter à l'assaut au Mali avec courage, qu'il saura nécessairement décider quinze ans plus tard d'une opération risquée pour le groupe aéronaval ou proposer au président de la République une campagne stratégiquement audacieuse. Pour qu'apparaisse le courage opératif ou stratégique, il faut qu'il puisse s'appuyer sur une grande familiarité avec les questions opératives ou stratégiques.

## Les objectifs de formation, du savoir au vouloir

L'objectif de la formation de nos futurs responsables est assez stable dans le temps. Aujourd'hui comme hier, il nous faut préparer des chefs militaires bénéficiant de la confiance de leurs concitoyens, redoutés par leurs adversaires, car ils seront animés par la volonté de vaincre, estimés par leurs alliés pour leur compétence et leur professionnalisme et respectés par leurs subordonnés pour leur mélange d'exigence et de bienveillance. Leur réflexion devra être ancrée dans l'histoire la plus ancienne et ils devront en même temps être capables de développer une vision personnelle de l'avenir des armées. La volonté de gagner, en particulier, ne doit pas être le propre de quelques spécialistes des opérations, mais être partagée par tous, responsables d'organes de soutien comme d'unités de combat, officiers d'état-major comme chefs en situation de commandement, officiers supérieurs comme officiers généraux. Tous devront, par-delà leurs spécialités et expériences propres partager une unité de doctrine et de pensée au service du seul succès des armes du pays. Ceci impose de lutter sans faiblesse contre toutes les formes de corporatisme. Chacun de nos officiers doit comprendre comment chacune des composantes navale, terrestre, aérienne, spatiale ou cyber nous permet de satisfaire aux impératifs de la défense du pays. Enfin, les futurs chefs militaires doivent pouvoir inscrire leur action dans son contexte social, politique et international. Pour cela, il importe qu'ils puissent développer une appréciation lucide, mais aussi équilibrée des menaces et la façon dont les armées peuvent y répondre.

## L'enseignement militaire supérieur, le domaine des contraires

Pour atteindre ces objectifs en dépit des difficultés relevées, il ne s'agit pas d'inculquer des recettes adaptées aux multiples problèmes à résoudre, mais de créer une familiarité avec la guerre et plus largement les affaires de défense qui permettra aux futurs chefs de découvrir par eux-mêmes les bonnes recettes. À cette fin, l'enseignement doit associer les contraires ou, parfois, les complémentaires. Ces dialectiques s'inscrivent dans trois directions, celle du temps, entre histoire et anticipation, celle du spectre des sujets à couvrir, entre planification des opérations et genèse des capacités militaires et celle du lien entre les sujets militaires et non militaires, ou plus simplement, entre militaire et politique.

La première dialectique est celle de l'histoire et de l'anticipation. Le métier de chef militaire est à certains égards principalement un métier d'anticipation puisqu'il s'agit de se préparer à des circonstances inconnues pour faire face à une menace qu'il faut imaginer au niveau tactique comme stratégique. C'est pourquoi l'étude de l'histoire est essentielle. D'abord parce qu'elle seule peut permettre d'identifier ce qui, à chaque époque, est vraiment nouveau ou bien quels éléments de nouveauté apparaissent dans un phénomène très ancien. Ainsi, la bataille de l'information est aussi ancienne que la guerre, comme en témoignent *La Guerre des Gaules* ou la campagne d'Égypte du général Bonaparte. En revanche, les réseaux sociaux donnent à cette bataille de l'information une instantanéité et une universalité qui constituent quelque chose de nouveau. L'histoire seule peut encore mettre en garde contre les conservatismes de toutes sortes qui ont régulièrement causé la ruine des peuples et de leurs armées. Azincourt, Trafalgar ou Sedan continuent ainsi d'évoquer de sombres souvenirs dans notre inconscient national ; si ce peut être salutaire, ce n'est pas seulement parce que cela doit provoquer une prise de conscience quant au risque d'aveuglement des responsables, mais parce que cela peut favoriser une meilleure compréhension de l'origine de cet aveuglement. Étudier l'histoire militaire, c'est donc aussi étudier l'histoire des institutions militaires et des systèmes politiques et sociaux qui ont généré ces erreurs. Étudier l'histoire, c'est enfin et plus largement tirer parti des écrits de tous ceux qui ont réfléchi avant nous sur la guerre et cherché à transmettre leurs réflexions. Si elles sont parvenues jusqu'à nous, c'est qu'elles présentent quelque chose qui transcende les époques. C'est pourquoi il est toujours utile de lire et relire Thucydide, Machiavel, Clausewitz ou Aron. Ces réflexions de surplomb doivent permettre d'étudier les tendances qui se font jour pour demain. Deux erreurs doivent alors pouvoir être évitées, qui se traduisent par « rien ne change ni ne changera jamais » et, à l'opposé, par « la nouveauté est si radicale qu'elle rend toute chose antérieure périmée ». Il en est ainsi, par exemple, de la tendance permanente à annoncer le changement de la nature de la guerre à chaque innovation technologique. L'enseignement militaire supérieur doit, à cet égard, moins imprimer des virages brusques dans la façon dont la planification et la conduite des opérations sont enseignées qu'inculquer chez les stagiaires les réflexes appropriés. Ces réflexes devront leur permettre, dans les fonctions qu'ils vont exercer dans les vingt ans à venir, de remettre régulièrement en cause leurs habitudes, pour intégrer à leur juste place les innovations technologiques à venir comme les conséquences des changements sociaux ou géopolitiques.

La seconde dialectique de l'enseignement militaire supérieur constitue une spécificité du système français. Elle met en regard les opérations et la préparation de l'outil de défense qui les rend possibles. L'interaction entre les deux exercices va de soi : se familiariser avec les méthodes de planification constitue à l'évidence une puissante aide pour réfléchir aux capacités militaires de demain. Mais les évolutions de la scène stratégique renforcent encore l'intérêt de mélanger les deux approches. Si les méthodes traditionnelles d'enseignement de la planification sont certainement adaptées aux opérations ponctuelles, elles sont moins souvent utilisées pour penser les déploiements durables dans le cadre de stratégies de positionnement ou pour réfléchir à la meilleure articulation de nos partenariats stratégiques, en particulier lorsqu'ils s'appuient sur des coopérations en matière d'équipement. Cela peut-être une façon de s'inscrire dans la perspective de l'hybridité de la guerre, si cette formulation entend désigner la compétition entre les puissances pour améliorer leurs positions stratégiques. Cela implique également d'inscrire cette réflexion dans un environnement interministériel appelé à prendre en France une importance croissante, l'existence d'un Premier ministre représentant à cet égard une des forces de la 5<sup>e</sup> République. Penser la genèse des forces c'est aussi se pencher, bien au-delà des questions capacitaires, sur les évolutions organiques des institutions militaires. De ce point de vue, l'histoire des grandes lois militaires du XIX<sup>e</sup> siècle, les déficiences de l'organisation militaire sous le Second Empire, la naissance de l'idée de défense nationale et de l'intégration interarmées durant la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, le développement de la dimension interalliée depuis le premier conflit mondial, l'évolution du rôle du Parlement et celle de la dimension militaire de l'État doivent faire partie du bagage des futurs chefs.

La troisième dialectique qui est au cœur de l'enseignement militaire supérieur est celle qui articule ce qui a trait à la sphère militaire, tactique ou technique et ce qui lui est extérieur, qu'il s'agisse de ses déterminants politiques ou sociaux ou des adversaires. La compétence et la rigueur militaire ne peuvent être des options : point de réussite stratégique sans succès tactique. Mais le succès tactique peut aussi être contre-productif, s'il repose sur une stratégie déficiente ou absente. Cette ambiguïté est d'autant plus forte que les opérations considérées sont limitées et que leur dimension politique est importante. Les officiers doivent apprendre à la fois à penser le sens politique de leur action, voire à faire des propositions de nature politique, et à accepter que des détails tactiques ou techniques puissent faire l'objet d'un attentif examen politique. Il ne s'agit pas d'encourager ce qui a pu être appelé *micro management*, mais de comprendre que certains détails tactiques ont une portée politique propre et d'être capable d'appréhender cette tension inhérente à la guerre entre technique, tactique, stratégie et politique. Le seul moyen de développer cette aptitude est de garder les yeux ouverts sur l'évolution de la société et des idées et les grandes tendances qui la traversent. L'action militaire se conçoit aussi, et toujours, en fonction de son adversaire. Il faut insister sur cette dimension relationnelle, car la guerre est d'abord une interaction et les officiers doivent être amenés à analyser l'ennemi et ses motivations sans laisser la réflexion se paralyser par les seules considérations morales ou matérielles. Enfin, il convient de penser la sphère militaire dans son environnement international et dans celui des alliances et organisations multilatérales. L'OTAN est à cet égard un enjeu majeur ; nos futurs chefs doivent mieux intégrer la dimension européenne qui reste et restera un pilier de la politique française.

Enfin, l'enseignement militaire supérieur ne saurait oublier que la formation de futurs chefs militaires ne peut être seulement intellectuelle. On n'a jamais fini d'apprendre à être un chef et de ce point de vue des formations au Centre des hautes études militaires comme à l'École de guerre donnent l'occasion de développer trois attitudes essentielles au commandement de haut niveau qui sont celles du courage de ses idées, de la capacité de les exprimer et de l'écoute pour les améliorer. Il faut donc encourager les auditeurs et stagiaires à exposer leurs points de vue même quand ils ne sont pas orthodoxes. Il faut développer leur capacité à les faire passer par écrit et par oral, car si un grand chef militaire gagne à être aussi un homme de plume, c'est parce qu'il doit pouvoir expliquer ce qu'il fait. Enfin, il faut mettre en valeur leur capacité d'écoute. Écoute des conférenciers, écoute des instructeurs, écoute de ses pairs. Car l'humilité est une qualité essentielle du chef militaire. C'est même peut-être la principale garantie contre une nouvelle défaite de 1870.

Crédit : [Bordeaux place de la bourse](#)

— ••• — • ••• — •••

## Benoît Durieux

Le général de corps d'armée Benoit Durieux (@DIRIHEDN) est officier de l'armée de Terre française, directeur de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale et de l'enseignement militaire supérieur. Docteur en histoire, il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont deux portant sur Clausewitz : [Relire de la guerre de Clausewitz](#) publié en 2005 ; [Clausewitz en France : Deux siècles de réflexion sur la guerre \(1807-2007\)](#) publié en 2008.

### Comment citer cette publication

Benoît Durieux, « Gagner la guerre avant la guerre, c'est d'abord préparer les chefs », *Le Rubicon*, 6 janvier 2022 [<https://lerubicon.org/gagner-la-guerre-avant-la-guerre-cest-dabord-preparer-les-chefs/>].

