

## **L'action globale des forces armées face à la structure des organisations combattantes irrégulières : l'expérience américaine en Irak et en Afghanistan**

Didier Danet<sup>1</sup>, Centre de recherche des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan

Dans le champ des relations internationales et de la conflictualité, le dernier quart de siècle est assez largement celui de l'échec des interventions extérieures menées par les diverses forces armées occidentales, en particulier dans le monde arabo-musulman. De l'Irak à l'Afghanistan ou à la Libye, la victoire sur le champ de bataille, souvent rapide, a laissé tout aussi rapidement place à des affrontements insurrectionnels provoquant l'enlèvement durable des forces d'intervention, des pertes non négligeables en leur sein et le massacre de populations civiles forcées à l'exode lorsqu'elles en avaient la possibilité. Du point de vue des critères mêmes de la doctrine des pays qui conduisent ces opérations (CDEF, 2007), celles-ci peuvent être considérées comme un échec politico-stratégique puisqu'elles n'ont pas permis d'établir les conditions minimales du processus de pacification et de reconstruction politique, sociale et économique, à savoir l'instauration d'un climat de stabilité par la maîtrise générale de la zone concernée et le retour à la confiance entre les protagonistes. La phase d'intervention a donc abouti à un succès tactique, qui était nécessaire, mais la phase de stabilisation, phase décisive, est demeurée manifestement inachevée. On ne saurait dire que la situation est normalisée, que la paix règne et que la démocratie est instaurée sur les différents théâtres où se sont déroulées les opérations extérieures.

Cet échec récurrent des opérations extérieures est une invitation aux chercheurs en sciences sociales et politiques à en analyser les causes, à en comprendre les mécanismes et à proposer les solutions utiles à la conception et au pilotage des interventions futures. La difficulté des forces armées à faire face aux mouvements insurrectionnels, à se prémunir de leurs actions de guérilla ou à protéger la population contre les attentats terroristes qui la visent prioritairement, a déjà donné lieu à de nombreux travaux qui prennent racine dans l'expérience historique de la lutte contre-insurrectionnelle. Mais, cette approche historique souvent féconde pourrait se voir opposer le fait qu'elle aboutit peu ou prou à développer une doctrine (« la conquête des coeurs et des esprits ») et des principes d'action qui ne sont plus nécessairement en phase avec la

---

<sup>1</sup> Didier Danet est enseignant-chercheur aux écoles de Saint-Cyr Coëtquidan où il dirige le pôle Action globale et forces terrestres

diversité des contextes et des situations dans lesquelles ils sont appelés à se déployer. Sans nécessairement aller jusqu'à des critiques aussi marquées que celle de Gentile par exemple (Gentile, 2007), certaines de ces interrogations viennent immédiatement à l'esprit. Est-il, par exemple, pertinent de fonder l'action globale des forces armées sur une expérience historique déjà ancienne et issue de théâtres d'opérations significativement éloignés géographiquement, culturellement, politiquement... ? N'est-il pas problématique de mettre en œuvre des principes d'action conçus pour lutter contre des mouvements insurrectionnels organisés selon des modalités spécifiques contre des organisations combattantes qui ne leur ressemblent plus ? L'extrême diversité des structures adoptées par ces organisations contemporaines n'est-elle pas de nature à leur conférer des propriétés très différentes dont on peut douter qu'elles puissent toutes s'analyser selon un modèle uniforme et historiquement daté ? Les réseaux terroristes ou les « entreprises de guerre » (Collier & Hoeffler, 2004) sont-ils justiciables de la même analyse et des mêmes réponses que les mouvements de libération nationale de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle ? Réciproquement, la prise en compte de ces structures et de ces propriétés ne doit-elle pas conduire à repenser l'organisation des forces régulières en vue d'une plus grande efficacité ? L'objet des lignes qui suivent est de montrer que si la conception et la conduite des opérations extérieures peut gagner à plonger ses racines dans une analyse à caractère historique qui est l'angle d'attaque le plus courant en la matière, elle ne doit pas dédaigner d'autres approches qui en sont complémentaires. L'idée a en soi rien d'original. Elle est parfaitement résumée par Stéphane Taillat dans la conclusion de son article sur les modes de guerre : « Le principal mérite des études stratégiques est de souligner les limites d'une approche déterministe de la stratégie en insistant sur la multiplicité des facteurs à prendre en compte ». (Stéphane Taillat, 2015) De nombreuses approches disciplinaires peuvent donc contribuer à l'analyse des conflits militaires, notamment celle des sciences de gestion dont la légitimité tient à l'affirmation d'un constat fort : la guerre est affaire d'organisations combattantes, non d'individus isolés (ce qui en ferait une question relevant de la seule psychologie) ou de Nations, entités politiques qui surplombent le conflit mais n'y interviennent pas de manière directe et opérationnelle. Si l'acteur essentiel de la conflictualité contemporaine est bien l'organisation combattante, il convient d'en tirer les conséquences et d'analyser les structures et les stratégies de ces organisations, leurs sources de financement, leur style de commandement ou leur politique de communication... Des différences frappantes surgissent alors entre mouvements combattants irréguliers, par exemple entre les structures centralisées des fronts de libération des années cinquante et les structures réticulaires des mouvements terroristes contemporains, entre les systèmes de financement mettant à contribution des populations démunies et l'insertion dans des circuits criminels mondialisés où se trafiquent la drogue, les armes ou les êtres humains. Les sciences de gestion invitent donc à comprendre comment une organisation combattante irrégulière réussit à

atteindre des objectifs de manière efficace en combinant des ressources rares au sein de structures variées et par le truchement de stratégies adaptatives.

Les sciences de gestion traitent d'un très vaste ensemble de questions auxquelles les structures d'action collectives doivent répondre pour atteindre les objectifs qu'elles se donnent de manière efficace et efficiente. Du choix d'une structure au recrutement des hommes, de la mise en place de circuits de financement à la politique de communication, les différentes branches des sciences de gestion sont toutes susceptibles d'être sollicitées pour apporter leur concours à l'analyse des organisations combattantes. Il ne saurait être question, dans le cadre d'un article limité, de présenter même succinctement un panorama complet de ces apports. Les lignes qui suivent se concentrent sur la question du choix des structures de l'organisation et de leur impact sur la manière de les percevoir et de les combattre.

## **Conquête des cœurs et des esprits et nature des organisations combattantes**

Le déroulement des opérations extérieures menées au cours du dernier quart de siècle conduit de manière générale à la conclusion que, faute de concevoir les opérations militaires dans une perspective globale où elles n'ont pas de finalité en elles-mêmes mais ne font que poser les conditions du succès stratégique et politique (Suard, 2010), les succès sur le champ de bataille restent vains. Ils conduisent à l'écrasement rapide des forces régulières opposées aux coalitions occidentales, ces dernières disposant d'une supériorité manifeste dans tous les domaines, notamment en matière organisationnelle et technologique. Mais, ils sont suivis tout aussi sûrement par un enlèvement durable dans une situation insurrectionnelle qu'elles ne parviennent pas à éradiquer. (Desportes, 2007). Se développe alors le paradoxe bien connu d'une intervention dont l'ambition est de reconstruire une nation ou, plus modestement, un Etat démocratique mais qui se traduit par la présence durable de troupes en armes, perçues comme des forces d'occupation et génératrices (au moins dans les perceptions des autochtones) d'un niveau élevé de violence dont la population civile est la principale victime.

Face à cette séquence qui semble se reproduire à chaque intervention, les forces armées occidentales se sont tournées vers l'expérience acquise lors des guerres de pacification et vers les auteurs qui s'en sont faits les théoriciens : David Galula (Galula, 2008) et Robert Thompson (Thompson, 1966) ou, plus récemment, David Kilcullen (Kilcullen, 2005) ou le général David Petraeus. On retrouve de nombreuses traces de cette filiation intellectuelle dans le *Field Manual* 3.24 (Petraeus, Amos, & Nagl, 2007) qui théorise l'expérience des forces armées américaines en Irak (S. Taillat, 2011) et consacre la doctrine dite de la «conquête des cœurs et des esprits» (Olsson, 2007).

La question qui ne manque pas de se poser à cet égard est celle de la validité des principes d'action ainsi retenus face à la « variable entropique » que constitue la très grande diversité des contextes et des situations et, singulièrement à l'hétérogénéité des organisations combattantes irrégulières, tout à la fois dans l'espace et dans le temps. Or, les différences apparaissent essentielles entre les mouvements de libération nationale qui combattent une puissance coloniale présente sur le terrain depuis parfois des décennies, les organisations de lutte à caractère révolutionnaire, les groupes armés porteurs de revendications ethniques ou religieuses, les entrepreneurs de guerre qui créent le climat d'insécurité grâce auquel ils peuvent piller les ressources naturelles et les réseaux terroristes internationaux. (Chaliand, 2008) Il est dès lors possible de s'interroger sur la possibilité d'atteindre le résultat espéré par application de principes d'action globalement identiques face à des organisations aussi différentes.

### *La diversité des théâtres dans le monde arabo-musulman*

Il n'est guère besoin d'insister sur la diversité des théâtres où se sont déroulent les interventions extérieures. Il suffit simplement du constat des multiples facteurs d'hétérogénéité : histoire, populations, cultures, niveau de développement économique, nature des régimes politiques... qui les caractérisent. (Lapidus, 1996) On se rappelle, par exemple, la conclusion définitive de Zbigniew Brzezinski dans une interview au Nouvel Observateur à propos des interventions dans le monde arabo-musulman : « Sottises. Il faudrait, dit-on, que l'Occident ait une politique globale à l'égard de l'islamisme. C'est stupide: il n'y a pas d'islamisme global. Regardons l'islam de manière rationnelle et non démagogique ou émotionnelle. C'est la première religion du monde avec 1,5 milliard de fidèles. Mais qu'y a-t-il de commun entre l'Arabie Saoudite fondamentaliste, le Maroc modéré, le Pakistan militariste, l'Égypte pro-occidentale ou l'Asie centrale sécularisée ? Rien de plus que ce qui unit les pays de la chrétienté ». (Brzezinski, 1998). Peut-on dès lors aborder une opération militaire en Irak, en Afghanistan ou en Libye avec le même cadre d'analyse inspiré de l'expérience des guerres de pacification ? Poser la question, c'est sans doute y répondre en partie.

### *Le caractère central de la forme organisationnelle des organisations combattantes*

Le deuxième constat est tout aussi trivial. Il consiste dans le fait que la guerre n'est pas affaire de « civilisations », non plus que d'individus isolés mais d'institutions intermédiaires, les organisations combattantes. La guerre est par construction un phénomène collectif au sein duquel l'enchevêtrement des comportements individuels ne prend de sens que par rapport à l'action d'ensemble des forces. Certes, les précédents des guerres européennes, notamment de la Première guerre mondiale, pourraient inciter à voir dans l'entité Nation le creuset de la conflictualité et le niveau auquel il conviendrait d'appréhender la question des conflits. Mais,

comme le montrent les opérations militaires contemporaines, la guerre est désormais le fait d'organisations militaires professionnalisées, disposant de ressources propres et qui ne mobilisent pas à leur profit la totalité ou même une part substantielle des appareils socio-politiques et économiques nationaux, lesquels demeurent à l'écart du conflit. La Nation n'est pas directement partie prenante aux opérations au sens où elle délègue à des organisations spécialisées le soin de conduire les actions extérieures décidées par le pouvoir politique, le plus souvent dans le cadre de coalitions internationales. On relèvera à cet égard la complexité croissante des dispositifs combattants mis en œuvre par les pays occidentaux. Jusqu'à une période récente, l'essentiel du dispositif militaire était constitué d'agents publics civils ou militaires appartenant au ministère de la Défense. La professionnalisation généralisée des forces armées et la réduction corrélative de leur format, jointe à une politique volontariste d'externalisation a conduit à la multiplication des statuts des acteurs présents sur les théâtres (forces régulières, fonctionnaires civils aidant à la reconstruction de l'Etat, prestataires relevant de sociétés privées ayant contracté avec les différents ministères concernés, personnels appartenant à des sociétés présentes pour la reconstruction du pays...) S'y ajoutent les multiples représentants d'organisations non gouvernementales ou les journalistes... (Danet, 2011).

Il en va de même du côté des organisations combattantes qui s'opposent à l'action des forces armées occidentales. (Robache, 2011) Ces dernières ne sont pas confrontées à des entités nationales non plus qu'à des individus isolés mais à des structures spécifiques qui visent un objectif socio-politique et/ou économique en mobilisant des ressources matérielles, financières, humaines... au sein d'une structure d'action collective. Il s'agit donc d'en comprendre la nature, les caractéristiques distinctives, les déterminants comportementaux... toutes considérations qui relèvent de l'analyse des sciences sociales et politiques, notamment des sciences de gestion.

### *La modélisation des organisations combattantes*

De ces deux constats triviaux, il convient de tirer toutes les conséquences.

La première est l'importance cruciale que revêt l'intelligence de la nature, de la structure et du fonctionnement des organisations combattantes auxquelles sont confrontées les forces armées occidentales dans le monde arabo-musulman. C'est, en effet, des caractéristiques fondamentales de ces organisations que résulte l'efficacité de leur action ainsi que les fragilités qui sont les leurs. Or, si toutes les organisations obéissent à une même logique générale, elles se différencient par des choix organisationnels qui donnent naissance à des configurations particulières, à des combinaisons singulières de structures, de processus de coordination et d'interactions. Ces deux derniers points apparaissent essentiels pour ce qui est de l'efficacité des organisations combattantes. Les processus de coordination font vivre la structure de l'action collective. Formels ou informels, ils permettent aux responsables de l'organisation de lui donner

un comportement cohérent par le contrôle des moyens et/ou des résultats. Dans les environnements chaotiques où interviennent les organisations combattantes, celles-ci doivent maintenir un degré suffisant de fluidité dans les interactions entre les différentes unités de l'organisation pour pouvoir s'adapter en temps utile. Mais, elles doivent simultanément se doter d'une capacité de coordination suffisante pour obtenir une cohérence d'action et d'effets. Elles exercent donc des arbitrages fondamentaux en ce qui concerne les niveaux de responsabilité décisionnelle et la structuration du tissu des parties prenantes de leur action. (Johnson, Scholes, & Fréry, 2000). Selon les arbitrages retenus, la configuration organisationnelle présente des propriétés très différentes ce qui lui confère un ensemble de forces et de vulnérabilités spécifique.

L'analyse de la configuration organisationnelle n'est évidemment pas ignorée des responsables des forces armées. Dans un article donné au magazine *Foreign Policy*, le Général McChrystal en fait le point de départ de sa réflexion lorsqu'il prend son premier commandement en Irak. (McChrystal, 2011) Mais, il souligne immédiatement les difficultés rencontrées dans cette analyse. « Comme trop de responsables militaires dans l'histoire, nous avons commencé par voir notre ennemi selon les prismes qui sont les nôtres... Par habitude, nous avons commencé à représenter l'organisation ennemie [al Qaeda in Iraq] comme une structure militaire conventionnelle avec ses niveaux et ses lignes. Tout en haut se tenait Zarqawi et en dessous de lui une cascade de lieutenants aboutissant à des hommes du rang. » Cette projection du schéma organisationnel de l'entreprise industrielle moderne type sur une structure combattante irakienne est bien évidemment une erreur. « Plus nous approfondissions l'analyse et moins la représentation apparaissait solide. Les lieutenants d'Al-Qaïda en Irak n'étaient pas figés dans l'attente de notes de service de leurs supérieurs, encore moins d'ordres venant de Ben Laden. Les décisions ne faisaient pas l'objet d'un processus centralisé mais prises localement et diffusées latéralement à travers l'organisation... L'argent, la propagande et l'information circulaient de manière inquiétante, autorisant une coordination efficace et agile des opérations. Nous pouvions constater des changements tactiques (des attaques de roquettes aux attentats suicide par exemple) simultanément en des endroits très différents du territoire. C'était une chorégraphie meurtrière mise en œuvre par une structure constamment changeante et souvent impossible à comprendre. »

Sans tomber dans le défaut qui consiste à plaquer sur des organisations adverses les habitudes de pensée propres aux forces armées occidentales, il est cependant évident que toute organisation combattante se trouve confrontée à un certain nombre d'invariants externes et internes qui permettent d'appréhender ses choix structurels, aussi particuliers soient-ils. C'est pourquoi l'organisation combattante peut être étudiée à travers les grilles élaborées par les spécialistes de l'analyse des organisations. (Felter, 2006) (Jackson, Baker, & National Institute of

Justice (U.S.), 2005) Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse des organisations va s'intéresser en particulier aux trois composantes qui déterminent la configuration de l'organisation : les structures, les processus de coordination et les interactions. Elle cherchera à comprendre comment l'organisation combattante fait face aux défis qui se posent à elle et comment elle tranche les principaux dilemmes qui sont ceux de toute organisation : hiérarchie ou réseau pour contrôler l'action collective, planification centralisée ou autonomie de décision pour la conception et la conduite de l'action, standardisation ou flexibilité des processus de gestion des ressources, responsabilisation verticale ou intégration horizontale des différentes activités ?

En s'appuyant sur la grille forgée par Abdulkader Sinno, il apparaît que le résultat obtenu par une organisation combattante dépend de son aptitude à assumer les fonctions vitales pour l'action collective : formulation d'une stratégie, coordination des activités, mobilisation des ressources, exercice du contrôle et de la discipline. Cette aptitude dépend à son tour de deux déterminants majeurs : l'un répondant plutôt à un facteur interne (le degré de centralisation des décisions) et l'autre à un facteur externe (la possibilité de disposer d'un refuge à l'étranger). (Sinno, 2008)

La description que donne Stanley McChrystal des caractéristiques d'Al-Qaïda en Irak montre qu'elle n'a rien d'une structure militaire classique (staff and line) ni même d'une « franchise » comme elle est souvent qualifiée. Le franchiseur se réserve, en effet, un pouvoir de direction très marqué et s'arroge un contrôle étroit sur l'action du franchiseur, ce qui ne semble pas être le cas des organisations combattantes irrégulières contemporaines. Au sein de la catégorie foisonnante des « contrats complexes » (Williamson, 1998), c'est à dire de structures de gouvernance qui mêlent étroitement le marché et la firme, le contrat et la hiérarchie, les organisations combattantes irrégulières les plus importantes semblent ramener à la portion congrue les directives ou les ordres donnés par leur fondateurs pour laisser une large autonomie de décision à des acteurs locaux dont les actions seront ensuite revendiquées ou non selon qu'elles servent les fins de l'organisation. « Au fur et à mesure du temps, il est devenu de plus en plus clair - au regard des communications interceptées ou des informations obtenues des ennemis capturés - que notre ennemi était une constellation de combattants organisés non pas par grade mais sur la base d'un tissu de relations et d'allégeances, de réputation et de renommée... L'ennemi ne s'embarrasse pas de tableaux d'avancement, le réseau se forme de lui-même. Il était possible de voir émerger un jeune combattant irakien qui prenait de l'importance dans son milieu. Puis, après avoir remporté quelques succès tactiques, il faisait sa propre promotion, tissait des liens, enrôlait des recrues de sorte qu'un nouveau nœud du réseau se trouvait constitué et renforçait le tissu existant. » (McChrystal, 2011). Nulle autorité hiérarchique dans un tel processus de structuration qui, dès lors, ne peut s'analyser selon le

Numéro 11 décembre 2015

modèle de la franchise. Le seul modèle économique auquel pourraient se rattacher les processus décrits par le Général McChrystal semblerait être celui des mécanismes de coordination spontanée décrites par les théoriciens libertariens comme Friedman (Friedman, 1984). Les conclusions qu'il serait possible d'en tirer rejoindraient pour l'essentiel les principes de Marighella qui soulignait déjà dans les années 1960 la capacité d'intégration spontanée du réseau : « Aucun groupe de guérilleros ne doit rester inactif et attendre des ordres venant du haut. Un tel groupe a pour obligation d'agir. Un groupe qui veut se constituer en groupe armé et se lancer dans l'action directe peut le faire ; il devient de ce fait un élément de l'organisation. » (Marighella, 2008) L'analyse sociologique conduite par Ekaterina Stepanova aboutit à des conclusions concordantes en ce qu'elle souligne que si une tendance générale à la constitution de réseaux se dégage nettement, cette organisation en réseau se distingue des formes classiques de la réticularité. Elle les analyse comme des structures multi-niveaux à caractère hybride dont les actions font l'objet de processus de coordination beaucoup plus informels qu'il n'est habituel. (Stepanova, 2008)

Au-delà de la configuration organisationnelle, il est également possible de s'intéresser à l'impact des individus, des groupes et de la structure sur les comportements des acteurs au sein de l'organisation. Il ne s'agit pas ici de réintroduire une analyse psychologisante qui ferait de l'action individuelle, de la figure du héros en particulier, la clé de lecture des conflits armés. Mais, il ne s'agit pas non plus de nier que les organisations combattantes sont des structures d'action collective au sein desquelles les comportements individuels et collectifs pèsent sur les résultats obtenus. Il s'agit donc d'une étude des comportements organisationnels qui doit permettre de mieux comprendre l'efficacité relative de telle ou telle structure combattante. Cette forme d'analyse peut aisément se construire autour de représentations comme celle, classique, de Robbins et Judge. (Robbins, Judge, & Gabilliet, 2006) Les modèles élaborés dans ce domaine d'étude mettent en évidence un certain nombre de déterminants des comportements individuels et collectifs. Ainsi, en ce qui concerne les décisions prises individuellement, on ne sera pas surpris de voir l'analyse de la prise de décision individuelle porter sur des facteurs comme les caractéristiques biographiques, les valeurs et les attitudes, la motivation ou l'apprentissage personnel. De même au niveau du groupe et de la prise de décision collective, ce sont les jeux de pouvoir, la communication ou le leadership qui peuvent être étudiés. Enfin, les systèmes d'organisation sont appréhendés par les solutions particulières adoptées en matière de gestion des ressources humaines, de configuration et de culture organisationnelles.

Il ressort à l'évidence de cette présentation succincte que les organisations combattantes irrégulières ne relèvent pas d'un modèle unique d'organisation et font, au contraire, preuve d'une très grande diversité dans les arbitrages rendus par ceux qui les dirigent, que ce soit dans la définition de la configuration structurelle ou dans la gestion du comportement

organisationnel. Il en découle nécessairement qu'une même doctrine et qu'un même ensemble d'opérations entraîneront une réponse différente et produiront des résultats variés selon le type d'organisation combattante auquel ils sont appliqués.

## **Quelle efficacité de l'action contre-insurrectionnelle face aux organisations combattantes irrégulières ?**

Pour illustrer la conclusion de cette première partie, il est possible de considérer deux types d'action qui s'inscrivent dans la logique ou dans la pratique de la contre-insurrection.

### *L'élimination du chef de l'organisation*

Nombre d'auteurs mettent en avant le caractère décisif de l'élimination des « organes dirigeants » des mouvements irréguliers. Celle-ci est-elle véritablement de nature à provoquer la dislocation du mouvement combattant ou ne change-t-elle rien à la capacité de d'action de l'organisation ?

Dans la logique initiale décrite par le Général McChrystal, l'élimination du dirigeant de l'organisation ennemie peut apparaître comme une mission prioritaire. En capturant ou en tuant ce dirigeant, les forces armées peuvent avoir le sentiment de « décapiter » l'ennemi, de le priver de sa tête pensante et de son centre de commandement. De proche en proche, c'est alors toute la chaîne de commandement qui se trouve paralysée, ce qui provoque l'effondrement de l'organisation sur elle-même. On se rappellera ici du fameux « jeu de cartes » dans lequel les responsables irakiens poursuivis par l'armée américaine figuraient selon leur rang et l'importance accordée à leur capture.

La thèse se vérifierait sans doute dans une organisation présentant les caractéristiques suivantes : structure fortement hiérarchisée, coordination par le contrôle direct des moyens (planification stratégique), interactions externes visant à l'autonomie de l'organisation et interactions internes privilégiant la hiérarchie. Sous ces conditions, la disparition du chef de l'organisation est effectivement de nature à produire l'effondrement souhaité. Mais, précisément, les organisations combattantes contemporaines ne répondent pas toutes, loin de là, à ce profil particulier, qui est plutôt celui des mouvements de libération nationale des années 1950. Dans l'hypothèse d'Al-Qaïda en Irak telle qu'elle est décrite par Stanley McChrystal, il apparaît assez rapidement que l'élimination d'un leader ne porte qu'une atteinte limitée à une organisation qui n'est pas pyramidale mais réticulaire et dont l'action n'est pas planifiée mais résulte d'un « ordre spontané ». Elle n'est cependant pas sans influence puisqu'elle agit sur des variables non négligeables du comportement organisationnel : la culture de l'organisation en premier lieu mais aussi les jeux de pouvoir au sein de l'organisation, l'exercice du leadership et le processus de

communication (niveau du groupe) ainsi que sur la personnalité et la motivation des combattants (niveau individuel). Il convient donc de l'analyser finement pour éviter toute surestimation ou toute sous-estimation de l'impact réel de la disparition du chef sur la capacité de l'organisation à poursuivre ses opérations. En tout état de cause, les forces régulières doivent être conscientes du fait que l'élimination du chef adverse peut produire des résultats sensiblement différents selon les cas. L'effondrement de la structure de l'organisation combattante ne doit pas en être attendu comme une conséquence mécanique immédiate et directe.

Si l'opération menée par les forces spéciales américaines qui ont éliminé Oussama Bel Laden a probablement été de peu d'effets direct sur la structure de l'organisation (qui est protégée par sa nature réticulaire et la place qu'y joue l'ordre spontané, elle a sans doute agi sur l'état de certains des déterminants importants de son comportement organisationnel mais a suscité tout aussi sûrement des mécanismes adaptatifs liés à une structure souple et décentralisée.

### *L'action sur les ressources de l'insurrection*

Dans la démarche contre-insurrectionnelle, les forces armées doivent impérativement comprendre leur environnement afin d'avoir une perception claire du conflit, de la nature et des causes de l'insurrection, de la société et de la culture où elle se produit, des valeurs et des institutions auxquelles les populations sont appelées à adhérer... Dans ce cadre, l'un des buts principaux de l'action globale est d'isoler les insurgés de la population afin de laisser l'insurrection dépérir d'elle-même faute de soutien matériel, moral et idéologique de la part du milieu où elle se déploie. Ce faisant, les insurgés sont privés de ressources et de la possibilité de reconstituer les forces perdues du fait de l'action contre-insurrectionnelle menée par les forces régulières. Pour parvenir à ce résultat, des mesures politiques sont indispensables (répondre aux aspirations de la population, notamment par la mise en place de processus démocratiques élémentaires et d'une activité économique minimale). Elles doivent être accompagnées de plans d'action économique (couper les circuits de financement extérieurs de l'insurrection, l'empêcher de prélever des ressources sur la population : impôt révolutionnaire, prélèvements sur les productions vivrières...) et de mesures de contrôle de la population et de l'espace).

Ici encore, la logique des mesures préconisées pour isoler l'insurrection de la population apparaît liée à une forme particulière d'organisation combattante, celle analysée par les théoriciens des mouvements de libération ou des mouvements révolutionnaires traditionnels qui étaient très dépendants de l'aide extérieure ou de l'appui de la population pour l'obtention de leur ressources vitales. En est-il de même des insurgés afghans par exemple? Plusieurs auteurs mettent en évidence le fait que ces mouvements sont très impliqués dans la production de drogue et qu'ils se sont très bien insérés dans les réseaux internationaux de l'économie

souterraine. Il en résulte une modification substantielle des rapports entre les insurgés et la population locale. Ce n'est plus cette population locale qui procure aux insurgés des moyens de subsistance prélevés sur les maigres ressources dont elle dispose. Ce sont les insurgés qui, disposant de ressources économiques sans commune mesure avec celles de la population, puisent dans le Trésor de guerre ainsi accumulé pour apporter à la population l'aide humanitaire ou sociale que l'action civilo-militaire étrangère peine à fournir compte tenu du niveau de violence dans les zones concernées. Dans ces conditions, la problématique de l'action sur les ressources économiques des insurgés se trouve presque renversée et « la conquête des cœurs et des esprits » est tout autant le fait des insurgés que des forces d'intervention.

### **Quelles organisations pour mener la conquête des cœurs et des esprits ?**

Dans la lutte engagée par les forces armées régulières contre des organisations irrégulières, il est primordial de percevoir les différences essentielles qui peuvent exister entre les mouvements insurrectionnels afin d'y adapter les modes d'action relevant de l'action globale des forces terrestres. Mais, il est sans doute nécessaire d'aller au-delà de cet exercice d'intelligence tourné vers l'ennemi pour réfléchir à la structure et au comportement organisationnel des forces armées elles-mêmes.

#### *Le sablier de McChrystal*

Une organisation combattante classique peut-elle faire face à l'action d'une organisation irrégulière du type décrit par McChrystal, réticulaire, décentralisée, fondée en grande partie sur un ordre spontané ? N'est-elle pas trop centralisée et cloisonnée, trop bureaucratique, pour répondre à une organisation aussi informelle et agile que peut l'être al-Qaïda ?

Toute la difficulté d'une organisation classique se trouve illustrée par le « sablier de McChrystal ». Ce schéma met en évidence la difficulté d'articulation de l'action collective au sein d'une organisation pyramidale spécialisée

La section présente sur le terrain acquiert de l'information et de l'expérience qu'elle fait remonter vers le quartier général. Mais, cette remontée s'opère via une équipe d'analyse dont les ressources techniques et humaines sont limitées de sorte qu'un goulet d'étranglement s'instaure entre les analystes du quartier général, de l'autre côté du sablier. Ceux-ci ne reçoivent l'information de terrain que lentement et la section ne peut bénéficier de leur capacité d'analyse qu'avec retard. Le goulet d'étranglement créé par la structure classique des forces armées engendre des « clignotements », délais et pertes d'information, qui réduisent l'efficacité de la coordination entre le sommet et la base de la hiérarchie.

En outre, l'organisation militaire conventionnelle fonctionnant selon le mode hiérarchique, les autres sections présentes sur le terrain ne bénéficient du retour d'expérience de celle qui a obtenu une information qu'après passage et traitement de cette information par le quartier général. Le résultat selon McChrystal est une addition d'efforts produits individuellement par des sections qui n'ont pas de lien entre elles ou dont l'efficacité de l'action d'ensemble est grevée par les lenteurs du processus de coordination.

Le constat ainsi dressé, la solution semble s'imposer d'elle-même : réformer la structure organisationnelle pour lui donner de la souplesse et bénéficier des avantages attachés à l'organisation réticulaire en termes d'agilité, de coordination, d'adaptabilité... Ce serait évidemment oublier que toutes les configurations organisationnelles comportent leurs propres forces et leurs propres faiblesses. La structure classique des forces armées leur confère des avantages évidents en matière de standardisation et de rationalisation des processus et des effets, de déploiement à grande échelle d'une action collective maîtrisée... En bref, elle garantit un haut niveau d'efficacité dans un affrontement classique avec des forces armées régulières. C'est ce que démontrent les conflits récents dans lesquels la coalition occidentale l'emporte sans coup férir face à des armées substantielles mais qui sont hors d'état de riposter. Se détourner du modèle d'organisation classique pour lui substituer un modèle d'organisation réticulaire et informel comporterait évidemment le risque de perdre les avantages actuels des forces armées.

### *Du sablier au réseau*

En surgirait-il immédiatement les avantages attendus ? L'expérience décrite par le Général McChrystal n'est pas sans intérêt.

Dans un premier temps, il décrit la mise en place de solutions « physiques » visant à la constitution d'un réseau susceptible de supprimer le goulet d'étranglement. Ces mesures touchent à la fois au matériel (augmentation des capacités techniques de transmission du système) et au personnel (regroupement des différents services d'analyse de l'Etat-major dans un même lieu). Cette première approche procure des résultats encourageants : décloisonnement des processus et diminution de la rétention d'information, connaissance réciproque des services et des missions... Mais le réseau reste incomplet dans la mesure où il ne concerne que les services d'analyse du quartier général.

Dans un second temps, le réseau est étendu de sorte à intégrer toutes les parties prenantes de l'action contre-insurrectionnelle : repérer l'ennemi (renseignement, surveillance...), le suivre (drones), le neutraliser (forces sur le terrain), exploiter les informations obtenues (matériels saisis, interrogatoire des prisonniers) et produire de la connaissance utilisable. L'intégration de l'ensemble des parties prenantes permet un partage plus large et plus rapide de l'information à la

fois entre les sections sur le terrain et le quartier général mais aussi entre les sections elles-mêmes. Il en résulte une meilleure coordination de l'action collective qui n'est plus seulement une addition d'efforts individuels dont le sens global ne se dégage qu'aux niveaux supérieurs de l'organisation.

L'évolution ainsi mise en évidence s'inscrit dans la logique globale de transformation des structures de l'armée américaine qui tend à augmenter la flexibilité de l'organisation militaire et à réduire ses délais de réaction par la refonte prioritaire des structures informationnelles et le développement de nouvelles capacités de collecte et de traitement de l'information. L'ambition générale de l'institution est ainsi décrite par Pierre Barbaroux : « la notion de hiérarchie change de nature puisque les relations entre composantes ne sont plus exclusivement fondées sur la subordination à une autorité, mais résultent de la distribution de compétences fonctionnelles différentes, entre des unités autonomes capables d'interagir horizontalement et verticalement et d'échanger une grande variété d'informations et de connaissances ».(Barbaroux, 2010) Cette tendance se retrouve à l'identique dans l'ensemble des forces armées occidentales qui, sous des appellations diverses, attendent du développement des systèmes d'information et de décision une source d'amélioration significative en matière de connaissance de la situation, de prise de décision et de conduite de l'action.

## Conclusion

L'expérience des conflits asymétriques qui ont été menés en Irak ou en Afghanistan montre indubitablement que la victoire militaire ne saurait être conçue comme une fin en soi et que l'action des forces sur le terrain n'a de sens que si elle crée les conditions de la stabilisation et du retour à une situation de paix qui autorise la (re) construction d'un Etat stable et démocratique ainsi que d'une société civile pacifiée. L'action militaire n'a pas de sens en dehors de son effet politique et, dans cette perspective, Petraeus l'emporte sur Gentile. La doctrine dite « des coeurs et des esprits » est le seul guide possible pour l'action globale des forces armées. Pour autant, tous les mouvements insurrectionnels ne se ressemblent pas. Leur extrême diversité est même un trait tout à fait singulier de la conflictualité contemporaine. Or, comme toute doctrine mal comprise, la « conquête des coeurs et des esprits » est parfois lue comme un livre de recettes, de cases à cocher sur une liste prédéfinie, ce qui débouche sur une mise en oeuvre par trop uniforme, standardisée et prévisible. Cette doctrine ne saurait être une réponse universelle et intemporelle. Trop exclusivement conçue ou comprise à l'aune de l'expérience historique des mouvements insurrectionnels des années cinquante et soixante, elle fait fi de l'hétérogénéité des organisations combattantes actuelles et néglige l'examen approfondi de leurs caractéristiques structurantes. L'échec des interventions occidentales en Irak; en Afghanistan ou en Libye doit

nous conduire à relativiser l'approche historique en la complétant par d'autres regards issus des sciences sociales, ceux notamment qui permettent de comprendre les particularités fondamentales dans la manière dont les organisations combattantes irrégulières contemporaines se structurent et se coordonnent pour atteindre leurs objectifs. Le prisme de la théorie des organisations suggère ainsi de revisiter les opérations extérieures du dernier quart de siècle où les forces régulières sont confrontées à des groupes combattants décentralisés, fonctionnant en réseaux faiblement coordonnés et largement autonomes, pour ce qui est de la collecte de leur ressources matérielles, par rapport à une population dont l'adhésion au camp occidental n'est pas la condition nécessaire et suffisante afin de vaincre l'adversaire. Il est alors possible de défendre comme Gentile, l'idée que la « conquête des coeurs et des esprits » ne suffit pas et que la victoire passe par l'annihilation de certaines des fonctions de l'organisation ennemie qui la mettront hors d'état de conduire une action militaire significative.

## Bibliographie

- BARBAROUX, Pierre. Modularité de l'organisation et design des organisations adaptatives: une analyse de la transformation des organisations de défense américaines. *Innovations*. 2010, n° 1, p. 033–050
- BRZESINSKI, Zbigniew. La CIA est entrée en Afghanistan avant les Russes. *Nouvel Observateur*. 15 - 21 janvier. 1998, p. 76
- CENTRE DE DOCTRINE ET D'EMPLOI DES FORCES. *Gagner la bataille. Conduire à la paix*. Ministère de la Défense - Armée de Terre. [S. l.] : [s. n.], janvier 2007. FT-01
- CHALIAND, Gérard. *Les guerres irrégulières: XXe-XXIe siècle, Guérillas et terrorismes*. [S. l.] : Editions Gallimard, 24 avril 2008. ISBN 2070348067
- DANET, Didier. La privatisation des combattants: une approche économique. Dans : *La guerre irrégulière*. Christian Malis, Hew Strachan et Didier Danet. [S. l.] : Economica, 2011, p. 145-164
- DESPORTES, Vincent. De la « transformation » à l'adaptation. Nouveau paradigme ? *Doctrine*. 2007, Vol. Mai, n° 12, p. 4-8
- FELTER, Joe. *Harmony and disharmony: Exploiting al-Qa'ida's organizational vulnerabilities*. Rapport n°14 février. [S. l.] : US Military Academy West Point, 2006
- FRIEDMAN, David. Efficient institutions for the private enforcement of law. *The Journal of Legal Studies*. 1984, Vol. 13, n° 2, p. 379–397
- GALULA, David. *Contre-insurrection: Théorie et pratique*. [S. l.] : Economica, 24 janvier 2008. ISBN 2717855092
- GENTILE, Gian. P. Eating soup with a Spoon Missing from the new COIN manual's pages is the imperative to fight. *Armed Forces Journal*. 2007, Vol. 145, n° 2, p. 30
- JACKSON, Brian Anthony et BAKER, John C. *Aptitude for Destruction: Case studies of organizational learning in five terrorist groups*. Vol. 2. [S. l.] : Rand Corporation, 2005. ISBN 0833037676
- JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan et FRÉRY, Frédéric. *Stratégique*. Vol. 8. [S. l.] : Pearson Education, 2000
- KILCULLEN, David. J. Countering global insurgency. *Journal of Strategic Studies*. 2005, Vol. 28, n° 4, p. 597
- LAPIDUS, Ira. M. A sober survey of the Islamic world. *Orbis*. 1996, Vol. 40, n° 3, p. 391–404
- MARIGHELLA, Carlos. *Minimanual of the Urban Guerrilla*. [S. l.] : Red and Black Publishers, 1 août 2008. ISBN 1934941301
- MCCHRYSTAL, Stanley A. I Takes a Network. *Foreign Policy*. 2011, n° March April, p. 2

- OLSSON, Christian. Guerre totale et/ou force minimale? Histoire et paradoxes des «coeurs et des esprits». *Cultures & Conflits*. 2007, Vol. 67, p. 35–63
- PETRAEUS, David., SEWALL Sarah, H., AMOS, James. F. et NAGL, John. A. *The US Army and Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*. [S. l.] : University of Chicago Press: Chicago, 2007
- ROBACHE, Marie. La diversité des organisations combattantes : le point de vue du linguiste. Colloque Guerre et culture arabo-musulmane. 2011, Les organisations combattantes irrégulières du monde arabo-musulman, n° 6 et 7 juin. Paris, Ecole Militaire
- ROBBINS, Stephen. P, JUDGE, Timothy A. et GABILLIET, P. *Comportements organisationnels*. 12<sup>e</sup> édition. [S. l.] : Pearson Education, 2006
- SINNO, Abdulkader H. *Organizations at War in Afghanistan and Beyond*. 2<sup>e</sup> éd. [S. l.] : Cornell University Press, mars 2008. ISBN 080144618X
- STEPANOVA, Ekaterina A. *Terrorism in Asymmetrical Conflict: Ideological and Structural Aspects*. [S. l.] : OUP Oxford, 13 mars 2008. ISBN 0199533555
- SUARD, Christophe. Au niveau stratégique, l'approche globale constitue aujourd'hui une nécessité absolue pour tous les acteurs du règlement d'un conflit. *Doctrine*. 2010, Vol. Mai, n° 19, p. 4-7
- TAILLAT, Stéphane. Forces et faiblesses théoriques et pratiques de la contre-insurrection orthodoxe. Colloque Guerre et culture arabo-musulmane. 2011, Vol. Les organisations combattantes irrégulières du monde arabo-musulman, n° 6 et 7 juin. Paris
- TAILLAT, Stéphane, Modes de guerre, in TAILLAT Stéphane, HENROTIN, Joseph et SCHMITT, Olivier. *Guerre et Stratégie, approches, concepts*. PUF. [S. l.] : PUF, 2015, pp.253-269
- THOMPSON, S.R.G.K. *Defeating communist insurgency: The lessons of Malaya and Vietnam*. Vol. 10. [S. l.] : FA Praeger New York, 1966
- WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism*. [S. l.] : Free Press, 1 octobre 1998. ISBN 068486374X