

## Est-il possible de faire la Paix ?

Xavier Guilhou (45<sup>e</sup> session)  
Directeur de la Sûreté du Groupe Schneider  
Président du CERE (Chaire Européenne d'Enseignement et de Recherche en Intelligence Economique)

Pour Raymond ARON la guerre serait enfin devenue improbable et la paix impossible avec l'avènement de l'ère nucléaire. Aujourd'hui la guerre est-elle redevenue probable, il suffit de regarder autour de nous : en Europe et en particulier en Méditerranée. Certes il ne s'agit pas de "guerres totales" comme les conflits qui ont à deux reprises endeuillé le sol européen. Il s'agit plus selon les polémologues de guerres ethniques, civiles, religieuses, révolutionnaires... Mais dans tous les cas de figure les résultats pour les populations concernées et pour la sécurité internationale sont consternants quand ils ne sont pas dramatiques.

Pour autant et de façon paradoxale il se pourrait que l'usage de la paix redevienne aussi possible. Il est un fait, que de nombreuses initiatives depuis une décennie, comme celles des O.N.G et de l'Humanitaire, ont essayé en marge des concepts classiques d'intervention militaire ou diplomatique des états, de démontrer que la "fatalité de l'horreur" ne pouvait pas être une finalité politique. Cela pourrait être un bon sujet de réflexion pour les auditeurs de l'IHEDN. Ce fut, malgré moi, comme pour d'autres de ma génération un terrain d'actions imprévues mais enrichissantes. J'y ai par contre appris, qu'il ne fallait pas être trop catégorique ou désespéré en matière d'histoire, mais qu'il était devenu urgent de devenir imaginatif et entreprenant pour faire face aux nouveaux types de conflits qui pourraient remettre en cause nos certitudes en matière de Sécurité collective.

Lorsque dans la soirée du 20 mars 1994, alors que je réglais tranquillement des affaires en cours à mon bureau, je pris l'appel téléphonique d'un camarade de la 45<sup>e</sup> session en poste au Ministère de la Défense, je n'imaginai pas que quatre jours après je partirais pour quatre années éprouvantes mais passionnantes avec en arrière plan de ma vie professionnelle et familiale, la crise des Balkans et la problématique du lien Armée-Nation.

L'objet de l'appel était simple : le cabinet du Ministre me demandait si je pouvais partir en ex-Yougoslavie pour assister le pilotage d'un nouveau concept qui est désormais connu sous l'appellation des "Affaires Civilo-Militaires" ou des "ACM" pour les spécialistes. Ce nouveau type d'opérations initié par l'Amiral Lanxade, alors Chef d'Etat-Major des Armées, et confié au Commandement des Opérations Spéciales faisait l'objet de réflexions approfondies depuis de nombreux mois. En effet, avec la guerre du Golfe, le développement des "conflits de basse intensité", et surtout la crise Yougoslave, le besoin d'une nouvelle compétence mixte civile et militaire capable de gérer des environnements complexes et d'imaginer des solutions pour accélérer les sorties de crise commençait à émerger au sein des états-majors.

Cette réflexion faisait état des pratiques de nos principaux alliés, en particulier des anglo-saxons, qui dans les situations de crise gèrent depuis longtemps et avec parfois beaucoup de subtilité ces logiques "duales" qui mobilisent les expertises du monde civil et celles du monde militaire. Pratiques que nous avons en d'autres temps et sous d'autres formes avec les "affaires indigènes" ou la "France d'Outre-mer". Le principe

d'emploi de cette double compétence est simple. Il consiste avec des méthodes adaptées à chaque situation à essayer de rétablir les bases d'une vie publique et économique minimale dès le temps de crise afin de faciliter les opérations politiques qui permettent de restaurer la paix sur le terrain. Il s'agit pour les concepts les plus connus des "CIMIC" américains (Civilian-Military Cooperation) et des "Civils Affairs" britanniques dont nous retrouvons aujourd'hui fortement l'empreinte au sein de l'ONU, de l'OTAN et même de l'Eurocorps.

Pour me convaincre d'accepter mon camarade m'expliqua avec beaucoup d'enthousiasme que la pratique de la gestion des crises que j'avais eue quand j'étais au Ministère de la Défense dans les années 1980, ma connaissance du monde militaire en tant qu'officier de réserve, les réflexions que j'avais pu mener en tant qu'auditeur de l'IHEDN sur la gestion des sorties de crise, et surtout mes compétences civiles d'entrepreneur et mon expérience des logiques de reconstruction militaient pour que j'apporte ma contribution à cette mission.

La première difficulté était qu'il fallait que je sois disponible dès le 24 mars compte tenu de certaines urgences sur le terrain à Sarajevo. Pour ce, il fallait donc que je quitte mes fonctions de direction dans un groupe français de BTP de 25000 personnes du jour au lendemain pour reprendre mon uniforme d'officier de réserve, mettre un casque bleu, et rentrer dans le processus onusien sous les obus. La seconde difficulté et beaucoup plus importante, résidait dans le fait que ni mon environnement professionnel ni ma famille ne fonctionnaient avec la façon de voir et les délais d'alerte du Ministère de la Défense. Cela m'a permis de mesurer très rapidement combien les liens "armée-nation" si enthousiasmants et vertueux en théorie étaient en fait peu adaptés aux contraintes de la vie quotidienne des citoyens de ce pays.

En fait, comme toujours dans ce type de situation, tout s'est joué en quelques heures, grâce à deux personnes qui m'ont beaucoup épaulé et accompagné au cours de ces quatre années. Bien qu'ils aient été comme moi pris au dépourvu et peu concernés directement par ces enjeux, ils ont accepté de tout mettre en œuvre pour que cette mission réussisse. Il s'agit de Monsieur Coppin qui était à l'époque mon Président chez Spie Batignolles et auprès duquel j'exerçais les responsabilités de Directeur Marketing à la Direction Générale, et de mon épouse Aude. Sans leur détermination et leur discrète efficacité, que beaucoup de décideurs ont pu apprécier, la plupart des pages de cette aventure n'auraient jamais été écrites au cours de ces quatre années. Tout auditeur civil de l'IHEDN sait combien il éprouve son employeur et sa famille lorsqu'il suit le cursus de l'Institut. Mais peu savent, surtout au sein des institutions qui commanditent ce type d'initiative, combien ces deux circuits professionnel et familial sont précieux lorsqu'il faut apporter sa contribution, et ce de façon désintéressée, pour faire évoluer l'esprit de défense, ou faire émerger de nouveaux concepts comme ce fut le cas avec les affaires civiles, et je leur en rends hommage.

Entre l'enthousiasme de mon camarade (que je retrouverai pour l'anecdote deux ans plus tard exerçant un commandement en Bosnie) et surtout celui de mes collaborateurs qui ont tout de suite su prendre leurs responsabilités et des initiatives pour rendre possible cette mission, je me suis retrouvé avec un autre officier d'active de l'EMA en casque bleu à Sarajevo le 24 mars pour dresser un premier bilan de la situation au profit du CEMA. Avant mon départ à Paris, tout le monde m'avait prévenu de la gravité de la situation et de la complexité des jeux d'acteurs. Pour parachever ce briefing de base, j'avais ressenti une certaine unanimité quant à la confusion qui régnait dans les mandats exercés par les uns et les autres sous la bannière de l'ONU.

Toutefois, l'ordre de mission que j'avais reçu était très clair. A la suite du tir de mortier sur le marché Markadé, une situation de pseudo cessez-le-feu s'était installée à Sarajevo après des mois et des mois d'affrontements assez brutaux. Dans ce contexte étonnant de calme apparent, une résolution (900) avait été votée par l'ONU pour essayer d'engager immédiatement un processus de retour à la vie normale. Bien entendu les anglo-saxons arrivaient en force pour dérouler leur concept de Civil Affairs. Il nous était demandé de mettre en œuvre le concept français d'affaires civiles qui avait été pensé par les états-majors et d'imaginer des voies pour faciliter une sortie de crise. La rapidité dans cette opération était décisive pour la rue Saint Dominique. Compte tenu de l'investissement humain de la France sur cette région, il n'était pas question de laisser l'initiative aux seuls anglo-saxons. Toutefois pour réussir cette sortie de crise, il fallait être capable d'aligner en quelques jours et dans une ambiance très militarisée, une compétence civile crédible afin de l'insérer dans le management politique et économique des schémas de reconstruction qui allaient se mettre en place pour la Bosnie-Herzégovine.

Devant la désolation qui s'est présentée à mes yeux ce 24 mars à deux heures de vol de Paris, j'ai tout de suite senti que la mission serait très difficile. Je me suis alors souvenu de ce mot de René Char "il vous faudra agir en primitif et prévoir en stratège". Les problèmes à régler étaient très basiques et de l'ordre de la survie pour une population de l'ordre de 400 000 habitants. Mais les perspectives qui étaient à terme celles de la reconstruction d'un pays, voire de plusieurs, exigeaient une dimension politique comme ce fut le cas pour le plan Marshall. La seule difficulté, (pour l'avoir vécu auparavant sur d'autres contextes à Beyrouth, au Moyen-Orient, en Europe Centrale après la chute du mur de Berlin ou dans d'autres pays d'Afrique), réside dans le fait que nos circuits de décisions à Paris sont habitués à fonctionner en situation normale ou normative et sont, il faut l'avouer, peu familiarisés avec les logiques basiques et stratégiques propres aux crises.

La plupart de nos organisations et administrations ne savent fonctionner qu'avec des pays souverains, qui sont dans "le champ" de schémas de coopération très institutionnalisés (cf. l'Europe de Jean Monnet ou l'Afrique de la rue Monsieur). Exeptés quelques individus ou bureaux spécialisés, nos organisations ne savent pas se comporter face à des situations ambiguës, où le pays n'a pas (ou plus) de souveraineté et par excellence n'est pas dans le champ de logique bilatérale plus ou moins vertueuse. Or nous avons depuis 10 ans une situation géostratégique sur le plan mondial telle que seul un 1/3 de la planète est a priori sécurisé et solvable, 1/3 est en crise ou cherche à émerger et 1/3 est plongé dans des dérives chaotiques où l'humanitaire est malheureusement la seule ligne d'horizon quotidienne. Nos entreprises, qui ont dû faire face à ces dérives depuis de nombreuses années, le savent bien et ont cherché sans cesse à adapter leurs offres pour répondre à ces mutations profondes de l'environnement international. L'une des stratégies que nous avons souvent adoptée face à l'absence de vision politique et de sens stratégique - que beaucoup constatent et regrettent au niveau national - a été de nous adapter aux démarches multilatérales qui ont émergé depuis les années 1980. Ce fut le cas pour l'action de l'Union Européenne dans le cadre de la reconstruction de l'Europe Centrale avec les programmes Phare, Tacis, ou celle de l'ONU au Cambodge ou au Liban. Je retrouvais tous ces protagonistes réunis sur la Bosnie-Herzégovine avec en arrière-plan une volonté affirmée de nos armées, et des opérateurs du monde économique de mieux défendre le rang de la France, surtout après l'expérience de la guerre du Golfe.

L'équation n'était pas simple avec des acteurs internationaux procéduriers sur Sarajevo et une absence de maturité décisionnelle et de conscience politique à Paris.

Pour autant il fallait que cette mission réussisse et pour cela, il fallait partir sur des idées simples. Pour permettre un retour à la vie normale, dans un environnement où quelques psychopathes terrorisent des populations, elles-mêmes traumatisées par trois ans de guerre civile, il faut agir sur des symboles qui favorisent un retour de la confiance entre les décideurs locaux. N'oublions pas que les événements étaient alors fortement médiatisés ce qui pesait sur la psychologie des jeux d'acteurs. La démarche que nous avons retenue et proposée alors à Paris reposait sur trois actions majeures, peu coûteuses et que nous pouvions mener rapidement et conjointement en additionnant les compétences militaires sur zone et l'expertise d'officiers de réserve très spécialisés et volontaires. Il s'agissait de :

- 1) Redonner à la population la possibilité de revivre normalement en rétablissant l'énergie sur Sarajevo avec l'aide d'EDF : l'énergie, il faut le savoir, est vitale dans ce type de situation surtout lorsqu'il y a une concentration urbaine aussi importante. C'est avec l'eau, la base des réseaux de vie d'une collectivité. Ces moyens étaient contrôlés de façon permanente par les belligérants qui prenaient ainsi en otage la population civile. Il était donc fondamental d'en rétablir le fonctionnement. Etant donné que tous ces moyens "s'entrelaçaient" entre les différentes communautés, il nous fallait user de nos talents de négociateurs pour dénouer les blocages de part et d'autres des rivières ou des collines.
- 2) Désenclaver le centre de la Bosnie en rouvrant une voie d'accès vers la mer : il s'agissait de remettre en état l'axe ferroviaire Sarajevo-Mostar-Ploce qui faisait à nouveau l'objet de blocages sérieux et parfois très durs entre communautés. Ces blocages favorisaient parallèlement le développement de mafias locales qui s'enrichissaient sur le trafic routier des convois humanitaires. La voie ferrée permettait surtout de multiplier les approvisionnements sur Sarajevo, ce que ne pouvait assurer ni le pont aérien, ni même la route.
- 3) Multiplier les flux vers le centre de la Bosnie en relançant une base logistique sur l'Adriatique. Notre choix s'arrêta sur le port de Ploce à 60 Km au nord de Dubrovnik, qui est une plate-forme multimodale idéale, en eau profonde avec une capacité de rupture de charge de quatre millions de tonnes, (soit l'équivalent du port de Sète en France).

Au-delà de ces priorités nous avons identifié des actions secondaires portant sur l'action médicale et sanitaire, la scolarité, le juridique, l'urbanisme, l'aide aux P.M.E./P.M.I... Une première équipe de civils issus de tous les secteurs d'activités publics et privés sont arrivés début avril 1994 pour faire les premiers diagnostics. Certains furent immédiatement détachés auprès du bureau d'étude onusien constitué pour l'occasion et dirigé par un ancien ambassadeur américain : Eagleton. Je ne rentrerai pas dans le détail des péripéties opérationnelles propres à ce genre d'expérimentation sur le terrain. Je dirai seulement que les premiers dossiers traités ont permis de constater une très grande capacité d'adaptation réciproque des états-majors militaires et des capacités d'expertises civiles avec en amont une forte mobilisation des entreprises françaises. Par contre j'ai été frappé d'emblée par le paradoxe de la situation qui révélait l'impasse stratégique dans laquelle tous les français se retrouvaient à Sarajevo et qui à maintes fois a été souligné par les généraux français commandant la FORPRONU en Bosnie.

Sur place nous avons une compétence essentiellement militaire, surdimensionnée dans tous les domaines. Mais à Paris régnait une indifférence, voire un cynisme parfois choquant dans les états-majors politiques quant à l'avenir de cette région du monde.

Pour les jeunes conseillers des cabinets ministériels "il n'y avait rien à faire et rien à y faire !". Ignorants des réalités de cette région, de la présence historique de la France, ceux-ci appuyaient avec assurance leurs argumentations sur des analyses macro-économiques et géostratégiques sommaires qui étaient souvent révélatrices d'un refus d'engagement politique sur ce dossier. "Sarajevo", c'était quand même à l'époque un engagement de 6000 hommes réduits à "garder des sacs de sable" ou "transporter des sacs de riz" alors qu'ils étaient parfaitement informés de la situation locale, pour un coût évalué globalement (pour les dimensions humanitaires et militaires) à 20 milliards de francs en 1996. C'est aussi pour ceux qui l'oublieraient quelques 70 morts et 700 blessés au sein de nos troupes.

Sur le plan des affaires civiles nous avons déployé 20 civils qui seront par la suite relevés par d'autres équipes pendant trois ans (à titre de comparaison, les américains depuis 1996 ont un dispositif équivalent en terme de CIMIC de 350 réservistes). Tous sont partis comme officiers de réserve avec à l'époque des prises de risques considérables en terme de couverture sociale (la législation en cours étant programmée pour des situations de paix ou de guerre mais pas pour des situations de crise). Cette compétence pluridisciplinaire unique et de très haut niveau était répartie sur tous les fronts utilisant les clés propres à chaque secteur d'activité de la vie civile et que le monde militaire méconnaît ou ignore totalement (excepté les unités spécialisées comme la gendarmerie, les services de santé, des transmissions, du matériel...). Grâce à ces actions discrètes et très professionnelles, l'eau, le gaz, l'électricité, les télécommunications, le tramway... furent progressivement rétablis. Puis vinrent des ouvertures d'itinéraires : relance des ponts, retraçage des routes, réhabilitation de l'aéroport, projet de la voie ferrée, réouverture du port de Ploce avec l'aide inestimable des spécialistes du génie français qui fut souvent décisive dans cette amorce de coopération civilo-militaire sur le terrain.

Plus les semaines passaient, plus ce concept s'avérait utile pour dénouer des situations bloquées depuis des mois, et répondait aux vœux du Ministère de la Défense et du Chef d'Etat-Major des Armées. Mais très rapidement je me suis rendu compte que la vraie guerre n'était pas à Sarajevo. Notre art sur le terrain était purement opérationnel, heureux mélange d'intuition et d'initiatives individuelles. En quelques semaines, militaires et civils avaient fait la démonstration que nous étions en mesure de rétablir la confiance avec peu de moyens. Mais la vraie guerre était à Paris, car s'il y avait une volonté et une intuition de la Défense, il n'y avait pas de stratégie politique au-delà (et donc pas d'organisation adéquate et de logistique pour gérer le nerf de la guerre que sont, pour ce type d'opération, les décisions politiques et les financements à la reconstruction).

Il fallait donc susciter quelque part une impulsion politique et faire émerger la nécessité de créer une plate-forme de coordination si possible interministérielle, qui dépasse la simple coordination opérationnelle des états-majors de la Défense et qui réunisse toutes les parties concernées : Armées, Diplomatie, Bercy, Ministère technique, Entreprises, Banques, etc. Tout le monde sait qu'il est très difficile de partir d'une initiative opérationnelle pour faire émerger une conduite stratégique, l'inverse est non seulement plus vertueux mais plus simple à mettre en œuvre. Il suppose simplement deux préalables qui se font rares depuis un certain temps : un certain sens de l'histoire et du courage politique. Nous préférons y substituer l'arrogance intellectuelle et le cynisme technocratique. J'avoue que nous n'avons pas bénéficié d'un contexte décisionnel idéal et nous avons été obligés de faire avec les circonstances et les acteurs institutionnels du moment. Ce fut, je l'avoue très, très éprouvant physiquement et moralement pendant quatre ans car il a fallu revenir sur le sujet 20 fois, 30 fois pour se

voir opposer ici et là des théories défiant tout bon sens, et peu soucieuses des intérêts français, de la vie de nos hommes et soldats sur le terrain et de la sécurité collective de notre espace Européen.

Si nous avons réussi à faire évoluer, voire aboutir de nombreux dossiers, c'est en grande partie grâce à l'efficacité et à la solidarité du réseau des auditeurs de l'IHEDN. Pour surmonter les blocages, les incompréhensions, les questions de susceptibilité entre organisations, ils furent très nombreux à se joindre à l'équipe de pionniers que nous fûmes au départ autour de l'état-major du COS (Commandement des Opérations Spéciales), lui-même animé par deux anciens auditeurs le Général Lepage (AA 40°) et le Général Saleun (SR 110°). Je ne parle pas des amis proches qui m'ont immédiatement aidé dans cette aventure, mais de ces dizaines d'auditeurs qui ont naturellement mobilisé leurs relations et savoir-faire pour nous aider partout. Certains sont partis comme officiers de réserve ou comme experts sur le terrain malgré leurs importantes responsabilités dans le secteur civil. Je pense à Marc Giroud, Directeur du SAMU de Pontoise (AA 46°), à Christian Brumter, Directeur à la Commission Européenne à Bruxelles (AA 37°), à Serge Rechter, Secrétaire Général de l'AFB (AA 37°) ou à Alain Leroy de la cour des Comptes (AA50°)... Ils ont beaucoup marqué par la qualité de leurs prestations et de leur engagement personnel, cette première expérience des affaires civiles. Les connaissant bien, je sais qu'ils sont partis à Sarajevo avec cette qualité d'ouverture et ce désintéressement que l'on retrouve chez les auditeurs de l'Institut. C'est avec cette dimension éthique que se gagne ce type d'enjeu.

D'autres sont restés dans l'ombre à Paris et en province et ils ont œuvré avec talent, je leur en rends hommage, sans eux la "pointe de diamant" que nous constituions par la force des choses, n'aurait jamais pu avancer. Certains ont fait passer des fiches au bon niveau politique, d'autres ont "expliqué", d'autres ont "soutenu" et je pense notamment à quelques hauts fonctionnaires qui ont pris des risques importants pour leur carrière parce qu'ils ont vu dans ce concept un intérêt majeur pour les intérêts de la France. Je n'oublierai pas dans cette revue nos diplomates si souvent décriés et qui comme Christian Rouyer (AA 42 °), alors en charge de cette région, avec Claude Martin Secrétaire Général adjoint et l'Ambassadeur Chenu ont fait un travail inestimable pour permettre à cette coopération civilo-militaire de réussir. D'autres auditeurs travaillant dans les entreprises et la vie civile ont mis beaucoup d'intelligence entre les organisations pour lancer des coopérations qui n'existaient pas. C'est par ce biais que sont nés, à l'initiative du Préfet di Chiara (Chef de la Mission Réserve auprès du Ministre de la Défense dont le monde civil a particulièrement apprécié l'enthousiasme et le dévouement), les conventions Armées-Entreprises-Administrations.

Avec toute cette dynamique, nous sommes au cœur des nouveaux liens Armées-Nation qu'il convient désormais d'imaginer depuis la suspension du service national et la réforme des réserves. Bien entendu, les esprits n'étant pas préparés, face aux grandes mutations qui secouent notre système de Défense, nombreux furent ceux qui sur l'instant ont douté de la valeur de ce type d'initiative. Mais dans ce type de situation le plus grand risque pour notre défense aurait été de ne pas prendre de risque ! S'il faut toujours avoir "le pessimisme de l'intelligence, il faut surtout avoir l'optimisme de l'action" ! Le prétexte des affaires civiles a permis d'élargir le système de relations de nos armées trop refermé sur le complexe militaro industriel et pas assez présent au sein de la société civile, contrairement aux idées reçues. Ce fut une formidable opportunité qui a été parfaitement jouée par le réseau des auditeurs. Cette dynamique exceptionnelle est méconnue, elle mérite d'être ici rappelée car elle rend bien compte de l'essence même du rôle des auditeurs dans notre société.

Entre 1994 et 1997 beaucoup de choses se sont déroulées sur le terrain : reprise du conflit, accalmies, nouveaux dérapages avec prises d'otages, intervention aérienne de l'OTAN, arrivée de l'IFOR... le tout débouchant sur les accords de Dayton dont tout le monde connaît les vertus immédiates mais surtout les limites, voire les risques à terme. Entre temps, les affaires civiles ont progressé sur le terrain avec des résultats parfois significatifs et aussi des échecs très instructifs comme dans toutes conduites de projets dans sa phase de prototype. Marc Desfourneaux en a très bien rendu compte dans un rapport de la Fondation des Etudes de la Défense Nationale et connu sous le titre de "stratégies économiques en Bosnie-Herzégovine". Après avoir passé 8 mois comme casque bleu sur le terrain, j'ai repris bien entendu mes activités civiles chez Spie Batignolles, et je n'ai eu de cesse de soutenir cette expérimentation pour qu'elle réussisse. Je ne compte plus les allées et retours sur l'ex-Yougoslavie entre 1995 et 1996 pour accompagner et aider les administrations et entreprises françaises à concrétiser les initiatives des experts sur le terrain. Je ne compte plus les heures de conférences faites aux écoles de guerre, aux chambres de commerce, aux états-majors d'entreprises ou les fiches rédigées pour les cabinets, les entretiens particuliers avec les parlementaires et Ministres pour leur expliquer l'enjeu stratégique de ce concept pour les intérêts français. J'avais compris dès le départ, comme l'état-major militaire du COS, que la tâche serait dure et que nous ne réussirions qu'en convaincant décideur après décideur, par défaut d'un véritable élan national sur ce sujet.

Au-delà ce travail de persuasion inhérent à la montée en puissance du concept, nous avons décidé en 1995 avec plusieurs amis auditeurs de prendre du recul et le temps de la réflexion. Des groupes de travail ont été montés au sein de l'AAIHEDN pour réfléchir à l'avenir de ce concept avec l'aide d'un ancien Directeur de l'Institut le Général Bresson dont l'expérience et l'appui ont été très précieux. Grâce à l'IGA Paul Yvan de Saint Germain et à Françoise Lépine (elle-même auditrice et très active au sein de la Commission des Etudes et de la Revue Défense), la FED et le CREST ont repris en 1996 les travaux des auditeurs pour aller plus loin. Pour la première fois une base de données a été constituée afin d'analyser en temps réel les causes de nos succès et de nos échecs dans les gestions de sortie de crise. Le résultat de cette dynamique a débouché sur un colloque placé sous le parrainage du Premier Ministre le 17 décembre 1997 réunissant 600 décideurs, et fédérant sur la tribune tous les protagonistes concernés par ce type d'opération : militaires français, étrangers, diplomates, fonctionnaires, chefs d'entreprise, chercheurs, universitaires, avec pour la première fois des responsables civils qui valorisaient et soutenaient une initiative militaire, à la grande surprise de certains états-majors de la rue Saint Dominique qui ne s'attendaient pas à une telle mobilisation de l'ensemble des acteurs de la nation !

Au-delà toutes ces péripéties opérationnelles ou conceptuelles, j'ai bien entendu retenu quelques conclusions et enseignements de cette expérience dont je ne sais pas encore si elle aboutira, ni comment... Seul l'avenir nous dira si nous avons réussi à mettre de l'intelligence dans cette démarche un peu particulière qui vise à réunir autour de la même table des compétences pluridisciplinaires tant à Paris que sur le terrain, pour faciliter ou accélérer des sorties de crise.

Tout d'abord je crois, fort de cette expérience, et sans faire d'angélisme qu'il est vraiment devenu stratégique de ne pas s'installer dans une crise (ce que recherchent par contre les instigateurs des conflits car ils en tirent une légitimité médiatique et des moyens importants) et de savoir en sortir le plus tôt possible en générant autour de perspectives politiques saines des bénéfices réciproques. Tous ceux qui ont raisonné autour de ce concept avec la vision (que je trouve restrictive) des "dividendes de la paix" oublient seulement que "seuls les bons comptes font les bons amis" et que pour y arriver

il faut du temps, une confiance partagée, et un profit commun. La gestion du rang et de l'influence de la France ne peut pas se gérer avec d'autres approches. Les argumentations comptables qui m'ont été souvent distillées sur les bords de la seine pour justifier l'immobilisme ou les approches de rentabilité qui m'ont été vendues ici et là sur les rives de la Neretva pour justifier un excès d'activisme ne sont pas à la hauteur de ce type de situation où rien n'est rentable ou solvable immédiatement. Certes en tant que responsable d'entreprise je ne peux qu'apprécier cette volonté de "bien compter" des uns et des autres et de chercher le bon retour sur investissement de nos engagements dans ces opérations d'interposition. Mais ne nous trompons pas de débat, ce type de concept vise d'abord à restaurer la Paix, cela n'a pas de prix et il n'y a pas de recette absolue. Pour y arriver c'est chaque fois une opération spéciale, avec du sur mesure. Cela coûte et coûtera encore certes en moyens, mais d'abord en vies humaines (pour s'interposer) et en compétences (pour restaurer la paix). Les discours économistes qui prévalent aujourd'hui dans beaucoup de cénacles sur ce sujet auraient tendance à nous faire oublier que la vie et la mort des nations sont d'abord de l'ordre du politique. Et il est clair que le concept des affaires civiles est de ce niveau, ce que beaucoup n'ont pas perçu au départ. C'est pour cette raison qu'en tant que citoyen, modeste officier de réserve et humble auditeur de l'Institut je ne peux pas admettre que la France n'ait pas plus d'ambition quand ses hommes ont accepté de payer le prix du sang et quand tant d'enthousiasme et de compétence ont été déployés sans compter sur le terrain. Et que l'on ne me dise pas que les intérêts personnels ont primé dans ce type d'opération qui reste très modeste dans ses prétentions ; il n'y a que dans les salons parisiens que l'on peut se permettre ce type d'arrogance inutile. Ceux qui sont allés sur le terrain des crises savent que l'intérêt général prime avant tout.

Ensuite toute cette aventure aurait pu rester à un niveau uniquement opératif s'il n'y avait pas eu la mobilisation stratégique du réseau des auditeurs qui pour moi a été déterminante pour faire émerger ce concept. Toutefois cette dynamique, il faut avoir l'honnêteté de le dire, a beaucoup perturbé certains états-majors militaires qui ont été et sont encore, pour certains, gênés par la présence sur le terrain ou dans les bureaux de ces civils spécialistes de haut niveau, que l'on ne peut pas commander comme une section de conscrits, et avec lesquels il faut partager des réflexions et des prises de décision sur des contextes qui étaient hier de la souveraineté totale des armées. Il faut avouer que l'électro choc propre à ce type d'expérience provoquant une mixité entre des cultures très différentes dans des situations de guerre avait de quoi déstabiliser certaines convictions. Et je ne peux que regretter que beaucoup n'aient pas encore compris tout ce que la dimension civile de ces officiers de réserve peut apporter en terme de rayonnement aux forces Armées tant dans les logiques de projection, qu'à Paris ou à l'étranger au travers de leurs réseaux professionnels. Mais je crois que c'est une question d'éducation réciproque. Il y a là un enjeu en terme de formation et de communication extrêmement important si nous souhaitons que les affaires civilo-militaires soient bien vécues sur le moyen terme.

Ce type de concept tire la réserve vers le haut, certains préféreraient, c'est évident la maintenir dans une logique marginale en accompagnement logistique de la professionnalisation. Mais d'autres ont compris, et notamment le COS, combien il devenait stratégique avec la professionnalisation d'additionner les compétences et de savoir partager la décision, surtout dans ces situations complexes. C'est la leçon que les anglo-saxons nous ont donnée en ex-yougoslavie puisque toutes ces opérations font appel à des civils réservistes et sont dirigées par des généraux réservistes issus du monde civil. Ce débat n'est pas encore totalement gagné, il me fait penser à celui qui a régné autour du nucléaire dans les années 1950, du spatial dans les années 1970 et des nouvelles technologies de l'information dans les années 1980. Seuls les pionniers de ces démarches savent combien il est difficile d'avoir raison trop tôt ! En tout cas cela



ne servirait à rien d'avoir raison trop tard et je souhaite que les combats conceptuels entre "cardinaux" qui règnent ici ou là ne nous fassent pas trop perdre de temps pour être réduits à terme à dépendre des américains ou des anglais, (qui pour l'anecdote sont, aujourd'hui très admiratifs de ce qui a été entrepris par les français en Bosnie).

Mes plus grandes frustrations et inquiétudes concernent la faible maturité du "politique" pour ce type de sujet. C'est vrai que la gestion des crises exige de la lucidité, savoir en sortir ne suppose pas de l'improvisation mais demande par contre du courage. Quelques-uns comme Jean Arthuis à l'époque Ministre de l'Economie et des Finances, et Christian Daviot son conseiller pour les affaires d'intelligence économique, tous deux auditeurs, ont fait preuve de cette capacité d'écoute et de décision dont nous avons besoin à un moment crucial pour l'opération. Mais la précarité de la vie politique est ce que nous en savons. Souhaitons que l'avenir nous permette d'avoir cette capacité de décision qui a fait cruellement défaut pendant ces quatre années...

Mais je suis convaincu comme d'autres auditeurs de ma génération, que le concept aboutira un jour ou l'autre, par la force des choses quelles que soient les résistances normales de nos institutions à l'innovation. Beyrouth ou Sarajevo ne sont que de petits laboratoires par rapport aux crises qui pourraient émerger sur les bords de la Méditerranée ou aux confins orientaux de l'Europe. Nous serons obligés de devenir intelligents et d'innover autour de ces capacités pluridisciplinaires et transversales qui font la force de la compétence française. Aucune de ces futures crises ne pourra être réglée par la seule voie de la politique de la canonnière, n'en déplaie aux futurs professionnels de nos armées, ou par la seule intermédiation de la diplomatie quel que soit le talent de nos diplomates. Il faudra additionner ces dimensions propres à la gestion de notre souveraineté suprême et celles des expertises du monde civil, qui ne l'oublions pas, concentrent les talents de notre nation.

Etre un soldat de la paix ne peut plus être le privilège de quelques corporations averties et entraînées. C'est devenu l'affaire de toute une nation, au même titre que la défense est globale avant d'être singulière. Ma génération sait que cette expérience n'est pas fortuite et que nous en aurons d'autres à assumer. Pour certains bureaucrates ou politiciens elle reste de l'ordre du mercenariat et de l'épiphénomène. Ceux-là même qui nous ont freiné dans notre enthousiasme l'ont fait avec une vision statique et linéaire de l'histoire et une méconnaissance profonde des mutations qui secouent aujourd'hui la quiétude Européenne et le destin de nombreux peuples de cette planète. Par contre ceux, auditeurs ou autres qui ont participé à cette modeste expérience, l'ont fait avec l'intuition d'aider notre pays à mieux se positionner dans ces grandes ruptures dont personne ne connaît vraiment l'issue.

Je sais que nous sommes dans un pays qui pratique avec talent la résistance au futur et qui se réfugie dans les vertus du passé, nous enfermant parfois dans un immobilisme dogmatique assez périlleux. Mais je pense que les bouleversements en cours sur le plan mondial ne peuvent que nous amener à progresser. Cette expérience autour des affaires civilo-militaires m'a montré que nous étions toujours pris aujourd'hui entre ces deux tentations. Le réseau des auditeurs qui a œuvré autour des "pionniers" dont j'ai eu l'honneur de faire partie a choisi la voie du futur. Sans eux les quelques pas que nous avons fait n'auraient pas été possible. A d'autres le soin, de poursuivre le cheminement. Je ne crois pas au fatalisme de l'échec que beaucoup m'avaient prédit quand je suis parti à Sarajevo ; je crois à l'espérance que chaque individu porte en soi et sans laquelle cette initiative n'aurait pas vu le jour. Ma seule satisfaction est d'avoir contribué une fois de plus "à interdire la guerre" et à réconcilier des populations, en

essayant de construire la paix. Certes les beaux esprits m'affirmeront, avec le talent que nous leur connaissons, que cette paix n'est pas idéale. Elle ne peut pas l'être, aucune paix n'est idéale. En tout cas elle ne pourra jamais être aussi parfaite que celle de Raymond Aron dans un monde qui s'était interdit de bouger en pratiquant "l'équilibre de la terreur", légitimant de fait des totalitarismes dont on commence tout juste à apprécier le niveau de criminalité. Aujourd'hui le monde est en mouvement et je crois que l'usage de la paix est désormais de l'ordre du possible. Pour moi ce n'est pas seulement une question de bonne conscience. C'est devenu depuis 15 ans une forme de conduite des événements pour en diminuer le niveau de conflictualité et une exigence pour faire émerger des solutions humanistes là où il n'y avait que de la fatalité historique. C'est une éthique que nous devons tous avoir face à l'inacceptable qui revient sans cesse dans l'Histoire si nous ne souhaitons pas que nos enfants, nos femmes et nos familles aient un jour ces regards suppliants et désespérés que nous avons tous croisés à Beyrouth ou à Sarajevo...

Là est la vraie révolution de demain pour le militaire, le diplomate et le civil. Cela suppose de pouvoir décroïsonner nos organisations et d'enrichir nos savoir-faire en croisant nos expériences et en développant une certaine capacité d'écoute réciproque. La parole de Sophocle devrait à ce titre nous faire réfléchir sur la portée de cette dynamique : "ce n'est pas la largeur des épaules qui fait la souveraineté, c'est l'intelligence qui partout est souveraine". En tant qu'auditeur il est de notre devoir de mettre de l'intelligence dans l'expression de notre souveraineté ! Puisse ce témoignage stimuler la bonne volonté et l'enthousiasme des auditeurs qui un jour auront à apporter à leur tour une contribution pour faire émerger d'autres concepts et participer à d'autres aventures relatives à notre avenir. Saint Exupéry rappelle à ce propos à qui veut bien l'entendre : "L'avenir nous n'avons pas à le prévoir, mais à le permettre"...