



Publié sur *Groupe des Belles Feuilles*  
(<https://www.groupedesbellesfeuilles.eu>)

[Accueil](#) > Réformer l'État : Les nouveaux soldats de la paix

# Réformer l'État : Les nouveaux soldats de la paix

À partir de son expérience en Bosnie, où il fut envoyé en mars 1994 à la tête d'une équipe d'experts en "affaires civiles", Xavier Guilhou, aujourd'hui directeur de la sûreté du Groupe Schneider, constate certaines déficiences françaises dans la mise en œuvre d'une stratégie de sortie de crise adaptée au contexte des Balkans, et propose d'en tirer quelques leçons. Contrairement aux "CIMIC" américains (Civilian-Military Cooperation) ou aux "Civil Affairs" britanniques, la France ne parvient pas à gérer — politiquement — les retombées qu'elle serait en droit d'attendre de ses interventions sur le terrain. Appelant à cet égard de ses vœux un "décloisonnement" entre les différents ministères et une meilleure coordination entre eux, ce qui commence seulement à être fait.

Pour Raymond Aron, la guerre serait enfin devenue improbable et la paix possible avec l'avènement de l'ère nucléaire. Aujourd'hui, la guerre est, semble-t-il, 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 mais plutôt, selon les polémologistes, de guerres ethniques, civiles, religieuses, révolutionnaires... Dans tous les

cas de figure, les conséquences pour les populations et pour la sécurité internationale sont consternantes, quand elles ne sont pas dramatiques.

Pour autant, et de façon paradoxale, il se pourrait que les savoir-faire liés à la mise en œuvre de processus de paix durables redeviennent nécessaires à travers une nouvelle forme de gestion des crises. Il est un fait, que de nombreuses initiatives depuis une décennie, comme celles des ONG et de l'humanitaire, ont conduit, en marge des concepts classiques d'intervention militaire ou diplomatique des États, à démontrer que la "fatalité de l'horreur" n'était pas irrémédiable. Cela pourrait être un bon sujet de thèse pour des universitaires ou de réflexion pour des journalistes. Ce fut, malgré moi, comme pour d'autres de ma génération, un terrain d'action souvent éprouvant où j'ai appris qu'il ne fallait pas être trop catégorique ou désespéré en matière d'histoire, et 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.

## **Ne nous trompons pas de guerre !**

Pour beaucoup de spécialistes du monde économique et de chroniqueurs politiques, les termes de la confrontation entre puissances depuis la chute du mur de Berlin se limiteraient à des affrontements commerciaux et monétaires autour des hautes technologies et des grands contrats sur fond de mondialisation. La guerre aurait donc quitté son aspect global et idéologique lié à la menace nucléaire pour se trouver marginalisée à des conflits dits de basse intensité derrière le réveil de certains nationalismes ou fondamentalismes. Le règlement de ces crises supposerait, selon les nouvelles doctrines en vigueur dans les états-majors politiques, des thérapeutiques mesurées allant du "peace keeping" aux "interventions chirurgicales de forces spécialisées". Ces modes d'intervention qui n'ont plus rien à voir avec les principes de la guerre totale deviendraient donc

l'affaire de professionnels dont les talents "chirurgicaux" du guidage laser et des principes de la guerre virtuelle devraient démontrer comme dans la guerre du Golfe que tout peut être réglé avec de la technologie. Pourtant, les logiques de crise qui se sont développées depuis dix ans, même si elles sont en effet a priori limitées à des espaces régionaux spécifiques (Moyen-Orient, Balkans, Afrique équatoriale, Asie centrale, Triangle d'or...), démontrent l'inverse. Ces crises s'installent dans la durée avec des niveaux de complexité que la diplomatie et les forces armées n'arrivent plus à traiter à partir de leurs seuls savoir-faire et concept d'emploi. Ces crises concernent des dizaines de millions de personnes essentiellement civiles, avec des parts importantes de réfugiés et de populations déplacées qui se trouvent souvent concentrés autour de zones urbaines, voire industrielles. Nous sommes très loin des pratiques "tribales" des guerres de raid dans le Tibesti, ou des pratiques de guerre indirecte de la guerre froide derrière un quelconque mouvement de libération. C'est la situation en ex-Yougoslavie qui a le plus révélé ce niveau de complexité des crises actuelles. La situation est telle dans cette région que savoir sortir ces pays des logiques de crise est devenu une arme stratégique. Par ailleurs, l'expérience yougoslave démontre qu'il n'y a aucun intérêt à entrer dans une gestion de crise s'il n'y a pas quelque part une stratégie de gestion de sortie de la crise qui génère localement une valeur ajoutée durable et certaine. S'installer dans l'humanitaire n'est pas une fin en soi quel que soit l'aspect généreux de la démarche, et s'enfermer dans l'interposition ou l'interventionnisme militaire devient de plus en plus une erreur quel que soit le professionnalisme de nos troupes sur ce terrain. Dépenser des milliards de francs pour ne faire que de la manutention de sacs de riz et garder des sacs de sable n'est pas une stratégie. La résultante de ce type de démarche qui consiste depuis dix ans à installer des dizaines de pays dans la précarité politique, dans la maffiosité humanitaire, a condamné des régions entières à l'instabilité et a dénaturé le rôle de gendarme de la paix que se sont attribués les "gardiens du temple" que constituent les membres du

Conseil de sécurité. De nombreux pays ont compris depuis quelques années que savoir "reconstruire" un pays était devenu désormais une arme stratégique majeure parce qu'elle remettait du politique là où il n'y avait que de la gesticulation humanitaire et militaire.

## **L'émergence de nouveaux concepts**

Depuis deux décennies, la France s'est engagée sur de nombreux théâtres d'opérations extérieurs dans des gestions de crise sous la forme d'interposition militaire ou d'assistance humanitaire avec une efficacité et une générosité qui lui sont reconnues. En revanche, la France est la plupart du temps absente dans la phase des sorties de crise où, derrière des règlements diplomatiques et la mise en œuvre de processus de reconstruction, se déterminent des repositionnements majeurs en termes d'influence économique et politique. L'expérience de la reconstruction du Liban, du Cambodge, puis celle de la guerre du Golfe avec le chantier du Koweït ont été à ce propos très éloquentes quant aux déficiences de la France. C'est pour cette raison que le ministère de la Défense a fait émerger le nouveau concept des actions civilo-militaires (ACM) en 1994. Ce nouveau type d'opérations, initié par l'amiral Lanxade, alors chef d'état-major des Armées, et confié au Commandement des opérations spéciales, faisait l'objet de réflexions approfondies depuis de nombreux mois. En effet, avec 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 ciblées 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 dans l'usage des mandats diplomatiques, ces logiques "duales" qui mobilisent les expertises du monde civil et celles du monde militaire. Pratiques que nous avons maîtrisées en d'autres temps avec

Bugeaud et Lyautey et sous d'autres formes avec les "affaires indigènes" ou la "France d'outre-mer", voire les SAS en Algérie. 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 "Civil Affairs" britanniques dont nous retrouvons aujourd'hui fortement l'empreinte au sein de l'ONU, de l'OTAN et même de l'Eurocorps.

## **L'expérience yougoslave : un bilan mitigé**

L'expérience qui a été lancée en 1994 par la France a été très satisfaisante sur le plan opérationnel, assez médiocre sur le plan du management et très décevante sur le plan de la maîtrise stratégique. Des trois niveaux qui furent concernés par cette initiative de gestion de sortie de crise, seul le niveau opérationnel s'est illustré sur le terrain avec des succès qui ont révélé l'excellence des collaborations qui ont pu être développées spontanément entre les responsables militaires et les entreprises ou administrations mobilisées. Quand il y a eu échec, ce fut souvent par manque de coordination au niveau du management interministériel et à cause de l'absence d'outils d'accompagnement adaptés sur le plan financier et administratif pour soutenir les projets de reconstruction sur le terrain. Mais ce qui fut le plus grave et le plus contesté au-delà des succès et des échecs de cette expérience fut le défaut de volonté politique, quand il ne s'agissait pas tout simplement d'absence de vision politique sur le plan stratégique à Paris pour initier des gestions de sortie de crise adaptées au contexte des Balkans. Lorsque je fus envoyé à Sarajevo, en mars 1994, pour assister le pilotage de cette expérience, j'ai tout de suite senti que cette mission serait très difficile et que les vrais enjeux n'étaient pas là où on les imaginait. Certes, il

s'agissait, pour l'équipe de spécialistes "affaires civiles" qui fut mobilisée, d'aider les Bosniaques à entrer dans une logique de reconstruction derrière un mandat classique de l'ONU. Mais, en fait, cette opération, qui imposait un décloisonnement des compétences et des modes de communication entre le monde étatique et le monde civil, soulevait une fois de plus la question de fond de l'adéquation des modes de fonctionnement et de management de notre politique étrangère et de défense sur le terrain des crises internationales. Devant la désolation qui s'est présentée à mes yeux à deux heures de vol de Paris, 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 à Sarajevo et en Bosnie étaient à l'époque très basiques et de l'ordre de la survie pour une population d'environ 400000 habitants. Mais les enjeux, qui étaient à terme ceux de la reconstruction d'un pays, voire de plusieurs (soit de l'ordre de 20 millions d'habitants), exigeaient une dimension éminemment politique, comme ce fut le cas pour le plan Marshall, après la Seconde Guerre mondiale, ou pour les accords de Washington, en février 1994, avec la création de la Fédération croate musulmane. La seule difficulté (pour l'avoir vécu auparavant dans d'autres contextes à Beyrouth, au Moyen-Orient, en Europe centrale après la chute du mur de Berlin ou dans des pays d'Afrique) réside dans le fait que nos circuits de décision 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. Il est vrai, pour reprendre une analyse du général Quesnot (1), que "tout éclatement de crise est d'abord un double échec de la réflexion politique interne pour le pays concerné, externe pour les pays voisins et la puissance ou entité régionale". Et ces contextes déstabilisés ne sont pas la "panacée" des bureaucrates, qui préfèrent impressionner leurs pairs sur des sujets que tout le monde maîtrise plutôt que de s'engager sur le règlement de crises qui exige de l'imagination, du courage et des démarches évidemment pluridisciplinaires et atypiques. 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 institutionnalisée (voir l'Europe de Jean Monnet ou l'Afrique de la rue Monsieur). Excepté quelques individus ou bureaux spécialisés, nos organisations ne savent pas comment 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 dix 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 nombreuses démarches multilatérales qui ont émergé depuis les années 80. 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. J'ai retrouvé tous ces protagonistes réunis sur la Bosnie-Herzégovine. Ils étaient dotés de milliards de dollars ou d'écus avec des bureaux d'études et des organisations dédiées qui cherchent de plus en plus à se substituer aux actions bilatérales des Nations. Pour autant, en ex-Yougoslavie, je trouvai aussi sur le terrain une volonté affirmée de nos armées et des opérateurs du monde économique de mieux défendre le rang de la France et de contribuer différemment à la sécurité de l'Europe, surtout après l'expérience de la guerre du Golfe. L'équation n'était pas simple, avec des acteurs internationaux procéduriers à Sarajevo et une absence de maturité décisionnelle et de conscience politique à Paris.

## Les actions civilo-militaires

Sans entrer dans le détail des opérations qui ont été initiées à Sarajevo en 1994 et développées sur l'ensemble de la région depuis 1997, j'avoue être toujours frappé par le paradoxe qui pèse sur la gestion des sorties de crise dans cette région des Balkans. Il révèle l'impasse stratégique dans laquelle tous les Français se sont retrouvés à Sarajevo et qui, à maintes reprises, a été soulignée par les généraux français commandant la FORPRONU en Bosnie. Sur place, nous avons déployé depuis 1992 une compétence essentiellement militaire, surdimensionnée dans tous les domaines. Alors qu'à Paris a régné pendant longtemps une indifférence, voire un cynisme parfois choquant dans les états-majors politiques quant à l'avenir de cette région du monde. J'ai vu l'inverse à Londres, à Bonn, à Amsterdam, à Vienne et même à Bruxelles. Pour les jeunes conseillers des cabinets ministériels que j'ai rencontrés entre 1994 et 1997, "il n'y a rien à faire et rien à y faire!". Ignorants des réalités de cette région, de la présence historique de la France, des enjeux pour l'Europe, 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 pour la France un engagement de 6000 hommes condamnés à "garder des sacs de sable" ou "transporter des sacs de riz", quand ils n'étaient pas réduits à l'état de cibles humaines, alors qu'ils étaient parfaitement informés de la situation locale et auraient pu initier de vrais processus de sortie de crise. N'oublions pas que l'armée française, par son histoire, dispose d'atouts indéniables pour s'engager dans ce type de processus. Mais ce ne fut pas le cas et cette présence militaire et humanitaire a coûté globalement 20 milliards de francs (évaluation 1996) et, pour ceux qui l'auraient oublié, quelque 70 morts et 700 blessés au sein de nos troupes. Sur le plan des affaires civiles, nous avons déployé, en 1994, 20 civils qui seront par la suite relevés par d'autres équipes (à titre de comparaison, les

Américains, depuis 1996, ont un dispositif équivalent en termes de CIMIC de 350 réservistes). Tous sont partis comme officiers de réserve avec des prises de risques considérables (la législation en cours en France étant alors 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, 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, avec la construction de ponts, l'ouverture de routes, la réhabilitation de l'aéroport et des voies ferrées, la 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 années passent et plus ce concept s'avère utile, voire souvent stratégique pour dénouer des situations bloquées sur le terrain, et il répond aux vœux du ministère de la Défense et du chef d'état-major des Armées. Cependant, au travers de cette expérience, je me suis rendu compte qu'une fois de plus la vraie guerre n'a jamais été 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. La vraie guerre était à Paris, car s'il y avait une volonté et une intuition de la Défense, il n'y a jamais eu 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'opérations, les décisions politiques et les financements à la reconstruction). Il a donc fallu générer une prise de conscience, favoriser 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, Finance, 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 étant non seulement plus vertueux mais aussi plus simple à mettre en œuvre. Cela suppose simplement deux préalables qui se font rares depuis quelque temps : un certain sens de l'histoire et du courage politique. Nous préférons y substituer l'arrogance intellectuelle et le cynisme technocratique. Il est vrai que nous n'avons pas bénéficié d'un contexte décisionnel idéal entre 1994 et 1997, et nous avons été obligés d'agir dans les circonstances et avec les acteurs institutionnels du moment. Ce fut, je l'avoue, assez éprouvant car il a fallu revenir sur le sujet maintes 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. Des rapports furent rédigés par de nombreux cénacles

(réseau des Auditeurs de l'IHEDN, Fondation des études de défense, CREST, universités...). Un colloque placé sous le parrainage du Premier ministre fut organisé sur ce thème à l'École militaire en 1997 pour restituer toutes ces réflexions et sensibiliser les décideurs sur les enjeux stratégiques de ce type d'opérations et sur la nécessité de s'organiser en conséquence. Toutes ces initiatives ont permis de dresser des bilans exhaustifs et d'étudier quelles étaient les pratiques de nos alliés. Il en est ressorti, de façon unanime, que la France est l'un des seuls pays à soutenir massivement sur le plan financier les dimensions humanitaires et militaires de ses interventions sans parvenir à gérer le retour sur investissement qu'elle serait en droit d'escompter, se contentant d'actions bilatérales limitées, discrètes et souvent mal ciblées. Les autres puissances, dont l'objectif prioritaire est de contrôler les enjeux politiques et les opportunités économiques de l'après-crise, ont toutes investi dans des agences spécialisées dans le développement et la

reconstruction. Elles leur permettent de faire de l'assistance à maîtrise d'ouvrage avec le maximum de souplesse et de réactivité auprès des dirigeants publics et économiques de ces pays en situation de crise qui ne peuvent pas entrer dans le champ conventionnel d'accords bilatéraux. Ces agences sont toutes animées et coordonnées au niveau de l'exécutif. C'est le cas pour l'USAID aux États-Unis, pour ODA en Grande-Bretagne, pour GTZ en Allemagne... permettant ainsi de gérer le rang et l'influence de chacune de ces puissances sur le terrain.

## **Des évolutions encourageantes**

L'expérience yougoslave a mis en évidence que, côté français, il devenait urgent pour les gestions de sortie de crise de mettre en place une vraie coordination interministérielle et pluridisciplinaire entre l'État et le monde civil, qui soit animée par une structure de pilotage politique au niveau de l'exécutif et qui bénéficie d'une politique d'emploi de moyens adaptés pour se projeter sur des pays "hors champ" souhaitant rentrer dans des stratégies émergentes. Nos autres concurrents et alliés ont préféré depuis longtemps concentrer leurs efforts sur la gestion de ces sorties de crise afin d'imposer aux pays et régions concernés leurs "normes politiques et économiques". Ce type d'actions en amont des plans de paix détermine le positionnement en termes d'influence d'une puissance pour des décennies. Hubert Védrine, le ministre des Affaires étrangères français, a dans plusieurs interviews en février 1998 (2) encouragé les protagonistes de l'action extérieure, dont son ministère, à entrer dans cette voie. Les décisions qui ont été prises par le Premier ministre au printemps 1998 dans le cadre de la réforme de la politique de coopération, avec la création de l'Agence française de développement (AFD) et du Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID), sont, à ce titre, très encourageantes et correspondent aux nombreuses suggestions faites, depuis 1994, par nombre d'experts. Certes, les esprits critiques

craignent comme toujours qu'il s'agisse d'une fausse réforme. Mais les acteurs de la sécurité internationale ont perçu dans ces décisions le retour d'un certain sens politique et une volonté de conduire ce type d'opérations avec plus de subtilité et de compétence. Il ne reste plus qu'à concrétiser dans les faits ces intentions et à réunir autour des politiques des experts de talent. Par ailleurs, le ministère de la Défense français, fort de l'expérience yougoslave et des débats d'idées qui ont vu le jour autour des instituts de Défense, élabore aujourd'hui des doctrines d'emploi des actions civilo-militaires pour les intégrer systématiquement dans la gestion de ses opérations extérieures. Enfin, de nouveaux liens se sont tissés entre la société civile et les opérateurs du monde diplomatique et militaire au cours des quatre dernières années, avec des logiques de partenariat qui n'existaient pas auparavant entre le monde économique et le monde public. Il reste, toutefois, à parfaire la coordination des actions entre ces ministères, qui vivent aujourd'hui de véritables révolutions internes dans le management de leur concept d'emploi. Ce décloisonnement absolument nécessaire n'est pas uniquement technique: il est d'abord de l'ordre du politique. Pour ce qui concerne la gestion des sorties de crise, il exige une volonté affichée et affirmée de la France d'exprimer ses talents dans ce domaine, et de ne pas se contenter d'être un simple sous-traitant de l'OTAN ou un petit maître d'œuvre délégué de la Commission de Bruxelles, comme c'est devenu le cas pour l'ex-Yougoslavie après les accords de Dayton, alors que nous aurions pu jouer dans la cour des grands si nous en avions eu tout simplement l'ambition.

## **Les enseignements**

Derrière les échecs ou les succès d'une opération, il y a toujours des enseignements à tirer. Avec la crise yougoslave, nous avons appris tout ce qu'il ne fallait pas faire et, notamment, ne pas "s'agiter sur le terrain à grands frais sans conscience politique". Les débordements que nous relevons au Kosovo, en Afrique centrale, au Moyen-Orient...

devraient nous inciter à inverser le paradigme et à retrouver la voie sacrée du politique. Ce qu'il faudrait faire, seul le politique le sait et a réellement le pouvoir de le mettre en œuvre.

L'opérationnel que je fus dans cette expérience ne peut rien prétendre, il se contente de faire et de suggérer quelques voies de réflexion. Je crois, sincèrement, 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, dans des perspectives politiques saines, des bénéfices réciproques. Tous ceux qui ont raisonné autour de ce concept avec la vision (que je trouve souvent 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 et de la sécurité de l'Europe 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 et cela n'a pas de prix. Pour y arriver, c'est à 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. Mes plus grandes frustrations et inquiétudes concernent la faible maturité du "politique" pour ce type de sujet. C'est vrai que la prévention et la gestion des crises exigent de la lucidité. Mais "savoir en sortir" demande par contre du courage et ne supporte pas l'improvisation. Souhaitons que l'avenir nous permette d'avoir cette capacité de décision qui a fait cruellement défaut pendant ces quatre dernières années...

## **Comment être demain soldat de la paix ?**

Je reste convaincu, comme d'autres responsables de ma génération, que ce 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 dans beaucoup de domaines. Aucune de ces futures crises ne pourra être réglée par la seule voie de la politique de la canonnière, n'en déplaise aux futurs professionnels de nos armées, ou par la seule intermédiation de la diplomatie, quel que soit le talent de nos diplomates en France. 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 une grande partie des talents de la nation française ouverte aux enjeux européens et aux défis de la mondialisation. Être un soldat de la paix ne peut plus être le privilège de quelques corporations averties et entraînées. C'est devenu l'affaire de tous, 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 avec encore plus d'interdépendance entre les acteurs européens et occidentaux. Pour certains

bureaucrates ou politiciens, elle reste encore 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. En revanche, ceux 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. Demain, ils auront à le faire dans un contexte européen et la crise yougoslave sert désormais de laboratoire à cette nouvelle alchimie qui devrait permettre à terme d'affirmer les contours d'une nouvelle souveraineté. 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 et le rendez-vous européen ne peuvent que nous amener à progresser. Cette expérience autour des affaires civilo-militaires m'a montré que nous sommes toujours pris aujourd'hui entre ces deux tentations. 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 lui et sans laquelle cette initiative n'aurait pas vu le jour. Ma seule satisfaction personnelle 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 dans les salons parisiens, 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 à condition de le vouloir. Pour moi, ce n'est pas

seulement une question de bonne conscience. C'est devenu, depuis quinze 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 voulons 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 décloisonner nos organisations et d'enrichir nos savoir-faire en croisant nos expériences et en développant une certaine capacité d'écoute réciproque. Il faut d'abord réussir ces révolutions dans nos organisations en France, comme l'ont fait les Britanniques, les Allemands, les Hollandais, avant de prétendre la réussir au niveau européen. Dans ce domaine, l'argent ne suffit pas, il faut de fortes convictions pour engager des peuples perturbés dans la voie de la paix. Et il n'y a pas de conviction sans une forte conscience politique. Dans les Balkans, il est d'usage de rappeler aux Occidentaux que "celui qui craint la mort perd la vie". Dans cette perspective, les experts des affaires civiles qui se battent pour remettre de la vie là où la mort est devenue une fatalité ne peuvent pas se contenter de quelques décisions cyniques de technocrates; ils exigent un sens de l'essentiel et la hauteur de vue de vrais politiques. 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." Il est de notre devoir de mettre de l'intelligence dans l'expression de notre souveraineté; au niveau de la France et, à terme, au niveau de l'Europe. Puisse ce témoignage stimuler la bonne volonté et l'enthousiasme de tous ceux, entrepreneurs, diplomates, fonctionnaires ou militaires, qui un jour auront à apporter à leur tour une contribution pour faire avancer ce concept et participer à d'autres aventures relatives à notre avenir et à la sécurité de notre espace européen. N'oublions pas à ce propos ce mot de

Saint-Exupéry qui fut la devise discrète des spécialistes des affaires civiles françaises sur le terrain bosniaque : "L'avenir, nous n'avons pas à le prévoir, mais à le permettre."

(1) Chef d'état-major particulier du président de la République entre 1991 et 1995. Cahier de la FED, p. 95, "La gestion des crises en Europe et en Méditerranée".

(2) Les Échos, 2 février 1998, "Il n'y a plus de frontières entre l'économie et la diplomatie". Le Monde, 5 février 1998, "Le gouvernement français présente la réforme de la coopération".

Analyse des sociétés européennes <sup>[1]</sup>    Construction européenne <sup>[2]</sup>    Position <sup>[3]</sup>    Revue Année Européenne <sup>[4]</sup>  
Le Groupe des Belles Feuilles — GBF — est une association de jeunes professionnels étudiant les questions européennes.

**URL source:**

<https://www.groupedesbellesfeuilles.eu/content/r%C3%A9former-l%C3%A9tat-les-nouveaux-soldats-de-la-paix>

**Liens:**

[1] <https://www.groupedesbellesfeuilles.eu/theme/analyse-des-societes-europeennes>

[2] <https://www.groupedesbellesfeuilles.eu/groupe/construction-europeenne>

[3] <https://www.groupedesbellesfeuilles.eu/type/position>

[4] <https://www.groupedesbellesfeuilles.eu/type/revue-annee-europeenne>