

# Opérations complexes en Afrique : formation en culture opérationnelle dans l'Armée française

Colonel Henri Boré, Retraité de l'Armée française



CARTE : « Afrique Centrale », *Annales de Géographie*, Tome IV, Paris 1895. (University of Texas Libraries) Scènes de la Chine et d'Hanoi pendant le second empire colonial français, publiées dans « *Le Monde Illustré* » en 1891.

**E**NVIROn 8000 SOLDATS français sont déployés à travers le monde, et leur manière de communiquer avec les populations et les organisations militaires étrangères est le résultat direct du mariage centenaire réussi entre l'ethno-anthropologie et l'expérience militaire française acquise aux 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles en Afrique, en Asie et en Europe.

La définition militaire française de la culture opérationnelle incorpore cette alliance : « La culture opérationnelle est la compréhension des normes culturelles, des croyances et des attitudes étrangères : il s'agit d'un guide pratique pertinent au niveau opérationnel, utilisé par les officiers généraux ainsi que par les commandants de groupes d'infanterie pour évoluer dans un terrain humain complexe. »<sup>1</sup>

Les unités de l'Armée française déployées apprennent la culture d'un pays étranger en étudiant ses coutumes, son histoire, ses problèmes économiques, ses normes sociales et ses traditions. Cet angle anthropologique a été intégré au processus d'apprentissage militaire suite aux leçons apprises au cours de deux siècles de guerres contre des guérillas, ou ce que nous appelons aujourd'hui la guerre irrégulière ou « guerre hybride ».<sup>2</sup> L'expérience militaire française a conduit à deux principes contre-intuitifs :

- Les dirigeants efficaces de petites unités de combat doivent être capables de penser comme des collecteurs de renseignements humains, des opérateurs de contre-propagande, des employés d'organisations non gouvernementales et des négociateurs.
- Le bataillon de combat représente la combinaison de l'éducation et de la formation culturelles opérationnelles pour des tâches complexes, militaires et non-militaires.

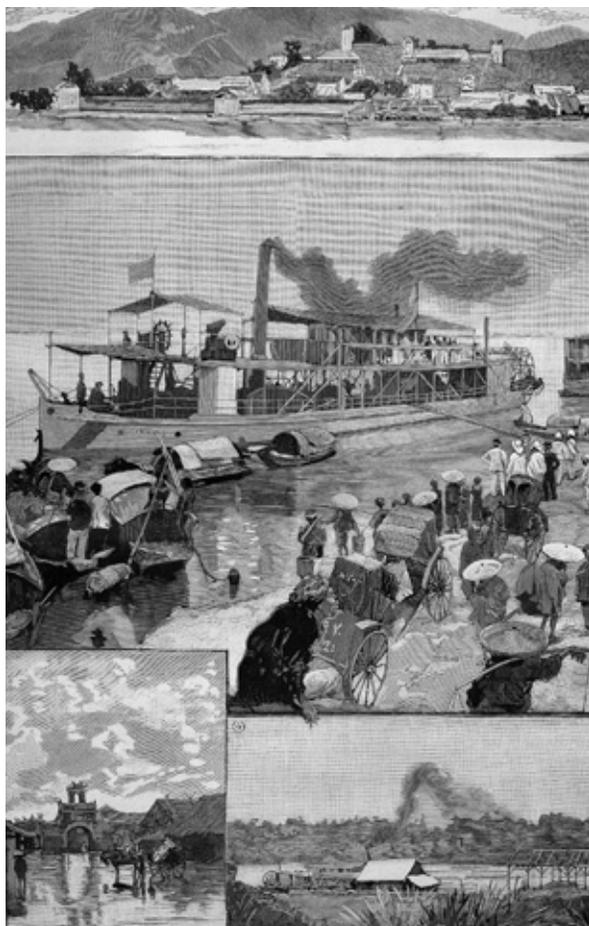
## Concept français de Culture opérationnelle

L'ère coloniale a influencé le développement des concepts de culture opérationnelle tout au

---

*Le Colonel Henri Boré a servi 28 ans dans l'Armée française, participant à de nombreuses opérations de contre-insurrection et de stabilisation. Après avoir pris sa retraite en 2003, il a organisé des séminaires pour la National Defense University, à Washington, D.C. Il a également formé et conseillé des commandants de bataillon*

*africains au Mali et au Sénégal par le biais du programme d'aide à la formation en opérations d'urgence en Afrique du Département d'État. Le Colonel Boré vit actuellement à Washington, D.C. et occupe le poste de directeur des programmes au Centre USMC pour l'Apprentissage Avancé de la Culture Opérationnelle.*



Scènes de la Chine et d'Hanoi pendant le second empire colonial français, publiées dans « Le Monde Illustré » en 1891.

long du 19<sup>ème</sup> et du 20<sup>ème</sup> siècle. Les campagnes coloniales s'étalant de 1862 à 1962 associaient études anthropologiques et plans d'action militaires stratégiques et tactiques.

**Mariage des études anthropologiques et de la guerre irrégulière.** Au cours de l'expansion coloniale en Afrique et en Indochine, durant la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les officiers militaires français revenus des campagnes effectuées en Asie et Afrique se rendirent à Paris pour partager leurs observations et les leçons apprises avec une large audience de politiciens, journalistes, géographes et ethno-anthropologues.<sup>3</sup> Un intérêt commun pour les populations inconnues conduisit ces penseurs militaires à partager leurs connaissances culturelles avec ces groupes. Des officiers coloniaux invitèrent des anthropologues à l'étranger et ces derniers les aidèrent à étudier la violence existant parmi les groupes n'appartenant pas à l'état.<sup>4</sup> Cela constitua le fondement de la forte influence des études ethno-anthropologiques

sur l'Armée coloniale tout au long du 19<sup>ème</sup> et du 20<sup>ème</sup> siècle. Les officiers comparaient leurs rapports écrits avec les observations des ethno-anthropologues en matière de style de vie, de coutumes, de structures sociales et de gouvernements tribaux des territoires inexplorés d'Afrique et d'Asie. En 1885, par exemple, le Capitaine Savorgnan de Brazza rentra à Paris avec des informations ethno-anthropologiques recueillies durant son exploration de l'Ogoue, du Congo, et des bassins Kouilou-Nari en Afrique centrale.<sup>5</sup>

Les anthropologues développèrent également leurs connaissances en matière de planification et d'exécution de campagnes militaires. Deux personnalités militaires coloniales françaises imposèrent ce processus : les Maréchaux Joseph Gallieni et Hubert Lyautey. En 1899, se basant sur 20 ans d'expériences de campagnes coloniales, ils établirent les premiers principes des opérations expéditionnaires qui furent ultérieurement intégrés dans la culture opérationnelle.<sup>6</sup> Dans son oeuvre *Du Rôle Colonial de l'Armée*, Lyautey, alors devenu colonel, demanda la création d'une réserve d'unités demeurant en permanence à l'étranger afin de former du personnel et des dirigeants de petites unités dotés d'une expertise en matière de cultures et de langues étrangères, ainsi qu'en techniques de médiation et de négociation. Lyautey établit les conditions d'intégration de la culture opérationnelle aux concepts de guerre irrégulière.

Les campagnes expéditionnaires du Tonkin (1885-1897) et de Madagascar (1896-1900) servirent de laboratoires grandeur nature pour développer cette approche. Les unités, allant de la taille d'une compagnie à celle d'un peloton, agirent indépendamment pour prendre le contrôle de vastes zones d'opérations. Les capitaines, lieutenants et sergents apprirent que la clé de la réussite d'une mission reposait dans le rassemblement opportun de l'intelligence correcte.<sup>7</sup>

Les adversaires de l'armée française, dont la connaissance du terrain était supérieure, mais l'équipement, l'organisation et la puissance de feu étaient inférieurs, menaient souvent des guérillas.<sup>8</sup> Les campagnes coloniales françaises étaient avant tout des opérations expéditionnaires dont la réussite dépendait du soutien de la population locale et des compétences des commandants

de pelotons d'infanterie en matière de recueil d'intelligence. Les commandants découvrirent qu'une perspective ethno-anthropologique constituait un outil efficace pour développer une conscience situationnelle. Celle-ci reste au cœur

**...nous ne devons détruire qu'à la dernière extrémité.**

du domaine culturel opérationnel français.

Dans *Du Rôle Colonial de l'Armée*, Lyautey note que les « capitaines, lieutenants et sergents doivent faire preuve d'excellence dans les secteurs tels que la politique locale, ainsi que le développement social, éducatif et économique de la population ».<sup>9</sup> Les « instructions » de Gallieni durant la campagne de Madagascar en Mai 1898 mettaient l'accent sur ce qui aujourd'hui devenu un principe de base dans la guerre irrégulière moderne : « Il faut nous rappeler que, dans les luttes coloniales que nous impose trop souvent, malheureusement, l'insoumission des populations, nous ne devons détruire qu'à la dernière extrémité. Chaque fois que les incidents de guerre obligent l'un de nos officiers coloniaux à agir contre un village ou un centre habité, il ne doit pas perdre de vue que son premier soin sera de reconstruire le village, d'y créer immédiatement un marché et d'y établir une école.»<sup>10</sup>

La réussite ou l'échec des campagnes expéditionnaires dépendaient de deux facteurs liés aux dirigeants de petites unités :

- Leur connaissance de la population locale en matière de cultures, traditions, coutumes et langues.
- Leur compétence à mener des OCM (opérations civilo-militaires) et des opérations d'information.

A fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la culture opérationnelle faisait partie de chaque couche du processus de planification militaire, allant de la stratégie à la tactique. Les commandants intégraient les OCM et les opérations d'information aux ordres opérationnels des petites unités d'infanterie.

En 1906, l'influence de Lyautey et de Gallieni conduisit à créer un centre militaire pour les cultures étrangères qui intégrait les études anthropologiques dans les pratiques de guerres expéditionnaires ou irrégulières afin de préparer les officiers non commissionnés et les officiers déployés à l'autre bout de l'empire « à commander des avant-postes inaccessibles, à vivre avec les populations indigènes, [et] à travailler comme dirigeants de combats, diplomates et administrateurs politiques avec des zones de responsabilité aussi grandes que la moitié de la France ».<sup>11</sup> Dans de tels environnements, la connaissance culturelle des styles de vie des tribus et des clans, des organisations sociales du lignage familial et des liens de parenté permettaient d'atteindre un objectif

essentiel : évoluer avec succès dans un terrain humain complexe et parvenir à le contrôler.

L'École Militaire Spécialisée dans l'Outre-Mer et l'Étranger (EMSOME), créée il y a 102 ans et située dans la banlieue ouest de Paris, maintient et continue de développer les connaissances anthropologiques afin d'aider les officiers et les dirigeants à comprendre la complexité des interactions culturelles dans des régions et pays étrangers. Ainsi, les rapports de 1908 sur les groupes ethniques Touareg, Bambara et Dogon du Soudan français fournissent des informations sur les paramètres socioculturels du Mali en 2008.



Joseph Simon Gallieni (1849–1916)



Louis Hubert Gonzalve Lyautey (1854–1934)

**Culture opérationnelle, ROHUM, OPSPSY et OCM.** Les concepts de Gallieni et de Lyautey ont influencé de nombreux officiers durant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, y compris le Colonel Roger Trinquier et le Lieutenant Colonel David Galula. L'Armée américaine étudie leurs écrits en profondeur depuis 2004.<sup>12</sup>

Avec le temps, la culture opérationnelle est devenue le ciment qui maintient ensemble de nombreuses tâches afférentes à la guerre irrégulière. Comme Trinquier et Galula l'ont noté, ces tâches comprennent les actions suivantes—

- Évaluer l'effet politique d'une action militaire.
- Soutenir la population.
- Cartographier l'insurrection.
- Dégager et contrôler des secteurs d'opérations pour « contenir » l'influence des insurgés.
- Se reposer sur un réseau d'unités d'infanteries mobiles et légères.
- Réaliser diverses tâches non militaires bénéficiant à la population locale.

Trinquier et Galula ont repris les principes déjà présentés un siècle auparavant par Gallieni et Lyautey. Pour Trinquier, « la condition sine qua non de la victoire dans la guerre moderne reste le soutien inconditionnel de la population », car « l'habitant dans sa maison constitue le centre du conflit ».<sup>13</sup> Galula déclare que le contrôle de ce centre de gravité est « tout aussi nécessaire pour la contre-insurrection que pour l'insurrection »,

---

### ***Après le 11 septembre, les principes intemporels de guerre irrégulière se sont de nouveau retrouvés sous les feux des projecteurs.***

et nécessite que les dirigeants de petites unités soient formés à une grande diversité de tâches, allant du rassemblement de renseignements d'origine humaine (ROHUM) aux opérations psychologiques (OPSPSY) telles que la contre-propagande et les OCM.<sup>14</sup>

Les chefs de brigades et de pelotons de combat français ont fait appel à leurs connaissances sur les cultures locales pour mener à bien ces tâches. En Algérie, par exemple, ils passèrent beaucoup de temps à essayer de convaincre les insurgés potentiels que la politique pouvait remplacer les armes dans la bataille en cours pour le contrôle des ressources et du pouvoir. À la campagne, les commandants reçurent un fort soutien des chefs des villages avec qui ils étaient en excellents termes. (Ils partageaient le désir de garder le Front de Libération Nationale éloigné). Ainsi, la culture opérationnelle en France acquit une composante politique et idéologique forte, combinée aux études anthropologiques. Certains commandants de régiments et de compagnies ont intégré ce modèle dans leur formation au combat afin de préparer les dirigeants de brigades d'infanterie à être aussi compétents en OPSPSY et en ROHUM qu'ils l'étaient en tir.

En 1962, l'armée française commença à se faire discrète, suite aux guerres difficiles de la France en Indochine et en Algérie de la France, et les concepts de contre-insurrection, en tant qu'opérations psychologiques et de contre-propagande, disparurent de la terminologie et des programmes officiels. Après le 11 septembre 2001, les principes intemporels de guerre irrégulière se sont de nouveau retrouvés sous les feux des projecteurs. Aujourd'hui, OPSPSY, ROHUM, OCM, et opérations d'information définissent à nouveau le contenu des programmes de culture opérationnelle.

Le programme de culture opérationnelle de l'armée française examine les habitudes culturelles, coutumes traditionnelles, concepts sociaux et politiques, idées morales, codes d'honneur et façons de penser des sociétés étrangères. Une telle connaissance aide les commandants à identifier rapidement et exploiter les éléments psychologiques de faiblesse et de force des insurgés qu'ils combattent—ou combattront, ainsi que des forces locales qu'ils forment—ou formeront. De plus, comprendre les motivations des autorités locales et identifier les individus qui sont réellement en charge aident les commandants à établir et faire respecter les lignes de communication avec les dirigeants politiques, religieux et militaires locaux, et par conséquent à travailler « avec le mandarin, et non contre le mandarin », comme le recommandait Lyautey en 1899.<sup>15</sup>

De récentes opérations de contre-insurrection, de stabilité et soutien et de maintien de la paix en Afrique, en Bosnie, au Kosovo et en Afghanistan ont renforcé le modèle français d'intégration de l'anthropologie dans la planification et l'exécution des guerres irrégulières et ont aidé les commandants de bataillons à développer des programmes

---

***...les connaissances acquises ne dépendent pas du grade, mais des missions, des tâches et des spécialités militaires.***

d'instruction de culture opérationnelle destinés aux dirigeants de petites unités.

**Culture opérationnelle pour les dirigeants de petites unités : commencer par gagner la confiance des gens**

Les opérations de contre-guérillas du 19<sup>ème</sup> et du 20<sup>ème</sup> siècle ont posé les bases de la doctrine de contre-insurrection moderne en intégrant ROHUM, OPSPSY et OCM dans un continuum commun de guerre. Comme l'a démontré Galula, la réussite vient souvent de bataillons d'armes combinées dont les dirigeants de brigades sont des opérateurs qui disposent d'un savoir-faire dans tous ces domaines.

L'histoire nous apprend que la destruction de l'ennemi n'est pas l'objectif stratégique des opérations de contre-insurrection. Comme le déclare Lyautey, « La raison d'être de nos opérations militaires coloniales est toujours et avant tout économique ». Le rôle d'un commandant colonial était de prendre le contrôle d'un territoire et de sa population afin d'intégrer la région dans l'empire français du point de vue idéologique, politique et économique. A cet égard, la population constituait le centre de gravité, même au grade de sergent. La connaissance de la culture des gens était capitale.

Au niveau opérationnel, les commandants coloniaux appliquaient la méthodologie désormais célèbre de la progression des « taches d'encre » ou « taches d'huile ». À partir de bases sécurisées,

de petites unités légères et mobiles se répandaient d'une base à l'autre sur le théâtre d'opérations jusqu'à ce qu'elles aient recouvert la région de bases et d'avant-postes inter-communicants, contrôlant ainsi progressivement chaque secteur. Les soldats devaient faire preuve d'un comportement culturel adéquat afin de gagner la confiance des tribus et des villages.

Au niveau de la compagnie et aux niveaux inférieurs, la manœuvre représentait l'élément tactique décisif. Les commandants de compagnies isolées et les dirigeants de sections et de groupes devaient prendre des initiatives cruciales et opportunes afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Pour contrôler de vastes secteurs d'opérations, ils cherchaient à imposer un environnement stable et sûr en communiquant avec les villageois, en formant les milices locales et en contenant les forces ennemies hostiles, soit en employant la force, soit en menaçant de l'employer, soit en négociant. A Madagascar, en 1901 Lyautey ordonna de « commencer par gagner la confiance des gens ». « Chaque fois que nous rencontrons des groupes ethniques qui disposent d'une structure politique au sein d'institutions organisées, nous devons nous reposer sur eux et travailler avec eux ». <sup>16</sup> Une fois de plus, le principe général de l'expansion coloniale en Asie était de « travailler avec le mandarin, et non contre le mandarin ». <sup>17</sup> Cette politique nécessitait une connaissance approfondie des alliances et des pouvoirs locaux et régionaux. Les programmes de formation et d'éducation en matière de culture opérationnelle abordent ces principes de guerre irrégulière.

**Le bataillon en tant que centre de combinaison de la formation en culture opérationnelle.** Le domaine de la culture opérationnelle de l'Armée française repose principalement sur la combinaison de l'enseignement de l'EMSOME centré sur l'anthropologie et de son application au niveau des missions des bataillons d'armes de combat. Bien qu'EMSOME offre un répertoire central de connaissances culturelles, les connaissances s'étendent au niveau du bataillon d'armes de combat, le berceau de la culture expéditionnaire. De 1882 à 2007, plus de 120 ans de campagnes expéditionnaires ont alimenté la formation et l'éducation de la culture opérationnelle au 2<sup>ème</sup> Régiment d'Infanterie de Marine et lui ont apporté



*Soldats Français au Tchad, 2006.*

une expertise culturelle unique.

EMSOME met l'accent sur le « et puis quoi » de la culture opérationnelle dans ses séminaires, tandis que les dirigeants de petites unités se transmettent leurs expériences au niveau du bataillon. Les connaissances acquises ne dépendent pas du grade mais des missions, des tâches et des spécialités militaires.

Comme précédemment indiqué, l'anthropologie pousse les programmes de culture opérationnelle précédant les déploiements à explorer la dynamique des tribus, des clans, des croyances traditionnelles et de la religion. La compréhension des valeurs morales et des codes d'honneur locaux aide les officiers et les soldats à négocier avec les puissantes autorités locales religieuses, politiques, tribales et administratives.

Ce programme est particulièrement unique en ce qu'il n'utilise aucun modèle d'approche. Chaque bataillon d'armes de combat dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter la formation à son propre niveau d'expérience. L'objectif du programme est d'aider les commandants de compagnie à former leurs chefs de sections et de groupes. De plus, l'étude de la culture, de l'histoire, des questions économiques, des normes sociales et des traditions d'un pays permet d'aborder une question clé : qui sont les gens qui vivent dans notre zone d'opérations ? Les commandants de compagnies d'infanterie, les chefs de sections et les chefs de groupes apprennent la réponse à cette question lors de la formation précédant le déploiement, qui couvre :

- Le terrain humain.
- Les opérations de contre-insurrection.

- La formation des forces nationales et l'offre de conseils à ces dernières .

- La réalisation d'opérations civilo-militaires.
- Les commandants de bataillon peuvent facilement convertir chaque domaine en cours de deux heures durant leurs programmes d'instruction.

**Cours 1. Explorer le terrain humain : une aptitude en armes de combat.** Apprendre à explorer un terrain humain difficile est une aptitude en armes de combat qui nécessite plus de temps et d'énergie que d'apprendre à tirer avec une arme, à utiliser une boussole ou à conduire un camion. Par conséquent, le premier cours couvre les domaines traditionnels des études d'ethno anthropologie, par le biais d'une approche culturelle. Les officiers et les membres enrôlés suivent les mêmes cours de géographie humaine, d'histoire, de religion, de croyances traditionnelles, de valeurs morales, d'organisation sociale et politique, de structure familiale, de lignages de parenté, de défis économiques, de coutumes et de capacités et de coutumes sociales individuelles.

Les études mettent en évidence la complexité et les nuances de ces structures humaines et mettent en garde contre les simplifications excessives dans beaucoup d'approches de matrice occidentale. La formation relativise les concepts de propriété foncière, de lignage familial, de réseaux générationnels et de rivalités traditionnelles de pouvoir entre les clans. En outre, elle met en évidence l'influence politique des groupes ou sous-groupes ethniques. Les officiers et les militaires enrôlés apprennent les différences subtiles existant parmi le groupe du Teda du Nord, les Goranes et les Toubous. Ils étudient l'influence traditionnelle des clans Zaghawa, Tama et Bideyat dans la région du Wadai, dans l'est du Tchad aussi bien que les différences entre les nomades « noirs » du Sahara, les Tchadiens « Arabes » et le groupe Chari-Baguirmi.

Les équipes mobiles d'EMSOME fournissent une grande partie de cet enseignement. Toutefois, durant la formation précédant un déploiement, ils utilisent l'expertise disponible au sein même du bataillon d'armes de combat. Les officiers et les soldats ayant opéré dans le pays de déploiement réalisent des présentations supplémentaires, basées sur leurs propres expériences.



avec la permission de l'auteur

Formation des forces maliennes, 2006.

Les instructeurs apprennent également à leurs étudiants comment interagir avec les marchands ambulants, les imams locaux et les marabouts ; les façons de saluer ; les « codes » à respecter lors de réunions ; la manière d'identifier rapidement les familles les individus dominants dans un quartier ; la manière de comprendre la valeur sociale de la négociation avec les vendeurs sur les marchés ; la manière de négocier ; ainsi que la manière de respecter les règles d'hospitalité.

À ce stade, les chefs des petits groupes reçoivent un cours de langue de base de deux heures au cours duquel ils apprennent environ 50 phrases clés destinées à « briser la glace » et des chiffres. La compétence linguistique ne constitue cependant pas une priorité pour le commandant de bataillon. La maîtrise d'une langue étrangère exige des années d'études approfondies, associées à une immersion dans le pays et dépasse le cadre de la formation précédant un déploiement. Au lieu de cela, le bataillon d'armes de combat s'efforce davantage à enseigner aux officiers et aux soldats la façon d'utiliser un interprète.

### **Cours 2. Contre-insurrection et culture opérationnelle : conduite de tâches militaires et non militaires.**

Ce cours, qui examine l'héritage de Lyautey et Galula, présente une orientation militaire, tout en couvrant un large éventail de tâches non militaires. Le personnel du bataillon joue un rôle important en transmettant ses connaissances sur un pays

spécifique. Leurs présentations s'ajoutent aux informations d'EMSOME, afin de traiter et de mettre à jour les sujets suivants :

- L'impact militaire de la géographie et du climat, l'accessibilité des routes et l'emplacement des aérodromes disponibles et des installations médicales fiables dans la zone d'opérations.
- Le niveau requis de préparation au combat (structure de la force de réaction rapide etc.)
- L'histoire des opérations de guérilla dans la région. (Quand ? Quelles tribus et quels clans ? Où ? Comment ?)
- L'histoire des plans d'actions de contre-guérilla dans la région,

le cas échéant.

**Cours 3. Former et conseiller les unités étrangères.** Ce cours prépare les chefs de sections et de groupes d'infanterie à exécuter des missions de formation et de conseils ad hoc auprès des forces nationales et des groupes armés non gouvernementaux. L'objectif du cours est d'apprendre aux officiers et aux soldats comment s'adapter aux cultures de leurs homologues. Il traite habituellement les thèmes suivants:

- L'histoire des conflits.
- Les traditions militaires spécifiques.
- Les relations civilo-militaires.
- Les types de recrutement et de ressources disponibles.
- Le niveau de formation et d'équipement disponible.
- Les types de forces et d'organisation.
- Les uniformes et les grades.
- Les questions de moral et d'esprit de corps.
- Les techniques de combat contre-guérilla
- La culture opérationnelle demeure le cœur du cours précédant un déploiement.

**Cours 4. Opérations civilo-militaires.** Ce cours fournit des informations détaillées sur le statut des OCM dans le secteur du bataillon. EMSOME met à jour les renseignements fournis par les rotations précédentes dans le pays, offrant ainsi au commandant de bataillon la conscience situationnelle du soutien dont à besoin la population

locale dans son futur secteur d'opérations : écoles à rénover, puits à creuser et ponts à réparer. Cela permet au commandant d'inclure deux ou trois OCM dans son ordre d'avertissement. Le nombre varie selon qu'il s'agit d'une opération de contre-insurrection, de stabilité et de soutien ou de maintien de la paix. L'ordre d'avertissement peut indiquer aux commandants de compagnies d'inclure des soldats qui sont qualifiés en tant que charpentiers, plombiers et électriciens. Un projet d'OCM est un mode d'action tactique critique pour « gagner la confiance des gens » dans le secteur des opérations. Après une rencontre avec les autorités locales dans le pays, le commandant intègre l'OCM dans l'ordre d'avertissement du bataillon. La compagnie accomplit ensuite la mission d'OCM sous la supervision du commandant du bataillon.

### **La compréhension culturelle comme processus à long terme.**

L'Armée française a développé le concept de culture opérationnelle à partir de leçons apprises pendant plus de 100 ans de campagnes militaires coloniales. Ces opérations expéditionnaires contre-guérilla étaient semblables à ce que nous appelons de nos jours la guerre irrégulière. Trois générations d'officiers, d'officiers non-commissionnés et de militaires enrôlés ont appris de façon dure comment interagir avec les cultures étrangères afin de « gagner la confiance des gens ». L'expérience d'une génération a stimulé l'éducation et la formation expéditionnaires de la suivante.

La principale leçon apprise est que la compréhension culturelle opérationnelle est un processus à long terme. Pendant plus d'un siècle, le mariage des études ethno-anthropologiques et des expériences militaires a conduit au développement de normes culturelles que les chefs de petites unités suivent toujours aujourd'hui dans des opérations dans les Balkans, en Afghanistan et en Afrique.

L'histoire des opérations de contre-insurrection nous a appris que gagner le cœur et les esprits de la population et changer l'état d'esprit de l'adversaire importe toujours plus que la destruction physique de l'ennemi. La culture opérationnelle est une technique de combat qui est essentielle à la réussite d'une mission.

Comme beaucoup d'autres forces armées occidentales, l'armée française la considère comme le nerf de la guerre pour les unités de combat menant des guerres irrégulières. Pour tous les chefs de combat, des commandants aux chefs de groupes, la formation et l'enseignement en culture opérationnelle sont primordiaux pour réussir des missions tant militaires que non militaires dans un environnement étranger. Cette formation englobe des capacités allant de l'usage de la force restreinte à la médiation et la négociation. En bref, elle développe les capacités transversales nécessaires pour mener une guerre des quatre quartiers.<sup>18</sup> En fin de compte, la formation en culture opérationnelle du commandant de bataillon est basée sur l'idée qu'il est plus important d'enseigner aux chefs et aux soldats la façon de penser et d'opérer dans un environnement étranger, que de leur enseigner seulement quoi en penser.**MR**

---

### **NOTES**

1. Entretien avec le BG Philippe Roisin, ancien directeur de l'École Militaire Spécialisée dans l'Outre-Mer et l'Étranger (EMSOME), 12 Décembre 2006. Située dans la banlieue Ouest de Paris, l'EMSOME est l'École Militaire française spécialisée dans la formation et l'enseignement des unités et des individus étant déployés dans les territoires français d'outre mer et dans des lieux d'opérations à l'étranger.

2. LTG James N. Mattis et LTC Frank G. Hoffman, « Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars », *Proceedings* 132, Mai 2006. La « guerre des quatre quartiers » est l'expansion par le LTG Mattis du concept de « guerre des trois quartiers » de Charles Krulak, ancien Commandant en chef du Corps des Marines. Le général Krulak a déclaré que l'unité expéditionnaire d'aujourd'hui doit être capable de se battre dans un quartier de la ville, de distribuer des approvisionnements humanitaires dans le quartier suivant, puis d'amener la paix entre des factions en guerre dans un autre quartier encore. À cette définition, « *Hybrid Wars* » ajoute la nécessité de mener des opérations d'informations efficaces.

3. Georges Balandier et Marc Ferro, « Au Temps des Colonies » *L'Histoire Seuil* (1984), 76.

4. André Le Révérend, *Lyautey*, (Paris: Fayard, 1983), 268.

5. Pierre Kalck, *Un explorateur au Centre de l'Afrique*, (L'Harmattan, 1993), 9.

6. Le « Rapport du Général Gallieni sur la Situation à Madagascar », par le Général Joseph Gallieni et « Du Rôle Colonial de l'Armée », par le Lieutenant Colonel Hubert Lyautey, un plaidoyer éclairé pour la création d'une armée coloniale, ont tous deux été publiés la même année, en 1899.

7. Général Joseph Gallieni, « Rapport sur la Situation à Madagascar », 1899.

8. Le Révérend, 228.

9. Raoul Girardet, *La Société Militaire de 1815 à nos jours*, (Perrin, 1998), 228

10. Gallieni [aucun numéro de page indiqué].

11. Le Révérend, 278.

12. David Galula, *Contre-insurrection, Théorie et Pratique* (Westport, CT, Praeger, 1964) et Roger Trinquier, *La Guerre moderne* (Londres et Dunod: Pall Mall Press, 1964)

13. Ibid., 8.

14. Galula, 74

15. Le Révérend, 203.

16. Ibid., 279.

17. Ibid., 278.

18. Mattis et Hoffman, *Proceedings* 132, Mai 2006.