



CONTRIBUTION DE LA REUNION DES OFFICIERS DE RESERVE DU SERVICE
D'ETAT-MAJOR AUX TRAVAUX DE LA COMMISSION DU LIVRE BLANC SUR LA
DEFENSE ET LA SECURITE NATIONALE

"Celui qui n'est que militaire n'est qu'un mauvais militaire, celui qui n'est que professeur n'est qu'un mauvais professeur, celui qui n'est qu'industriel n'est qu'un mauvais industriel. L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui-là doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité."

Hubert Lyautey

A l'heure où est élaboré un nouveau Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, après le retrait des unités de combat du théâtre afghan et au milieu de l'engagement au Nord Mali, **la Réserve militaire opérationnelle est largement ignorée, sinon rejetée, quand elle n'est pas détournée de sa vocation.**

Ignorée, elle l'est d'abord par la société qui, dans une très forte proportion, croit que la suspension du service national l'a fait disparaître. Elle l'est ensuite, et souvent pour la même raison, par nombre de militaires qui la confondent volontiers avec la Réserve citoyenne. Cette dernière, malgré la terminologie contradictoire employée par le législateur et son évidente utilité, n'est pas militaire et n'est pas une Réserve d'emploi.

Quand elle est connue, elle fait fréquemment l'objet d'une réaction de rejet. Les responsables d'activités de la société civile, chefs d'entreprises, chefs de services administratifs, dirigeants d'associations... sont réticents à la perspective de voir l'un de leurs éléments s'absenter, parfois de manière régulière et même imprévisible, pour des raisons qui leur paraissent obscures : la plupart des réservistes opérationnels sont ainsi, en France, des militaires clandestins, en ce sens que leur engagement est très majoritairement assumé dans la plus grande discrétion, sur les périodes ou journées de congés. Mais la réaction de rejet est également fréquente dans les armées, où ils sont considérés au mieux comme des amateurs qui risquent d'obérer l'efficacité du dispositif permanent, au pire comme des dilettantes. Parfois même comme des opportunistes à la recherche d'activités occasionnelles rémunérées.

Détournée enfin, la Réserve opérationnelle l'est quand les moyens budgétaires et les instruments de GRH qui lui sont consacrés sont majoritairement et sciemment utilisés au profit d'anciens cadres d'active auxquels sont confiés de très longues missions ; ces derniers captent une proportion croissante des promotions à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des grades. Cela permet à l'institution comme à ses ressortissants d'amortir les effets de la compression des effectifs : tel qui occupait un poste budgétaire le vendredi soir y revient le lundi matin comme réserviste. L'employeur militaire explique que cela lui permet de maintenir à coup sûr l'efficacité de son dispositif. Le cadre d'Active bénéficie d'un accompagnement et d'une transition vers la vie civile ; il obtient souvent ainsi la promotion à laquelle il ne pouvait précédemment aspirer.

La **conséquence** de cette situation se lit d'abord dans les chiffres : difficultés de recrutement en dehors des ex-Active et des anciens appelés du contingent dont le vivier s'épuise inexorablement, fort *turn-over* des jeunes issus de la société civile, faible nombre de jours d'activité et donc attrition des capacités, succès très limité des « journées nationales des Réserves ». Elle est exprimée *mezza voce* par les réservistes, de plus en plus souvent désarçonnés et démotivés par les bouleversements de la carte militaire dont ils sont nombreux à avoir fait les frais, mais surtout par l'absence de reconnaissance de leur investissement passé et de leur disponibilité pour servir leur pays.

Cet état de fait est le fruit **une absence de politique de la Réserve opérationnelle** : absence d'intégration dans la stratégie militaire, absence de doctrine d'emploi, absence de politique des ressources humaines, illisibilité du dispositif de gouvernance. De fait, tant le Délégué interarmées aux Réserves que les Délégués aux Réserves des armées sont placés hors de la chaîne opérationnelle, laissant dans chaque armée à la chaîne des forces la liberté de construire une véritable politique d'emploi des réservistes ou de s'en abstraire. L'antienne est constante depuis au moins 1996 : les armées se disent tellement absorbées par la combinaison de réformes permanentes, de réduction constante de moyens et d'engagements opérationnels qu'elles se concentrent sur les militaires à plein temps, en promettant de se pencher, le jour où elles en auront le temps, sur les militaires à temps partiel.

La Réserve opérationnelle est donc souvent vécue comme un fardeau hérité du passé dans le monde militaire et comme une contrainte révolue dans le monde civil. La Réunion des ORSEM pense qu'elle est **au contraire une chance pour la nation et un élément de la solution aux problèmes actuels pour les armées**. Comme elle l'a fait en 2008, elle se permet d'adresser à la Commission du Livre blanc ce court document qui expose sa position et ses propositions. Celles-ci pourraient être résumées par la substitution du concept de « complément » à celui de « réserve » : c'est le terme qui était en usage au XIX^{ème} siècle et qu'emploient toujours les Espagnols.

Nous aborderons successivement les idées fausses sur la Réserve opérationnelle, le paradoxe que constitue l'oubli dans lequel elle est plongée, les atouts spécifiques qu'elle offre aux décideurs politiques et militaires et enfin ses perspectives d'emploi au service des ambitions militaires de la France.

*

Quand son existence n'est pas méconnue, la Réserve opérationnelle est victime **de nombreuses idées fausses**. On en recensera quatre, pour aller à l'essentiel.

1. La Réserve militaire aurait pour véritable vocation celle d'assurer **le « lien armée-nation »** en faisant des relations publiques au service de la première au sein de la seconde. Ce serait l'effet majeur poursuivi par le législateur quand il a décidé de sa perpétuation : son intégration dans les forces ne serait qu'un moyen, relevant de l'*instrumentum*, non une fin.

L'erreur est ici double.

D'une part, la notion de lien armée-nation présuppose que l'armée est distincte de la nation, ce qui, en France en tout cas, est une aberration tant historique que démocratique. C'est le plus sûr moyen de creuser un fossé d'incompréhension entre les armées et le reste de la communauté nationale, dont les guerres d'Indochine et d'Algérie ont pourtant montré les conséquences tragiques pour les armées comme pour la nation.

On ne peut manquer ici de souligner que, tirant précisément les enseignements de la Guerre du Vietnam et en vertu de ce qu'il est convenu d'appeler la doctrine Abrams, les Etats-Unis n'engagent plus leurs forces sur des opérations longues et d'ampleur sans y inclure une forte proportion de réservistes.

La démonstration *a contrario* du caractère erroné de cette interprétation de la volonté de la représentation nationale repose au demeurant sur l'existence d'une Réserve citoyenne, dont les membres ne sont pas des militaires, mais des collaborateurs bénévoles du service public qui ont pour unique vocation de contribuer au rayonnement des armées. En tout état de cause, le caractère généralement clandestin de l'engagement dans la Réserve opérationnelle obère largement le potentiel de rayonnement des intéressés. Enfin, l'embasement, la déstructuration des unités de réserve causée par les déménagements des unités et la création de vastes « déserts militaires » sur le territoire ont durement affecté le potentiel des réservistes opérationnels à jouer ce rôle.

2. Tout aussi fausse est l'idée que la Réserve opérationnelle aurait pour véritable vocation de répondre à **la levée en masse** et de n'être engagée qu'en dernier recours, dans une « guerre absolue », c'est-à-dire d'invasion du territoire national, de menace sur l'indépendance du pays ou plus largement d'atteinte aux intérêts vitaux de la nation ou de ses plus proches alliés. Le terme de « réserve », hérité des engagements militaires passés et de leurs caractéristiques, n'est pas étranger à la perpétuation de cette image.

C'est une vision non seulement datée, mais clairement déconnectée des menaces actuelles. Elle traduit également une méconnaissance profonde des effectifs et des moyens consacrés à la Réserve opérationnelle : celle-ci compte moins de 60.000 personnes, dont la moitié dans la Gendarmerie nationale, soit un Français sur mille, ce qui est très loin de constituer la réserve de force nécessaire au sursaut national qui, dans l'imaginaire collectif, renvoie à août 1914 : le Gouvernement avait alors mobilisé en quelques jours un Français sur dix, dans un pays qui comptait quarante millions d'habitants. C'est surtout passer à côté de la réalité des conflits contemporains, généralement asymétriques, rarement dissymétriques, jamais symétriques. La ligne d'opération militaire reste essentielle, mais elle est une ligne d'opération parmi d'autres et celles-ci font le plus souvent appel à des compétences soit mixtes, soit essentiellement civiles. Les missions intérieures ne requièrent pas non plus des régiments de ligne montant en ligne à un pas d'intervalle : la concentration de forces a changé d'échelle et revêt une forte dimension qualitative.

3. Ceci nous conduit à la troisième idée fautive : celle selon laquelle **les réservistes opérationnels seraient des amateurs**, venant obérer l'efficacité des professionnels. L'Histoire montre que, dans la durée et après une phase d'aguerrissement nécessairement rapide, les unités de réservistes se sont rarement distinguées des unités d'active et que la force des armées françaises a durablement reposé, depuis la bataille de Valmy, sur l'amalgame. De grands soldats sortis du contingent ont été révélés par la guerre, tels le général Bigeard, employé de banque en 1939, le colonel Bourgoïn, instituteur, le capitaine de corvette Kieffer, cadre de banque ou le colonel Messmer, administrateur de la France d'outre-mer. Cette troisième idée fautive se nourrit de la seconde en ce sens qu'une réserve de masse n'aurait pas besoin de faire preuve de professionnalisme, son volume étant sa force principale. On entend ainsi dire que des militaires intermittents ne sauraient être intégrés ni dans un ordre de bataille constitué d'une imbrication de systèmes d'armes de haute technologie, ni dans une manœuvre qui se déroule à grande vitesse.

C'est méconnaître plusieurs réalités.

D'une part, le niveau d'éducation des officiers et sous-officiers de réserve est souvent élevé et leur double culture, à condition évidemment qu'elle soit développée et reconnue, les rend aptes à remplir des missions très diverses. D'autre part, les réservistes présentent cette particularité qu'à la différence des cadres d'active, qui changent de poste et souvent de métier tous les deux ou trois ans, ils restent dans leur emploi militaire de nombreuses années : au fil des ans, leur compétence dans leur domaine d'emploi peut égaler celle du cadre d'active qui ne fait qu'un passage temporaire dans la fonction. Pour peu naturellement que leur employeur militaire consente les efforts minimaux pour dispenser la formation initiale et continue, en ce incluse la participation à des exercices et des opérations. Cette qualification de spécialiste, dans laquelle on reconnaît au premier chef les ORSEM et plus largement les « compléments individuels », est dans une certaine mesure transposable aux unités de réservistes qui peuvent être détentrices de capacités spécialisées, notamment dans les domaines du soutien.

4. Dernière idée fausse, aussi puissante aujourd'hui qu'elle était absente de toutes les réformes qu'ont connues les armées depuis la fin de la Guerre d'Algérie : **la concurrence entre Active et Réserve**. Les armées craignent en effet aujourd'hui que l'existence d'une Réserve opérationnelle vienne justifier, voire accroître, les réductions d'effectifs et de capacités qui vont sans aucun doute leur être imposées. Outre que ces contraintes budgétaires découlent de réalités objectives bien connues et peut-être de choix déjà effectués avec lesquels la Réserve opérationnelle n'a aucun rapport, cette inquiétude est infondée.

Jamais, dans le système français, les unités de Réserve n'ont été mises en concurrence avec les unités d'Active : en temps de paix, elles sont un outil supplémentaire à la disposition du commandement pour lui permettre de remplir des missions qu'il ne serait pas optimal de confier aux unités d'Active ou que, tout simplement, il ne pourrait honorer. C'est la même logique de complément qui nous paraît demeurer pertinente. Les unités de la Réserve opérationnelle ne sauraient en effet se substituer aux unités professionnelles pour remplir les missions de coercition de haute intensité et les phases initiales des opérations extérieures de longue durée qui leur sont imparties depuis le début du XXIème siècle. Il est patent que les capacités matérielles des armées et la disponibilité des équipements sont parvenues à cet égard à un étiage tel qu'il est illusoire de penser que l'on pourrait équiper de matériels majeurs des unités supplémentaires à l'emploi intermittent. Non seulement les réservistes opérationnels n'ont pas vocation à utiliser des équipements de pointe, mais leur emploi ne saurait obérer les moyens financiers dédiés à l'acquisition de matériels neufs : les matériels qui leur sont alloués ou qui pourraient l'être requièrent simplement d'être maintenus en condition opérationnelle, le cas échéant au sein de la PGP.

A rebours de cette idée de concurrence, l'existence d'unités de Réserve opérationnelle entraînées et disponibles offrirait au commandement militaire les moyens de répondre à certaines sollicitations en puisant *a minima* dans le potentiel de son dispositif permanent et en complément des moyens de la Gendarmerie nationale, en ce comprise sa Réserve opérationnelle. C'est déjà en partie le cas avec les missions Vigipirate et sans doute plus encore demain avec la création de bataillons de réserve régionaux, à l'instar du bataillon d'Ile de France qui monte actuellement en puissance. A la condition évidemment de maintenir ces unités sous statut et commandement militaire ; mais il est permis de penser que, sans cela, elles se déliteraient rapidement.

*

Cette indifférence à l'égard d'une capacité disponible de qualité et à coût faible est **un paradoxe**, si l'on considère les enjeux auxquels sont confrontées aujourd'hui les armées, à l'étranger comme sur le territoire national. Nous voudrions en donner quatre illustrations.

1. Tout d'abord, **l'épuisement du « modèle occidental de la guerre »** (Hanson), celui de l'affrontement symétrique et de la bataille décisive, souligné par le renouveau de la pensée stratégique française (Desportes, Hubin, Givre, Le Nen...) et la redécouverte, à travers notamment le vocable d'« approche globale », des principes synthétisés par Clausewitz (finalité politique de l'affrontement armé, surdétermination du conflit matériel par le duel de volontés, caractère essentiel de l'articulation entre gouvernants, forces armées et opinion publique).

A ces invariants, auxquels nous nous réhabittons depuis la sortie de la Guerre Froide avec le retour des guerres asymétriques, s'ajoutent des données nouvelles : le continuum entre sécurité extérieure et sécurité intérieure que permet la globalisation des flux humains et commerciaux, la démultiplication des effets des stratégies d'influence par la diffusion instantanée de l'information tout autour de la planète et désormais la cyber-guerre. La France ne vit plus sous une menace permanente et existentielle, sa défense ne peut plus être articulée selon la logique « ami-ennemi » : elle doit plutôt être conçue, inversement, à partir des vulnérabilités de son économie, de son tissu social et de son opinion publique (Dufourcq).

Dans ce contexte d'une complexité sans égale dans l'Histoire, que résume la formule de la « guerre hors limites » (Qiao et Wang) et d'où a disparu la césure entre « temps de paix » et « temps de guerre », l'inclusion de la défense militaire au sein d'une conception globale de la défense, issue de l'ordonnance du 7 janvier 1959, est plus pertinente que jamais. Les réservistes peuvent y jouer un rôle d'autant plus important qu'ils sont sensibilisés à plusieurs de ces dimensions et que nombre d'entre eux vivent pleinement la mondialisation dans leurs activités civiles : on songe notamment à la fonction connaissance-anticipation du Livre blanc de 2008, clef de l'autonomie stratégique.

Mais la planification et la conduite des opérations militaires doivent également redevenir une ligne d'opérations parmi d'autres. Déterminante dans certaines phases, notamment lors de l'entrée sur un théâtre où l'intervention a pour finalité de renverser les rapports de forces ou de geler les affrontements, la dimension coercitive, celle de la destruction physique des forces militaires ennemies sur le champ de bataille, ne saurait épuiser l'implication de la France ou de ses alliés occidentaux, d'autant qu'elle peut devenir, à un certain stade, contre-productive : sous des jours différents, les expériences irakienne, afghane et libyenne attestent du rendement décroissant du modèle (stratégie militaire, capacités et manœuvre) hérité de la Seconde Guerre mondiale (Rupert Smith). Or, les armées mettent naturellement la manœuvre, le choc et tout ce qui y concourt en minimisant les pertes au cœur de leur action, de leur entraînement, de la formation et de la sélection de leurs cadres. *A fortiori* dans un contexte budgétaire contraint depuis de nombreuses années, qui pousse à la concentration de moyens comptés sur les combattants et leurs équipements.

Les autres lignes d'opérations sont d'autant moins bien prises en compte qu'elles font appel à des savoirs, des expériences et des logiques civiles ou duales, souvent très spécialisées et évolutives. La Réserve opérationnelle, qui vit à l'interface des deux univers civil et militaire, devrait être l'un des outils privilégiés de cette mise en adéquation des diverses lignes d'opérations et d'adaptation de notre outil militaire à la « guerre diffuse » ou « post-

industrielle » (Givre et Le Nen), c'est-à-dire celle dans laquelle la stratégie de l'adversaire consiste précisément à contourner notre supériorité militaire classique.

2. Plus encore : dans les interventions extérieures, la clef du succès ne tient pas seulement à **la combinaison des diverses lignes d'opérations** (coercition, influence et contre-influence, rétablissement d'un gouvernement légitime et du dialogue politique, constitution ou reconstitution de l'Etat, redémarrage de l'activité et perspectives de développement économique) ; elle dépend également de **leur articulation et leur mise en œuvre dans le bon tempo**. Non seulement parce que chacune concourt à l'effet final recherché et renforce l'efficacité des autres. Mais surtout parce que l'acceptabilité des opérations suit une pente descendante, dans l'opinion publique locale comme dans l'opinion nationale. Pour cette dernière importe en outre le décompte des pertes subies par nos forces, constamment mises en balance avec la finalité politique, telle qu'elle est comprise (ou ne l'est pas), dans une société averse au risque et qui tend à considérer la mort comme une anomalie, sinon un scandale auquel il faut trouver un coupable.

A nouveau, de nombreux réservistes militaires peuvent contribuer, chacun dans le domaine qui lui est le plus familier, à la conduite de la manœuvre globale, dans sa planification, sa conduite et sa mise en œuvre, y compris sa légitimation auprès des opinions publiques. A condition que leur sélection et leur formation soient pertinentes, nul mieux qu'eux n'appréhende la manière de traduire les enjeux non-militaires en contraintes ou impératifs militaires et inversement, ainsi que de relayer le succès tactique initial obtenu sur le champ de bataille dans les champs immatériels où se déroule avant tout l'affrontement.

3. Cette plus forte implication de la Réserve opérationnelle issue de la société civile dans les opérations extérieures ou les missions intérieures présenterait **deux autres avantages : concourir à combler le fossé qui est en train de se creuser entre les armées et le reste de la société ; contribuer à retendre les liens qui constituent la France en nation.**

Il serait vain de le nier : la professionnalisation des armées tend à en faire un corps à part, surtout lorsqu'il apparaît que son emploi privilégié est lointain et n'engage pas immédiatement le destin du pays. Une notable proportion des militaires d'Active le souhaite au demeurant. Cet isolement progressif traduit en outre un approfondissement de la divergence entre la culture dominante de la société française et la culture militaire, ses traditions et ses valeurs (Bentégeat). Avec la « révolte contre la mort » au combat (Givre et Le Nen), la judiciarisation des opérations militaires est l'une des manifestations les plus spectaculaires et déstabilisatrices de cette incompréhension mutuelle.

A la condition d'être acceptés comme militaires par les militaires, les réservistes opérationnels ont vocation à constituer un vecteur de conciliation de ces cultures divergentes (les Anglo-Saxons parlent de « *cultural bridge* »). Ils peuvent par ailleurs offrir un exemple d'engagement au service de la nation qui fait pleinement sens, précisément parce qu'il ne s'agit pas d'un métier au sens traditionnel du mot, c'est-à-dire d'un emploi susceptible d'occuper toute une vie active, qui confère un statut social et ouvre des droits, mais d'une activité qui se surajoute aux autres, qui obère le temps libre et très souvent les congés, qui est pour nombre d'officiers moins bien rémunérée que leur profession civile et qui peut même devenir un lourd handicap dans un parcours professionnel civil. Les sacrifices consentis pour servir le pays sous le drapeau pourraient être mis en avant dans le cadre d'une ambition politique de restauration du vouloir vivre ensemble et de l'idée nationale. L'expérience du service militaire adapté et celle de l'EPIDE montrent que les armées sont l'une des rares

institutions qui conserve sa capacité d'intégration, pour peu qu'elle soit mise en mouvement par une ferme volonté politique.

4. Enfin, les **contraintes budgétaires** qui pèsent sur les armées sont pour résumer la traduction d'un double phénomène.

D'une part, le coût croissant des équipements, nécessaires au maintien du rang des armées françaises, à leur supériorité asymétrique et à l'avenir de notre industrie de défense : la loi d'Augustine. D'autre part, les priorités qui sont depuis au moins deux décennies celles des représentants de la nation : l'état des finances publiques et la situation économique générale ne font qu'accentuer une tendance irrépressible, née entre autres du sentiment que rien ne menace l'indépendance nationale, l'intégrité du territoire, ni la forme démocratique de nos institutions.

Dans ces conditions, les efforts des armées pour limiter, pour l'ensemble ou pour chacune d'entre elles, les conséquences de ce phénomène de ciseaux les emmènent inévitablement dans une impasse : la réduction homothétique des séries qui engendre retards de livraison (avec ruptures capacitaires) et dérive des coûts unitaires (donc, *in fine* moins de matériels), ainsi que la réduction des effectifs, d'ailleurs asymétrique au détriment de l'armée la plus nombreuse.

La restauration de marges ne peut venir, nous semble-t-il, que de deux initiatives : la réduction des ambitions et des missions, qui suppose de la part du pouvoir politique l'acceptation d'une renonciation au rôle actuel de la France dans le monde, à son « rang » et à son influence ; le passage du modèle d'armée toute entière construite autour de la perspective de la bataille décisive de haute intensité à un dispositif plus modulaire et évolutif. Pour revenir aux principes formalisés par le Maréchal Foch, renoncer au primat de la concentration des forces conçue en termes strictement capacitaires pour mettre l'accent sur la restauration de la liberté d'action et l'économie des moyens (Hubin). Dans le cadre des guerres actuellement les plus « probables » (Desportes), la manœuvre axiale et la destruction des moyens de combat adverses n'ont plus de sens que dans la brève phase initiale de haute intensité : sauf à confondre succès tactique et victoire stratégique, avec les conséquences que l'on sait, il faut savoir immédiatement basculer dans une manœuvre zonale privilégiant le contrôle du milieu (Hubin) et retirer aussi rapidement que possible les moyens les plus rares et les plus coûteux de l'affrontement direct. Comme on l'a vu en Afghanistan, face à un adversaire asymétrique qui joue d'abord dans le registre des opinions publiques, la masse de ces moyens ne permet de toute façon plus de conserver la liberté d'action : celle-ci passe par la connaissance du milieu, l'implication de forces sociales légitimes ou légitimables et des initiatives de nature économique, sociale, culturelle ou communicationnelle.

La Réserve opérationnelle offre deux éléments de nature à contribuer au lancement précoce, puis au succès des phases succédant à celle de coercition : des effectifs pour occuper le terrain, des compétences civiles ou duales susceptibles d'être exercées sous contrainte sécuritaire et militaire.

Elle permet d'abord, à la condition que le pouvoir politique endosse ce choix et que les armées comprennent les avantages qu'elles peuvent en retirer, de restaurer autant de liberté d'action que nécessaire à travers une volumétrie par nature modulable et une réelle économie de moyens puisque sa dimension civile permet de constituer, pour la durée que l'on souhaite, l'outil dont le besoin apparaît *hic et nunc*. Il va de soi que ces unités ou ces personnels appelés sur une base individuelle n'ont pas vocation à se substituer aux forces d'Active dans les

missions de forte coercition et dans les zones où le risque d'avoir à livrer des combats de haute intensité est le plus élevé. De sorte qu'exiger le même entraînement (6 mois de MCP pour l'Afghanistan) et la même durée de projection (4 à 6 mois) que les forces d'Active ne s'impose pas ; les Britanniques n'ont d'ailleurs pas ces exigences, qui ont eu pour effet d'évincer ces dernières années la quasi-totalité de la Réserve opérationnelle française issue du civil des théâtres extérieurs.

De la même manière, cela tombe sous le sens, l'existence d'unités de réserve permettrait aux armées de pouvoir faire face à des réquisitions sur le territoire national, même en période d'engagement extérieur substantiel, sans risque d'avoir à altérer le cycle « préparation opérationnelle – mise en condition avant projection - engagement - remise en condition », ni épuiser les personnels d'Active.

Ceci conduit à souligner les avantages spécifiques de la Réserve opérationnelle qui, encore une fois, n'est pas une alternative aux forces permanentes dont elles ne sauraient atteindre le degré de préparation, ni l'efficacité opérationnelle dans les missions où s'exprime l'« art de la guerre » au sens classique du choc et de la manœuvre tactique.

*

Les avantages spécifiques de la Réserve opérationnelle, recrutée au sein de la société civile, sont pour l'essentiel, en ce début de XXI^{ème} siècle, au nombre de trois : son coût, ses qualifications et le caractère modulaire de la ressource qu'elle offre au décideur politico-militaire.

1. L'emploi d'unités ou de compétences individuelles de réserve se révèle dans de nombreux cas **moins onéreux que l'engagement des moyens d'active**.

A cet égard les Anglo-Saxons (Royaume-Uni, Etats-Unis, Canada, Australie, Irlande) ont conduit des approches selon la logique *Value For Money (VFM)* qui tendent à distinguer les différentes missions de la défense militaire et à en apprécier le coût selon l'opérateur auquel elles sont confiées : unités d'Active, unités de Réserve, réservistes individuels, prestataires de service, fournisseurs du matériel utilisé par les armées... Ces approches reposent sur des analyses de gestion assez fines et montrent que, dans un certain nombre de cas, le recours aux réservistes est la solution la moins onéreuse avec un rapport coût/efficacité très favorable. Cette méthodologie est naturellement plus aisée à utiliser dans les pays où l'organisation autonome de la Réserve militaire permet une lecture budgétaire directe et donc une évaluation simple de la rentabilité, comme au Royaume-Uni. Les Australiens considèrent que leurs études démontrent que « *the holding cost of a reservist is about one-fifth that of a permanent force member* ».

En tout état de cause, dans un contexte budgétaire durablement contraint, il paraît difficile de faire l'impasse sur ce type d'approche financière globale, qui va bien au-delà en effet de la seule comparaison des charges salariales directes. A la comparaison du coût salarial, évidemment en faveur du réserviste qui est moins payé que son homologue d'Active à fonction et grades identiques, viennent ainsi s'ajouter : un coût de recrutement plus faible, une formation initiale et continue plus brèves, limitées à leur seul volet militaire et, enfin, un coût de sortie (reconversion ou retraite) nul. Quand on rapproche ces éléments de coût de la flexibilité d'emploi d'un réserviste payé par demi-journée, uniquement quand il est rappelé, et de l'absence de toute charge annexe liée à la mobilité ou au soutien à l'environnement familial des militaires d'active, il semble clair que la Réserve opérationnelle offre des marges

de manœuvre sur nombre de missions, sans préjudice de la masse critique permanente minimale dont les armées ont besoin pour remplir leurs contrats opérationnels.

2. Le réserviste, officier ou sous-officier, dès lors qu'il est sélectionné à partir d'une expression de besoins, peut offrir ensuite **des qualifications dont les armées ne disposent pas ou ne peuvent plus se permettre de disposer**, compte tenu des réductions d'effectifs et de budget, ou dont le rapport « coût de détention et de maintien à niveau/fréquence d'utilisation » est défavorable.

Or, de nombreuses qualifications autres que celles consacrées au combat sont requises pour assurer le succès de l'approche globale des opérations extérieures et *a fortiori* des missions intérieures : langues, ethnologie, sociologie, psychologie, sciences de l'ingénieur (électricité, eau, gestion des déchets, travaux publics...), informatique, droit, communication et interface avec les media, développement économique, gestion de projets, etc.

S'il peut sembler nécessaire que les officiers supérieurs d'Active effectuent désormais une véritable césure dans leur cursus militaire pour engranger une expérience civile, miroir de l'engagement militaire des officiers de Réserve tel que nous le concevons, il paraît guère envisageable qu'ils acquièrent le même degré de connaissances et de technicité dans cet autre métier que ceux qui le pratiquent continûment, sans même parler des évolutions techniques et de l'actualisation des connaissances. Le recours systématique à des réservistes à raison de leur maîtrise d'expertises ou de spécialités particulières permettrait ainsi de pallier l'obsolescence accélérée des connaissances et des capacités dans ces multiples domaines dont les armées doivent avoir une maîtrise suffisante pour répondre aux attentes du pouvoir politique et ne pas échouer sur le plan stratégique après avoir réussi sur le plan tactique.

Dans le cas des opérations extérieures, dont on voit aujourd'hui à quel point il était illusoire d'en croire la période close, il ne suffit pas de traiter de l'approche globale dans les concepts et les procédures interarmées pour que chaque militaire présent sur un théâtre puisse en intégrer toutes les dimensions, même parmi les officiers. Dans la relation avec des peuples très différents, le contact formalisé par l'entremise d'un interprète plus ou moins fiable n'offre qu'une fraction de ce que permet par exemple l'échange de l'ethnologue qui sait exactement à qui il s'adresse et qui décode non seulement les propos qui lui sont tenus, mais les non-dits et les outils de la communication non verbale. Les exemples de la différence des savoir-faire sont multiples. L'interrogatoire d'un prisonnier gagnera à être conduit en présence d'un juriste et face à une catastrophe naturelle, un sapeur maniant le plus souvent des engins militaires spécifiques n'aura pas la même aisance qu'un technicien travaillant dans une entreprise de travaux publics. L'utilité de compétences spécifiques croît à mesure que les armées sont confrontées à des lignes d'opérations nouvelles, comme la cyber-guerre ou les opérations d'influence à l'échelle mondiale.

Le bilan financier de cette intégration plus systématique de réservistes serait doublement favorable, puisque l'acquisition et l'entretien des connaissances des intéressés ne seraient pas financés par les armées et que la charge pour celles-ci serait limitée à un coût d'usage, par opposition au coût de détention permanente.

3. Enfin, la Réserve opérationnelle présente l'avantage d'être **souple d'emploi et modulaire**.

A la différence des forces d'Active, elle peut être maintenue disponible pour un coût réduit, contrepartie de l'impossibilité de l'engager massivement à très court terme dans des engagements de haute intensité. A condition de constituer une base suffisamment large et

peut-être de bousculer certaines réticences culturelles, tant dans le monde des armées que dans le monde civil, la Réserve opérationnelle peut constituer un vivier d'une extrême richesse dans lequel les armées viennent puiser en tant que de besoin, pour des durées qui vont d'une journée à plusieurs mois et selon des modalités allant de l'expert travaillant seul à l'unité ou à la sous-unité constituée. Les Anglo-Saxons en font constamment la démonstration, dans un contexte il est vrai plus accommodant pour les valeurs de nation et d'engagement militaire.

S'il est précisément délicat, pour le réserviste français dans son univers civil, d'être employé trop souvent pour des périodes trop longues, la ressource est à l'évidence suffisante, dans un pays de soixante-cinq millions d'habitants où la natalité ne s'est pas effondrée, pour satisfaire en permanence une partie des besoins des armées. A la condition que celles-ci le veuillent.

La Réserve opérationnelle leur offre en effet la capacité de développer rapidement leurs effectifs, dans une proportion qui pourrait sans nul doute excéder le plafond actuel : en Irak et en Afghanistan, au plus fort de l'engagement, entre un quart et un tiers des militaires américains étaient des réservistes.

Cela supposerait probablement de cesser de raisonner en emplois temps plein, avec des Référentiels en Effectifs et en Organisation (REO) identiques à ceux de l'Active, pour basculer sur une logique de « budget Réserve » au sein duquel chaque employeur militaire emploierait autant de réservistes aptes à servir que nécessaire, sous la seule contrainte de ne pas dépasser son budget annuel. Rien objectivement ne s'y oppose, sinon peut-être la suppression pure et simple des cellules gérant les réservistes dans les grandes unités de l'Armée de Terre au profit de structures centralisées où la Réserve est gérée selon les mêmes procédures et aléas que l'Active. Rien ne fait non plus obstacle à une gestion spécifique des réservistes issus de la société civile, qui crée de la transparence sur les cursus et mette fin aux ambiguïtés et aux dérives actuelles : la Réunion avait déjà exprimé cette attente des réservistes dans sa contribution au Livre blanc de 2008.

Ces considérations conduisent à une dernière série d'observations, centrales pour le recrutement et la motivation des réservistes : l'emploi de la Réserve opérationnelle.

*

L'emploi de la Réserve opérationnelle est au cœur de la problématique, tant du point de vue des armées que de celui des réservistes.

Depuis la décision d'engager la professionnalisation, **la réflexion sur ce sujet est restée en France embryonnaire**, pour toutes les raisons qui ont été dites plus haut. Ce désintérêt des responsables politiques, des armées et des chercheurs (à de notables, mais très rares exceptions près) contraste singulièrement avec les études très poussées conduites par les Anglo-Saxons, notamment ceux dont les problèmes sont les plus comparables aux nôtres : les Britanniques et les Australiens. La lecture des rapports rendus publics par ces derniers conforte la Réunion des ORSEM dans le sentiment que la Réserve opérationnelle peut être employée de manière plus ambitieuse qu'elle ne l'est actuellement.

Cet emploi pourrait prendre la forme de **quatre catégories complémentaires de missions** :

1. Des **expertises de haut niveau** et des **spécialités** qui ne sont plus disponibles à titre permanent dans les armées qu'à effectifs réduits, pour des raisons de priorités dans les compressions d'effectifs et de masse critique insuffisante. Les exemples-types sont les unités médicales et les interprètes, auxquelles il faut ajouter tout ce qui relève des actions sur l'environnement. A mesure que les moyens se réduiront, ces besoins se développeront.
2. Les **capacités de complément**, entendues comme celles qui permettent de libérer sur n'importe quel théâtre les forces d'Active de missions ne relevant pas du combat de haute intensité, afin de leur permettre de se concentrer de nouveau sur leur cœur de métier, sur le même théâtre ou sur un autre. On trouve ici une grande partie des fonctions de soutien (transport, circulation, transmissions, administration, vie courante...), ainsi que des fonctions militaires statiques (garde d'emprise, surveillance, veille...) et de contrôle de zones où la menace est de faible intensité.
3. Les **capacités supplémentaires**, c'est-à-dire celles qui permettent une relève partielle des forces d'active dans le métier de combattants, dès lors que l'on est sorti de la phase de haute intensité. Ces unités auront un rôle croissant à jouer dans les opérations qui s'installent dans la durée et qui requièrent dès lors des rotations : la réactivité s'échangera contre la durabilité, surtout si la France devait être simultanément engagée sur plusieurs théâtres avec des effectifs d'Active encore réduits.
4. Une **capacité de sursaut** pour faire face à une situation imprévue dans le domaine militaire comme dans les domaines de la protection civile. Plus que jamais, sans doute, dans l'Histoire, la surprise stratégique doit être prise en considération : de la chute du Mur de Berlin à l'offensive d'AQMI sur Bamako, en passant par l'utilisation d'avions civils pour attaquer Manhattan et les secousses qui agitent le monde arabe, personne n'avait anticipé des événements majeurs qui ont changé la face du monde. La France a eu la chance d'avoir achevé le retrait de ses forces combattantes d'Afghanistan au moment où elle a dû projeter un dispositif au Mali, à l'autre extrémité de l'« arc de crise » ; ce ne sera peut-être pas toujours le cas. Rien ne dit au demeurant que les tensions qui se développent dans d'autres régions du monde ne dégèneront pas ; or, la France a des intérêts divers un peu partout sur la planète, avec notamment des collectivités d'outre-mer et la deuxième zone économique exclusive. Ce n'est pas en réduisant les contrats opérationnels ou, pis encore, en accroissant le décalage entre les contrats opérationnels et les choix capacitaires, que la France parviendra à tenir son rang et préserver son rôle dans le monde, au service de ses valeurs et dans la défense de ses intérêts. Quant à la défense européenne et à la démultiplication de nos moyens grâce à ceux de nos plus proches alliés, il n'est pas nécessaire de s'étendre ici sur leurs limites.

Ces quatre catégories de missions relèvent de **trois concepts d'emploi** : ceux de complément individuel, de missions extérieures de basse intensité et de réquisition sur le territoire national.

L'emploi individuel des réservistes, notamment des officiers, peut être d'une grande diversité, bien au-delà de ce qui se pratique actuellement, à savoir les emplois d'état-major et certaines interfaces civilo-militaires.

En premier lieu, les emplois d'état-major pourraient être développés, aussi bien dans la chaîne OTIAD que dans la chaîne des forces et sans doute, dans une certaine mesure, au sein de la Marine et de l'Armée de l'Air d'où ils sont quasiment absents, voire au sein de l'OTAN. La diversité des problématiques rencontrées par les armées, tant sur le territoire national (métropole et outre-mer) qu'en opérations extérieures et même sur les mers, donne à penser que l'on pourrait enrichir tant les états-majors que les unités engagées dans des manœuvres zonales et multidimensionnelle, mieux appréhender et intégrer les lignes d'opérations non strictement militaires et enfin faciliter la pénétration de marchés extérieurs par les entreprises françaises, qui se font souvent damer le pion par des concurrentes venues de pays moins impliqués la France dans la phase dure des interventions.

Les problèmes de réactivité que connaissent les unités de réserve sont fortement atténués dans l'emploi individuel de réservistes, dès lors que les armées se dotent d'un vivier suffisamment vaste. Au prix d'une base de données tenue à jour et d'un réseau correctement entretenu et animé, il sera même vraisemblablement plus facile, bientôt, de trouver un spécialiste civil disponible dans un domaine précis que de parvenir à libérer son hypothétique homologue d'Active.

L'exemple de l'armée israélienne utilisant de nombreux jeunes internautes pour conduire une manœuvre sur Internet pendant l'opération « Plomb durci » à Gaza en 2008 et le programme de réflexion collective américain *milSuite* (Goya) montrent en second lieu qu'il existe dans la société un potentiel inexploité et sans doute insoupçonné, parfois mobilisable sans même que les intéressés n'aient besoin de quitter leur environnement civil, et qui permet de se dispenser d'une véritable formation militaire. Il y a là tout un champ de potentialités à explorer, qui déborde les modes de pensée traditionnels et la critique de la présence physique intermittente des réservistes dans les états-majors et les unités.

A l'instar de leurs homologues anglo-saxonnes, **des unités constituées peuvent être projetées en intervention extérieure**, pour des durées raisonnables et pour participer à des opérations de basse intensité, dans des missions de soutien ou de sécurisation. Certes, la seule expérience récente, menée dans les Balkans, a permis de mesurer la difficulté et la lourdeur d'une telle initiative, mais c'est peut-être parce qu'elle était précisément isolée. A condition de l'inscrire dans une dynamique assumée par le pouvoir politique et valorisée par la presse, l'implication d'unités constituées du niveau section, en tout cas, dans des opérations extérieures en phases de stabilisation et de reconstruction donnerait une visibilité considérable à la Réserve opérationnelle et en légitimerait le principe aux yeux de l'opinion. La nature de l'interface avec les populations serait sans doute légèrement différente de celle des forces d'Active et enrichirait ainsi la palette du commandant de théâtre. Il suffit de songer à une unité comptant de jeunes réservistes français issus de l'immigration, d'origine nord-africaine et sahéenne, projetée demain dans le Nord Mali une fois la phase de stabilisation engagée. Le signal politique serait extrêmement fort, car il associerait les trois pôles de la trinité clausewitzienne et délivrerait aux opinions publiques française et africaines un message dénué d'ambiguïté sur l'engagement de la France en même temps que sur le type de relations sociales qu'elle présente en exemple.

Enfin les réservistes peuvent être employés **en unités constituées sur le territoire national**, pour participer à la protection d'installations militaires, ou encore contribuer à la sécurité en renfort de la Gendarmerie ou de la police dans des opérations de contrôle de zone, voire maintien de l'ordre, sous commandement militaire. C'est déjà largement le cas pour les missions Vigipirate et rien n'interdit d'étendre cette expérience à d'autres missions, permanentes ou occasionnelles. C'est la logique de la Réserve de sécurité nationale. Un tel dispositif permettrait d'assurer une présence militaire dans les « déserts militaires ». En revanche, la Réunion des ORSEM est réservée devant la perspective de la création d'une Garde nationale, dont elle ne saisit pas quelle serait la mission, entre celle de la Gendarmerie et celle des armées réquisitionnées par les autorités préfectorales. Il nous semble en effet plus judicieux et moins coûteux de réarticuler et redynamiser une organisation d'unités de réserve militaire opérationnelles en mesure d'être employées aussi bien sur le territoire national que pour des interventions extérieures, plutôt que de créer *ex nihilo* ce qui ressemblerait à une nouvelle armée, avec les multiples conflits de frontière que cela entraînerait. Nous sommes très loin des effectifs américains, qui justifient, dans un pays continent dépourvu de Gendarmerie, l'existence simultanée de réserves militaires et d'une garde nationale.

* *

*

« Le succès n'est plus dans l'intensité de l'effort de guerre, mais dans la complémentarité des moyens civils et militaires qui sont mis en œuvre » (Givre et Le Nen).

La Réserve opérationnelle, issue de la société civile, est l'instrument premier de cette nécessaire adaptation de notre appareil militaire. A défaut de son emploi dans une logique dynamique et ambitieuse, il est à craindre que les armées en soient contraintes de recourir à l'externalisation, qu'il s'agisse de s'appuyer sur les fournisseurs d'équipements ou de recourir aux services de sociétés militaires privées. Dans ces deux cas, les compétences ne seraient probablement pas d'une qualité supérieure à celle qu'offrent des réservistes opérationnels pris dans la société française contemporaine et correctement formés. Inversement, il est patent que la maîtrise de ces personnels par les armées serait bien moindre et que le coût financier en serait supérieur.

L'une des critiques les plus fréquentes adressées par avance à la Commission du Livre blanc de la défense et la sécurité nationales consiste à lui reprocher de chercher avant toute chose à adapter la stratégie militaire de la France aux contraintes capacitaires découlant de priorités budgétaires défavorables au ministère de la défense. La Réunion des ORSEM n'a d'autre ambition, au travers de la présente contribution, que de proposer des pistes de réflexion pour offrir précisément au pouvoir politique et aux responsables militaires des marges de manœuvre qui présentent, au surplus, l'avantage de contribuer à combler un fossé qui tend à se creuser entre les forces armées et les autres composantes de la société.

* *

*