

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> avril 2004)

**MANAGER LES HOMMES  
DANS UNE SITUATION EXTRÊME**

par

**Colonel Jean-Marc DENUÉL**

Séance du 11 décembre 2003  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**En bref**

En avril 2002, le colonel Denuel prend le commandement d'un détachement français qui participe à la lutte antiterroriste en envoyant des avions de combat sur l'Afghanistan depuis le Kirghizstan, une mission partagée avec des Américains et d'autres alliés également implantés à Manas. Sous les ordres du général américain commandant la base, le colonel est aussi son second, ce qui lui confère des responsabilités de commandement sur tous les coalisés présents ; mais seuls les pilotes sont en réelle situation de combat ; tous les autres assurent au sol, et loin du théâtre d'opération, leur support logistique. Un des principaux enjeux est de maintenir leur cohésion et leur vigilance, alors que la routine des tâches quotidiennes, le calme relatif de l'environnement immédiat et les attraits de la ville voisine sont de nature à produire des effets contraires. Le colonel Denuel explique comment il y a fait face, une expérience dont il se souviendra longtemps.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Jean-Marc DENUÉL**

Entré à l'École de l'air en 1977 et pilote de chasse trois ans plus tard, j'ai participé à de nombreuses opérations, d'abord sur différents théâtres africains, ensuite en flottille d'assaut embarquée sur porte-avions, puis en Turquie pour la surveillance du nord irakien, en Italie pour des missions en ex-Yougoslavie, et plus récemment au Rwanda, où j'étais responsable opérationnel sur la base de Kisangani. Après avoir été commandant de la base aérienne de Dijon, je m'occupe maintenant, à l'état-major de l'armée de l'air, des plans généraux et des études sur l'avenir.

C'est au cours de mon affectation à Dijon que j'ai été désigné pour commander, d'avril à juillet 2002, le détachement français installé à Manas, au Kirghizstan, afin de contribuer à la lutte antiterroriste en Afghanistan.

### **Le Kirghizstan**

Le Kirghizstan (ou Kirghizistan), est un petit pays enclavé par le Kazakhstan au Nord, la Chine à l'Est, le Tadjikistan au Sud et l'Ouzbékistan à l'Ouest. 70 % de son territoire se trouve au-dessus de 1 000 mètres d'altitude, et 60 % au-dessus de 2 000 mètres ; le pic le plus haut, partagé avec la Chine, culmine à 7 600 mètres. Le pays a des ressources minières en montagne mais ne peut plus les exploiter depuis qu'il est devenu une république indépendante. En revanche il dispose de beaucoup d'eau grâce à son lac immense qui ne gèle jamais car il est situé sur une faille tectonique qui le réchauffe par le fond ; le microclimat qui règne sur ses rives en avait fait la riviera de la nomenklatura soviétique. Ainsi le Kirghizstan peut échanger, avec le Kazakhstan et l'Ouzbékistan, de l'eau contre du gaz et du pétrole ; mais quand il cherche à établir des liens avec des pays comme les États-Unis ou la France, alors que le Kazakhstan et l'Ouzbékistan veulent se rapprocher de l'ASEAN (le marché commun asiatique), ces derniers ferment les robinets du gaz et du pétrole, et les Kirghiz n'ont plus de quoi se chauffer. Ces pays sont donc eux-mêmes en situation de crise intérieure.

### **Le contexte du déploiement**

Nous devons opérer dans une zone inhabituelle par son relief, son climat, et sa géopolitique.

Pour atteindre l'Afghanistan, nos pilotes devaient survoler pendant une heure un territoire très inhospitalier, avec des sommets dont l'altitude moyenne est de 5 000 m. Ils étaient persuadés qu'ils se casseraient les jambes s'ils devaient s'éjecter dans ces montagnes, et qu'il faudrait une expédition médicalisée pour venir à leur secours.

En hiver, le climat est sub-polaire avec des températures de -20° à -30° ; il devient semi-désertique en été avec 35° à 40°, mais les montagnes restent froides, ce qui obligeait les équipages à s'habiller très chaudement pour survivre en cas d'éjection, alors que pendant toute la phase précédant leur décollage, ils devaient subir une température caniculaire.

Le Kirghizstan est une ex-république soviétique. La statue de Lénine est encore en place au centre de Bichkek, sa capitale. Le contraste est très fort entre la population urbaine et celle de la majeure partie du pays, composée de bergers nomades qui amènent leurs troupeaux dans les alpages pendant la belle saison, et qui logent dans des huttes.

### **Un effort logistique important**

Nous avons pu nous installer sur un aéroport civil international dont la piste était en mauvais état. Il a donc fallu la réparer, préparer le camp de tentes, et construire un dépôt de munitions. C'est mon prédécesseur, colonel de l'armée de l'air et russophone – un atout précieux pour négocier la location du terrain – qui a assuré pendant trois mois et demi la montée en puissance de la base avec la participation de notre génie.

Tous les travaux ont été réalisés en janvier et février, sur un sol gelé. Il a fallu organiser un pont aérien. Les Antonov 124 que nous avions affrétés vomissaient leur cargaison sur le grand parking. La plate-forme devait permettre d'envoyer des avions de combat sur l'Afghanistan, et constituer une porte d'entrée dans le nord du théâtre, pour tous les équipements dont la coalition avait besoin. Des avions de transport tactique – des Hercules C130 – brouettaient jour après jour des palettes sur les différentes bases du théâtre.

### **La coalition**

Les missions de la coalition concernaient non seulement la lutte antiterroriste en Afghanistan, mais aussi la protection de la force internationale d'assistance et de sécurité à Kaboul, constituée notamment de régiments français ; basés sur un aéroport dans un endroit reclus, ils étaient sous la pression constante des talibans.

#### *Les pays représentés*

La coalition était représentée par :

- les USA, avec 1 000 hommes, dont 750 de l'Air Force, et 250 marines ;
  - la France, avec 450 hommes, dont une centaine du génie ;
  - l'Australie, l'Espagne, la Norvège, le Danemark, la Hollande et la Corée du Sud, dont les 90 hommes armaient un hôpital de campagne, soit 520 hommes au total.
- 2 000 personnes environ vivaient sur la base, l'équivalent des effectifs de celle de Dijon.

#### *Les moyens*

Les Français ont contribué aux moyens de combat avec six Mirage 2000 D, et deux avions ravitailleurs, des Boeing C135. Les Américains de l'Air Force n'avaient pas d'avion, mais l'US Marines Corps. est venue avec six F18. Les Australiens ont complété les capacités de ravitaillement en vol avec deux Boeing 707. Les Espagnols avaient amené deux avions de transport Hercules C130 et deux hélicoptères Super Puma pour le sauvetage de pilotes éjectés en montagne. La Norvège, le Danemark et la Hollande avaient amené chacun un Hercules C130.

Au total la base disposait de douze avions de combat, quatre avions ravitailleurs, cinq avions de transport tactique, et deux hélicoptères.

La Corée du Sud avait choisi de venir avec un hôpital de campagne qui aurait pu accueillir des centaines de blessés, mais il n'y en a pas eu. Les Coréens détachés pensaient aussi pouvoir aider leurs compatriotes en les soignant – le Kirghizstan abrite une très forte communauté coréenne – mais cela leur a été interdit pour des raisons de sécurité.

#### *Le contrat*

Nous étions sous le contrôle opérationnel du commandement américain qui s'occupait de l'Europe et de l'Asie ; il transmettait ses ordres au centre de coordination d'Al Kharj, en Arabie Saoudite. C'est là que se faisait, jour après jour, la programmation des vols, en concertation avec un général français qui s'assurait quotidiennement que nos interventions correspondaient bien aux souhaits de notre gouvernement. Nous devions faire au maximum six sorties par jour, c'est-à-dire une par Mirage 2000, chacune représentant environ six heures de vol.

#### *Profil d'une mission*

Pour nous rendre en Afghanistan, nous devions éviter de survoler la partie du Piémont de l'Ouzbékistan, parce qu'un mouvement armé était susceptible d'y accueillir des talibans. Ensuite on passait au-dessus des montagnes du Tadjikistan et de sa capitale, Douchanbé, où nous étions également implantés ; on ravitaillait une première fois à l'arrière d'un Boeing qui nous avait précédés pour localiser les orages, souvent très violents ; ensuite nous assurions

deux heures de permanence dans le sud de l'Afghanistan, aux ordres des officiers de guidage au sol qui, avec des GIs, allaient fouiller la montagne pour extraire les talibans de leurs caches ; s'ils rencontraient une difficulté, ils faisaient venir les avions pour délivrer leur armement à l'endroit désigné. La situation était tendue pour eux, et pour nous aussi, parce que nous avions en permanence le souci du pétrole. Plusieurs ravitaillements étaient nécessaires avant le retour. En cas d'impossibilité de se ravitailler en vol, notre seul terrain de secours était celui de Douchanbé. Pour donner une idée des distances parcourues, c'est comme si nous avions décollé de Paris pour aller faire tous les jours une intervention armée dans la région de Gibraltar.

### *La menace*

Nos avions pouvaient être menacés par des missiles de type SA 14 qui ne nécessitent aucune infrastructure. C'est la chaleur émise par leur cible qui les guide. Tirés en altitude, ils peuvent être efficaces jusqu'à 8 000 m environ. Pour rester à l'abri de cette menace, il faut donc être capable de délivrer son armement depuis une altitude plus élevée. Les F18 américains et les Mirages français en étaient capables.

### *Un bilan*

Sur une période de six mois, le détachement français a exécuté 450 missions de guerre, 4 500 heures de vol, et 3 200 ravitaillements ; 50 bombes ont été tirées, dont quarante en trois semaines pendant l'opération Anaconda, les dix autres de façon plus épisodique. Pendant la même période, nous avons transféré 2 000 tonnes de matériel.

## **La base aérienne**

### *Une organisation "projetable"*

Toute base aérienne en métropole est organisée pour pouvoir être projetée sur un théâtre d'opération. L'équipe de direction d'une base est composée d'un chef et de ses adjoints ; l'un d'eux, le second de base, reprend le commandement de la base en cas d'absence du chef – ce fut le cas à Dijon lorsque je suis parti pour le Kirghizstan – ; il est chargé plus particulièrement de faire l'interface avec les unités opérationnelles installées sur la base. D'autres adjoints sont des chefs de soutien, à savoir un médecin, un officier chargé de l'entretien de la plate-forme, un autre de la technique, un troisième du personnel ; ils animent des responsables qui leur sont rattachés et qui sont les piliers de la base aérienne.

Une base est une structure modulaire constituée de cellules, chacune étant chargée d'assumer une fonction spécifique avec du personnel spécialisé et des moyens attribués. Lorsqu'on veut projeter une telle fonction sur un théâtre d'opération, il suffit de prélever, sur plusieurs bases différentes et dans des cellules de même type, des personnels et des moyens, de sorte que lorsqu'ils sont regroupés sur le théâtre distant, ils reconstituent naturellement une cellule identique. C'est selon ce principe qu'il est possible de projeter une base complète sur un théâtre d'opération. Les Américains avaient adopté une organisation très similaire à la nôtre, ce qui tombait bien.

Sur notre base au Kirghizstan, j'étais le commandant en second du général américain. Lorsqu'il s'absentait, je reprenais les rênes ; je commandais donc aux Américains pour ce qui concernait le fonctionnement quotidien. Il m'est arrivé par exemple de recevoir une centaine de GIs américains débarquant de leur Texas natal, et de leur faire, à l'américaine, le discours traditionnel de bienvenue. Ils n'étaient surpris que dans la première minute par le fait que j'avais un drapeau français et un calot sur la tête.

## L'aménagement de l'aéroport

### *Les camps de tentes*

Le camp de tentes (plus de 200) reproduisait le schéma organisationnel d'une base aérienne : une partie administration générale, une partie commandement, une partie restauration et une partie hôtellerie. Si tous les coalisés profitaient de l'administration américaine, nous, Français, nous distinguions par notre autonomie administrative et opérationnelle. Cela s'est traduit sur le terrain par la mise sur pied d'un « village gaulois » très indépendant, notamment en matière de restauration ! Une zone était aménagée dans le camp pour les loisirs, avec un cybercafé, un café, un petit magasin alimenté en produits venant des États-Unis pour le moral des gens. Il y avait également un terrain de sport, et deux chapelles, une protestante et l'autre catholique, sans oublier le mess et l'hôpital coréen.

### *Des difficultés imprévues*

Avant d'installer la base, 120 Américains étaient venus en précurseurs pour prévoir l'organisation de la plate-forme. Ils avaient décidé d'installer leur centre opérationnel dans un bâtiment de l'aéroport, et trente avions de combat sur le parking déserté par les avions civils kirghiz. Mais la réalité fut tout autre.

Dès que la piste fut remise en état, les avions kirghiz se sont remis à fréquenter l'aéroport et... son parking ; du coup, seule une branche du taxiway, beaucoup moins spacieuse, pouvait accueillir nos avions de combat, ce qui limitait leur nombre à douze.

Les Américains avaient aussi prévu d'entreposer une centaine de tonnes de bombes dans un immense dépôt. Les Kirghiz leur ont mis des bâtons dans les roues quand il s'est agi de le construire parce qu'ils le jugeaient trop grand. Une fois terminé, il est resté pratiquement vide parce qu'il n'y avait pas assez d'avions sur la plate-forme. Notre propre dépôt était beaucoup plus modeste, puisqu'un stock d'une cinquantaine de bombes suffisait.

Autre déconvenue : le bâtiment prévu pour le centre opérationnel appartenait en fait à de riches musulmans qui le réservaient à des pèlerins se rendant à La Mecque... Il a été remplacé par des tentes, entourées d'un réseau de barbelés et gardées en permanence. Nous nous sommes distingués, là encore, avec nos *shelters*, des structures préfabriquées dont l'espace intérieur était aménagé avec des cloisons rudimentaires mais efficaces ; il suffisait de mettre en route le groupe électrogène pour disposer de la climatisation, brancher les ordinateurs et être immédiatement connecté au réseau opérationnel. Le général américain ne manquait jamais l'occasion de vanter nos *shelters* aux autorités militaires américaines en visite sur la base.

### *La restauration*

Le mess américain pouvait fournir 1 500 repas, mais que des conserves. Comme aucun aliment n'était acheté localement, cela contribuait à la mauvaise image des Américains. De son côté, le mess français qui pouvait fournir 500 repas, achetait de la viande et des légumes frais. Nous avons eu un succès considérable auprès des Américains et des autres coalisés : on délivrait 600 repas au lieu des 500 normalement prévus.

Notre commissariat nous allouait sept euros pour l'alimentation quotidienne d'un soldat français et l'État américain nous payait 10 dollars par jour pour nourrir un coalisé. Comme nous sommes de bons négociateurs, nous avons pu nous achalander pour seulement six euros par jour et par personne. Au bout d'un mois nous avons accumulé près de 40 000 euros excédentaires que j'ai partiellement utilisés dans des actions destinées à diminuer la pression des équipes tout en maintenant leur cohésion, des conditions essentielles à la réussite des opérations. J'y reviendrai.

## *Le pétrole*

Le pétrole arrivait sur le terrain par camions ou par oléoduc. Le fournisseur était celui de l'aéroport civil. Pour stocker le pétrole, les Américains sont arrivés avec dix réservoirs gonflables dont la capacité totale était de 1 240 000 litres. C'était gigantesque. Quelques caporaux-chefs français, commandés par un adjudant du service des essences, étaient chargés aux côtés de leurs camarades américains de faire le plein de tous les avions de la coalition. Ce fut pour eux une expérience extraordinaire.

## **Le commandement**

Le commandement d'une telle base consiste en particulier à garantir l'exécution des missions, diriger les multiples activités quotidiennes, maintenir la cohésion des équipes et la permanence de la vigilance individuelle, prévenir les dérives et les dysfonctionnements, protéger les hommes, assurer leur intégration dans les activités communes, améliorer leurs conditions de vie, animer leurs temps de loisir, assumer la communication externe et établir des liens de confiance avec les habitants du pays. En tant que second, je partageais avec le général nombre de ces activités de commandement dont voici quelques illustrations.

## *Les visites*

Des ministres et des autorités militaires des huit nations coalisées sont venus visiter la base, ainsi que des parlementaires, des ambassadeurs, et de nombreuses personnalités kirghizes. Pendant ses trois mois de présence, le général américain a comptabilisé 93 manifestations à caractère médiatique. Il me demandait à chaque fois de l'accompagner parce que nous n'étions pas trop de deux pour ce genre de réception, mais aussi parce que mon expertise en matière d'aviation de combat intéressait les visiteurs. Quand Donald Rumsfeld, secrétaire américain à la Défense, est venu visiter la base, il a bien sûr été accueilli sous les acclamations chaleureuses des GIs : comme toujours en pareille circonstance, un sous-officier les avait chauffés pendant une bonne heure, juste avant son arrivée.

Les autorités kirghizes civiles ou militaires venant visiter la base semblaient quelquefois irritées par l'apparente liberté que prenaient les Américains de s'installer chez eux avec leurs moyens impressionnants. Le général américain avait alors l'habitude de souligner la forte participation américaine à l'économie de leur pays, avec les 200 camions et les 20 bétonneuses kirghizes mises à contribution pour les travaux de terrassement sur le site, et avec tout l'argent également versé pour l'utilisation de l'aéroport et la consommation de pétrole. Mais l'opinion publique disait que ces camions et ces bétonneuses représentaient la totalité de la flotte du Kirghizstan, et pendant qu'elle était au service des Américains, tous les travaux publics étaient stoppés. Quant au reste de l'argent dépensé sur place par les Américains, chacun savait qu'il allait dans la caisse du fournisseur de pétrole – une compagnie kazakhe –, ou qu'il était remis au directeur de l'aéroport civil sans que personne ne sache ce qu'il en faisait. Les Kirghiz, qui ne profitaient pas de cette manne, acceptaient mal les Américains. Nous avons rapidement compris qu'il fallait modifier notre discours.

## *Des coopérations*

Pour pallier ces difficultés de communication, nous avons cherché à monter des coopérations avec les armées kirghizes. Un système juridique sans doute un peu moins lourd que celui des Américains nous a permis de nous rapprocher de l'armée de l'air kirghize pour initier leur participation à nos opérations.

C'est ainsi que les Kirghiz ont pu nous accompagner dans notre entraînement aux opérations de sauvetage en haute montagne. Parmi leurs hélicoptères, cloués au sol depuis des années, deux ou trois étaient encore en état de voler. Notre état-major nous a autorisés à fournir du pétrole aux Kirghiz en échange de vols coopératifs destinés à nous montrer comment aborder, avec les Super Pumas, les montagnes locales, compte tenu des conditions aérologiques très particulières qui les caractérisent. À cette occasion, nous leur avons permis de participer à nos

exercices de parachutage, un entraînement qui leur manquait depuis longtemps. C'est pourquoi mon successeur et moi sommes décorés de la médaille de la défense nationale kirghize.

D'autres actions ont impliqué aussi des entreprises kirghizes. Par exemple, pour améliorer le cadre de vie, nous avons acheté à une entreprise locale une vingtaine de constructions en tôle, plutôt bon marché, que l'on a fait aménager par de petites entreprises de travaux publics, de sorte qu'on disposait de locaux de travail climatisés et confortables. Nos camarades de Kaboul les ont trouvés à leur goût ; c'est ainsi que l'entreprise qui nous les fournissait en a exporté au Tadjikistan et en Afghanistan, avec notre aide pour le transport par avion. Dans le même ordre d'idée, nous avons acheté sur place quarante véhicules russes, des LADA et des jeeps UAZ, et utilisé les services d'un mécanicien du concessionnaire pour en assurer l'entretien, en sorte que nous avons fait tourner l'économie locale. Lorsque nous sommes partis, nous avons donné ces véhicules à l'armée kirghize. Les Américains, qui avaient apporté leurs propres véhicules, ne pouvaient pas en faire autant.

### *La coordination*

Nous avons eu à résoudre de nombreux problèmes de coordination entre les coalisés, en particulier concernant les sorties.

Les Américains avaient le droit de sortir une fois par semaine jusqu'à 21h30. Mais ils devaient rester dans un quartier délimité de la ville, et ne se déplacer qu'en groupe de dix, accompagnés par un vigile en civil. Ils n'étaient donc pas abordables par les Kirghiz.

Lorsque je suis arrivé, les Français sortaient tous les soirs et rentraient très tard. Quant aux Espagnols, ils quittaient la base vers 21 heures et ne rentraient qu'à 6 heures... L'ambiance était donc très mauvaise entre les sous-officiers français ou espagnols et leurs homologues américains qui se sentaient d'autant plus lésés qu'il leur était interdit de boire de l'alcool, le pays étant supposé musulman, voire islamique ; comme les autres coalisés ne s'en privaient pas, il a fallu leur expliquer qu'il ne fallait plus boire de bière là où se trouvaient des Américains, ce qui sous-entendait que je les autorisais à se rendre dans des quartiers moins protégés. Il le fallait bien, sinon c'était intenable. Nous avons dû négocier plusieurs fois avec la police locale pour récupérer des gars arrêtés sans réel motif, si ce n'est l'espoir de récolter de l'argent en échange de leur remise en liberté. Mais ceux dont le comportement en ville s'était révélé intolérable ont été renvoyés.

### *La protection*

Le commandant de la base exigeait cependant avec raison que les Français soient mieux encadrés et protégés. Il me fallut donc restreindre et organiser un peu plus les sorties, afin d'être toujours capable de réagir à un incident et de mieux connaître la position du personnel. Pourtant, ce genre d'opération, exigeante au plan de la disponibilité et de la vigilance, nécessite d'aménager des moments de relatif relâchement. Mais il convient de bien les doser, pour ne pas tomber dans l'excès, le risque étant de perdre la maîtrise de la situation, au sein du détachement, mais aussi d'exaspérer les autres coalisés plus contraints par leur hiérarchie.

Au tout début de l'opération, fin 2001, douze précurseurs du détachement français s'étaient répandus en ville ; la période des fêtes était propice pour faire la tournée des restaurants, et se construire un réseau de connaissances. Lorsque le gros de la troupe est arrivé deux mois plus tard, le camp de tentes n'était pas prêt ; il a donc fallu loger tous ces gars à l'hôtel ; ils ont naturellement suivi la voie tracée par les précurseurs, et de mauvaises habitudes se sont rapidement prises.

Les hommes de ce pays, à tous les niveaux de la classe sociale, avaient très peu de ressources : par exemple un chirurgien gagnait 33 dollars par mois dans les hôpitaux publics. Le revenu moyen était d'une vingtaine de dollars par tête d'habitant, et les hommes sans travail sombraient, entre copains, dans la vodka. La manne que nous avons apportée

intéressait tout le monde, à commencer par les femmes qui étaient très nombreuses à chercher une occasion de fuir cette misère. En plus, elles étaient jolies et certaines d'entre elles parlaient français, la langue de la culture et du raffinement. Résultat, la moitié de mes gars s'affichaient avec une femme, sans compter ceux qui restaient discrets. Évidemment, les Américains trouvaient cela très mauvais pour la sécurité et la protection. Il fallait gérer aussi cette problématique-là, donc interdire aux soldats d'habiter en ville, bien qu'ils aient trouvé facilement de quoi s'y loger pour seulement 50 euros par mois.

J'ai donc contraint tous mes gens à réintégrer la base, tout en leur proposant de sortir, une fois le week-end et deux fois en semaine, jusqu'à minuit et demi, ce qui les empêchait d'aller en boîte de nuit, mais sans les priver pour autant de rencontrer des filles et des garçons cherchant à se distraire : des restaurants disposant d'une piste de danse avec un orchestre qui jouait des tubes occidentaux restaient ouverts jusqu'à minuit ; c'était bon enfant, pas trop risqué, la police restait discrète, on pouvait les surveiller. J'ai donc toléré ce dispositif, mais sans en être réellement satisfait.

### *Cohésion et vigilance*

Le travail en opération ne peut ressembler à celui que l'on fournit en temps normal en métropole. Il importe de conserver vigilance et réactivité à tous les instants. Dans les activités quotidiennes, les coalisés agissaient de concert, que ce soit pour les opérations de combat, la maintenance des avions, les grands travaux, les visites médiatiques, la protection, la restauration, etc. Mais il ne faut pas s'estimer en vacances après avoir fait huit heures de travail. L'individualisme est générateur de risque, alors que la cohésion du groupe le rend moins perméable et augmente son niveau de protection. Par ailleurs, ce régime de faveur pouvait paraître excessif, vu de l'extérieur, au regard des conditions beaucoup plus difficiles que connaissaient leurs camarades de l'armée de terre à Kaboul. En réalité cela se savait même sur le porte-avion ; au bout de deux mois et demi de mer, les marins enrageaient de savoir que leurs camarades au Kirghizstan pouvaient sortir le soir pour boire une bière ou aller au restaurant.

Grâce aux bénéfices réalisés au mess, j'ai engagé de nombreux travaux d'aménagement sur la base afin d'occuper les gens pour qu'ils soient en permanence en état de vigilance. En plus, comme chaque aménagement visait à leur procurer un meilleur confort, ils travaillaient à l'amélioration de leurs conditions de vie.

J'ai aussi créé le Café de Paris, un lieu de cohésion ouvert à tous les personnels de la base, où l'on servait le matin, pour trois dollars, un petit-déjeuner avec deux croissants français fabriqués sur place. Le succès a été formidable. Le bénéfice aussi, ce qui permettait de financer d'autres aménagements.

Pour élargir cette cohésion, j'ai fait inaugurer, par le général, la route du dépôt de munitions, ainsi qu'une stèle pour rappeler l'événement, en présence de colonels kirghiz. À cette occasion, nous avons organisé un cross de sept kilomètres avec 250 participants ; c'est un Français qui a gagné ; le second était un caporal-chef australien, et le troisième un colonel Kirghiz de 51 ans qui nous a beaucoup impressionnés. La presse s'en est fait l'écho. La garde nationale, qui ne voulait pas être en reste, nous a alors proposé des séances de ball-trap, et sur le stade local, nous avons organisé un grand tournoi de foot.

Comme l'atmosphère s'était un peu détendue, l'état-major de la base dont je faisais partie a obtenu du général américain son accord pour que chaque soldat puisse consommer quotidiennement deux bières sans alcool. Il a quand même exigé qu'un dispositif draconien soit mis en place pour s'assurer qu'aucun soldat ne pourrait en consommer davantage. Petit à petit la règle s'est suffisamment assouplie pour que nous soyons autorisés à faire venir des bières légèrement alcoolisées.

C'est alors que j'ai commencé à organiser des soirées sur la base, toujours dans le but d'améliorer la cohésion. J'ai proposé aux orchestres des restaurants que mes gars



fréquentaient, le double de leur cachet habituel pour animer des soirées sur la base, de grandes surboums où toute la coalition était invitée avec deux bières pour chacun. Comme je ne souhaitais pas la présence des “fiancées”, ce qui m’aurait mis en porte-à-faux, je faisais venir des défilés de mode. Ces bons moments ont été très appréciés, d’autant que les jeunes femmes, bien que très encadrées, venaient volontiers danser. Tout le monde s’en allait à l’heure prévue. J’étais tranquille, les gars avaient passé une bonne soirée sans être en ville. Pour les week-ends, des excursions ont également été organisées avec les agences touristiques locales, et même des week-ends complets, dans les hôtels du bord du lac, dont les gars revenaient gonflés à bloc.

### *La communication*

Nous cherchions comment nous faire apprécier du public kirghiz. Le général américain avait tenté d’aider financièrement le Rotary Club qui avait un programme d’assistance à des familles très pauvres du sud du pays ; mais une collecte dans ce but n’a guère eu de succès sur la base. J’ai alors eu l’idée de valoriser la culture locale en créant sur les murs du Café de Paris un décor qui soit agréable et dépaysant. Comme nous avions suffisamment de bénéfices pour pouvoir bien les payer, nous avons demandé à cinq artistes qui exposaient en ville dans une galerie en plein air, de peindre des fresques représentant des paysages kirghiz, ce qu’ils ont fait en quinze jours. Nous avons inauguré leur œuvre en présence du ministère de la Culture kirghiz qui du reste est en train de classer l’endroit. Mais nous avons aussi invité l’équipe du Rotary. En effet, j’avais observé que beaucoup de monde s’intéressait à l’avancement du travail des peintres, aussi bien des gens de l’aéroport que les coalisés, et qu’ils prenaient des photos. Nous avons alors négocié avec un journaliste kirghiz pour qu’il prenne des clichés de qualité et nous en fournisse des tirages pour un prix attractif. Nous avons revendu ces photos aux visiteurs moyennant un petit dollar de bénéfice, ce qui nous a permis au bout de deux mois de donner au Rotary un chèque de 1 500 dollars, l’équivalent de tout l’argent qu’ils avaient pu réunir durant l’année précédente.

Pour le 14 juillet, la veille de mon retour à Dijon, l’entreprise qui nous fournissait en petites constructions aménagées nous a installé une tour Eiffel haute de 10 mètres ; nous l’avons bien sûr illuminée pour tout le camp la voie. Elle trône maintenant devant l’agence consulaire française à Bichkek.

## DÉBAT

### Une sélection drastique

**Un intervenant :** *Finally 50 bombs ont été larguées au prix d'une logistique très lourde, avec des équipages nombreux, chaque pilote ayant franchi avec succès toutes les étapes d'une sélection draconienne. Avez-vous des chiffres à cet égard ?*

**Colonel Jean-Marc Denuel :** Nous disposons d'une quinzaine d'équipages pour nos six avions. L'armée de l'air forme 70 pilotes de chasse par an dont 50 sont issus de l'École de l'air où chaque année 1 500 candidats se présentent. Dans un autre recrutement, après le Bac S, pour un contrat initial de huit ans, nous ne retenons que 30 candidatures. La sélection reste quasi permanente pendant les cinq premières années de la carrière d'un pilote de chasse. Ensuite c'est un autre type de sélection qui permettra à certains d'accéder à des postes d'encadrement.

### Des cultures différentes

**Int. :** *Votre exposé laisse supposer que les Américains sont un peu rustiques, disciplinés et cantonnés dans leur monde. Confirmez-vous cette impression ?*

**J.-M. D. :** J'ai rencontré parmi eux des gens formidables. Le général essayait de respecter cette culture américaine plutôt carrée parce que c'est celle que comprenaient la grande majorité de ses hommes, mais en même temps il savait être tolérant avec les coalisés pour que chacun se sente bien traité. Il a su par exemple ne pas intervenir dans des décisions disciplinaires particulièrement lourdes que j'ai dû prendre vis-à-vis de quelques-uns de mes subordonnés. Du reste, dans certains domaines, il aurait sans doute agi de façon plus souple s'il en avait eu la possibilité ; par exemple, le seul spectacle officiellement autorisé chez les Américains est celui des *Pompom girls*, ces filles plutôt dénudées qui circulent de base en base pour animer des spectacles au profit des GI's ; faire venir un défilé de mode aurait pu lui porter tort ; il aurait suffi qu'un de ses hommes se plaigne que les filles étaient trop dénudées, même si elles l'étaient beaucoup moins que les *Pompom girls*, pour qu'il perde son poste.

**Int. :** *En comparant les attitudes de civils français et américains, j'ai observé des concordances avec ce que vous avez vécu en tant que militaire. En gros l'exécutant américain est a priori considéré dangereux s'il ne suit pas scrupuleusement les procédures alors qu'en France on a plutôt tendance à le considérer suffisamment intelligent pour lui laisser une certaine latitude dans la manière d'atteindre ses objectifs.*

*Cela dit, j'éprouve à la fois une grande frustration pour le sort réservé à l'hôpital coréen puisqu'il n'a finalement pas servi, et une certaine inquiétude à propos de la capacité des Américains à se faire haïr, malgré leurs meilleures intentions, par les populations censées bénéficier plus ou moins directement de leur action. À cet égard, on peut s'interroger sur les risques de contamination que leur mauvaise image peut faire courir à la France lorsqu'elle travaille avec eux.*

**J.-M. D. :** L'hôpital coréen n'a pas été ouvert aux civils parce que les Américains fouillaient de fond en comble toutes les voitures entrant dans la base, ce qui prenait un temps considérable ; une ou deux fois par semaine un véhicule était suspecté d'avoir transporté des explosifs, et dans ce cas il fallait évacuer la base dans un rayon de 600 mètres, or l'hôpital était dans ce périmètre... De plus, en prévision d'une catastrophe possible pendant l'opération Anaconda, la chaîne médicale devait rester entièrement disponible. Cela dit, les médecins avaient quand même de quoi s'occuper sur la base, et les soldats ont mieux supporté leur relatif désœuvrement en suivant avec passion le déroulement de la Coupe du monde de football où la Corée s'est particulièrement distinguée.

La "contamination" à laquelle vous faites allusion est en réalité bilatérale. L'influence française a aussi eu un impact sur l'attitude des Américains. Mais il faut d'autant plus de règles que le nombre d'acteurs est grand. Par exemple, l'armée de l'air, avec ses 700 pilotes de chasse, a un carcan de règles beaucoup plus lourd que celui de l'aéronautique navale, qui

ne compte que 80 pilotes. Dans tous les cas, même s'ils pensent agir intelligemment, ceux qui se permettent de ne pas respecter les règles n'ont aucune idée du moment où ce qu'ils font devient dangereux. Certes les Américains ne sont pas toujours compris dans leurs manières de fonctionner. De là à dire qu'ils sont haïs, je ne le pense pas, parce que les gens sont quand même conscients de ce qu'ils apportent d'essentiel et que personne d'autre n'est en mesure d'apporter.

**Int. :** *Les soldats américains avaient-ils le même degré d'éducation que les soldats français ?*

**J.-M. D. :** Les Français avaient, pour la plupart, au minimum le niveau Bac+2. Du côté américain, cela n'avait rien à voir ; beaucoup s'étaient engagés pour obtenir la carte verte qui leur permettrait de séjourner aux États-Unis ; il y avait aussi des réservistes venant de tous les milieux et dont le niveau était plutôt faible. Cela explique aussi pourquoi l'encadrement devait être strict.

### **L'ouverture sur l'extérieur**

**Int. :** *Vous révélez qu'il se passe dans l'armée des choses qu'on n'imagine pas forcément vu de l'extérieur, en particulier cette recherche de convivialité et d'échanges avec les populations locales.*

**J.-M. D. :** Quel que soit leur corps d'armée ou leur territoire d'opération, mes camarades arrivent toujours dans des pays en crise où ils rencontrent des situations humaines préoccupantes susceptibles d'intéresser les ONG. L'armée a, là aussi, un rôle à jouer ; ce faisant, elle participe à l'image de marque de son pays en valorisant les valeurs occidentales qui l'animent.

Nous avons aussi le souci de communiquer davantage pour montrer que nous faisons partie de la nation, et que nous fonctionnons selon les mêmes ressorts. La difficulté est d'apprécier jusqu'où l'on peut aller quand on décrit les problèmes que nous rencontrons sur un théâtre, bien que tout le monde les connaisse depuis longtemps.

### **L'éventail des savoir-faire**

**Int. :** *L'éventail des métiers que vous êtes conduits à exercer est vertigineux. Envoyer des bombes sur l'ennemi, c'est fort et brutal. À l'autre extrémité, on est dans une civilisation exquise où l'on se préoccupe de décorer les murs, de servir des croissants au petit-déjeuner, de respecter les gens quels qu'ils soient : on est dans l'humanisme le plus délicat. Il faut donc exceller dans tous ces métiers à la fois. Vous démontrez qu'il est possible d'y parvenir. Mais comment s'y prépare-t-on ? et si les soldats sont d'un bon niveau intellectuel, comment les convaincre qu'il faut envoyer des bombes sur des talibans qu'on finançait quelques mois auparavant pour résister aux Russes ?*

**J.-M. D. :** La formation des soldats est plutôt technique. Pour élargir le champ, nous proposons des formations complémentaires de culture générale à l'École de l'air. Mais c'est surtout dans l'activité elle-même que nous nous formons ; les opérations interalliées sont fréquentes, tout le monde à l'occasion d'y participer et donc de s'imprégner de ces valeurs-là. Ce n'est pas nouveau, en ce sens que l'armée a toujours été envoyée dans des théâtres en crise, et qu'elle y a souvent rencontré des situations humaines désespérées, mais sa manière d'aborder les choses a beaucoup évolué avec le temps : du mépris et de l'arrogance, elle est passée à une certaine compréhension, et maintenant à une recherche d'aide mutuelle qui notamment se concrétise dans l'accompagnement d'opérations humanitaires.

Je ne crois pas trop au fait que les soldats se posent des questions. Ils font leur métier jour après jour, avec la même exigence, que ce soit en situation de combat ou lors de séances d'entraînement qui se déroulent dans des conditions de pression identiques. Après la guerre du Vietnam, les Américains se sont rendu compte que la majorité des pilotes abattus l'avaient été avant leur dixième mission. La parade consiste à mettre une quinzaine de fois chaque pilote dans des conditions les plus proches possibles du combat, par exemple en envoyant sur eux des missiles, évidemment sans charge explosive, mais qui ont de quoi les stresser

réellement quand ils les voient venir droit sur eux. Cela dit, il arrive qu'en opération un pilote ne se sente pas prêt à partir en mission. Il ne faut pas insister dans ces cas-là, et étudier dans le calme, avec l'intéressé, ce qui ne va pas et comment y remédier.

**Int. :** *Vous avez acquis une expérience dans toutes vos missions antérieures. En quoi avez-vous ressenti que vous n'étiez pas prêt pour celle-là ?*

**J.-M. D. :** C'est le secours des équipages en montagne qui était le plus préoccupant. Les premières tentatives pour aborder les montagnes en hélicoptère nous ont révélé que la difficulté était tout autre que dans nos montagnes françaises, et qu'aller chercher en altitude des pilotes aux jambes brisées n'était pas une expédition qui allait de soi. Nous n'étions visiblement pas prêts, ce qui générerait un certain stress chez les pilotes.

Quant à moi j'avais été envoyé là-bas avec un mandat précis : remettre un peu d'ordre dans les affaires. Je savais ce que j'allais trouver, et je suis donc arrivé avec des idées arrêtées sur la façon dont j'allais m'y prendre. Mais dès que les gens ont senti que j'allais les brider, ils se sont montrés vindicatifs et je me suis immédiatement braqué. Il m'a été très difficile ensuite de revenir en arrière. J'aurais dû être davantage à l'écoute au départ. J'ai regretté de ne m'être pas suffisamment préparé à mieux réagir. Pour l'anecdote, je me suis fait surnommer "le boulanger de Manas", celui qui distribue des "pains", autrement dit des jours d'arrêt !

**Int. :** *Accepteriez-vous de nous rendre compte de fortes émotions positives ou négatives que vous avez vécues pendant votre mission ?*

**J.-M. D. :** J'ai ressenti mes plus fortes émotions quand j'ai dû sanctionner lourdement certains de mes subordonnés pour manquement grave à la discipline. J'étais intérieurement bouleversé en leur exposant les motifs de la sanction que je leur infligeais, et complètement retourné le lendemain quand certains venaient me remercier de leur avoir ouvert les yeux sur des erreurs qu'ils n'auraient jamais dû commettre, alors que d'autres, au contraire, me révoltaient par une argumentation de défense totalement irrecevable, selon laquelle par exemple j'aurais dû « *faire la différence entre ce qui se passait pendant le service et en dehors du service* » ou encore « *savoir être plus souple avec les échelons intermédiaires de la hiérarchie qu'avec les échelons subalternes* ». J'ai donc vécu intensément ces deux types d'émotion, et je les ressens encore en vous en parlant.

Présentation de l'orateur :

Jean-Marc Denuel est officier dans l'armée de l'air où il exerce le métier de pilote de chasse ; issu de la promotion 1977 de l'École de l'air, il a gravi tous les échelons de la sélection en occupant différents postes de responsabilité dans de nombreuses unités opérationnelles ; il a eu l'occasion d'effectuer un séjour de deux ans dans l'Aéronautique navale et a participé à de nombreuses opérations au Tchad, en Irak après la guerre du Golfe, en ex-Yougoslavie, au Rwanda et, plus récemment, au Kirghizstan.

Diffusion avril 2004