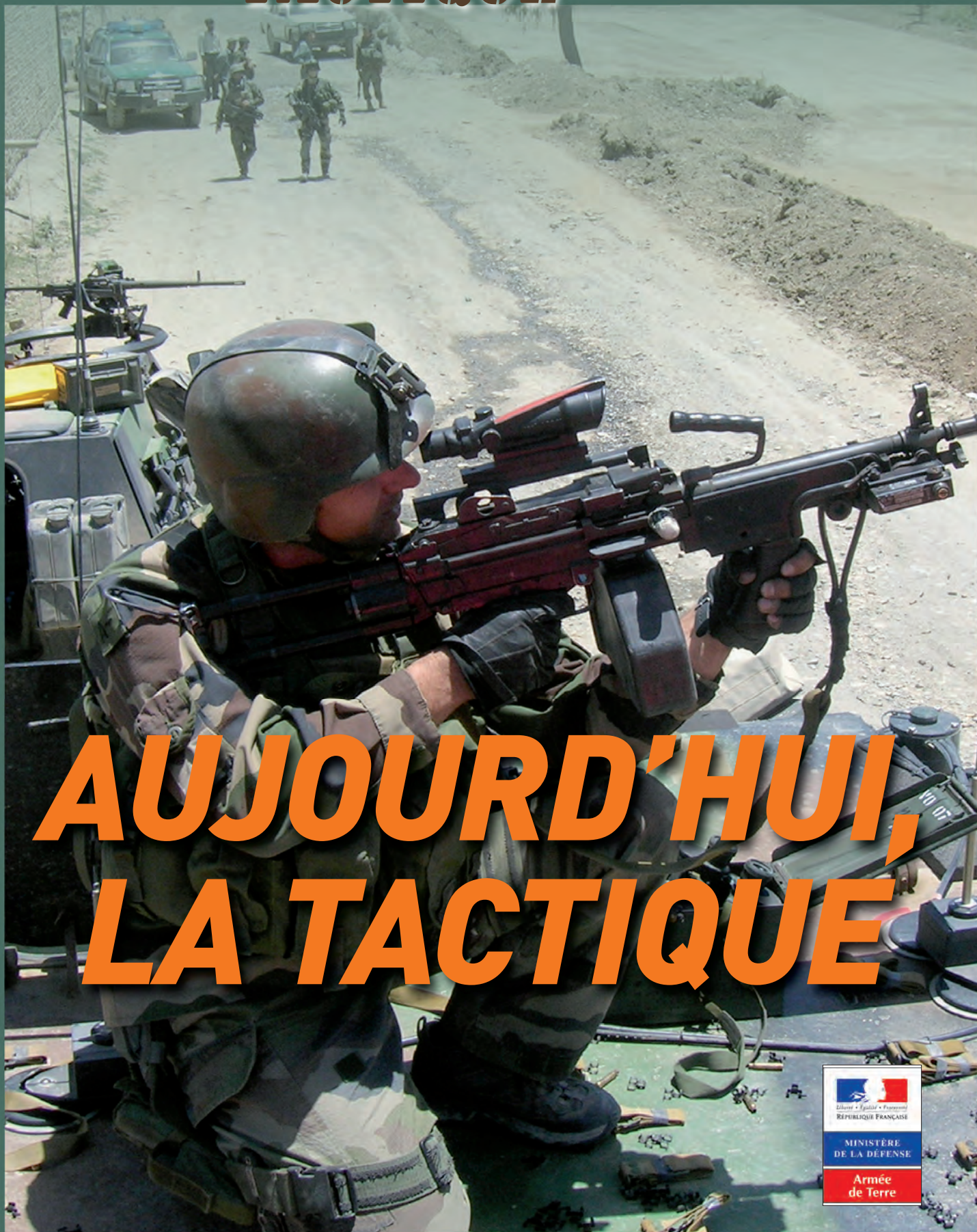


# DOCTRINE TACTIQUE

N°18

Revue d'études générales



# AUJOURD'HUI, LA TACTIQUE



# Sommaire n° 18



Editorial **page 3**

## DOCTRINE

Le retour de la tactique **page 4**

Rupture et continuité : nouvelles conditions des opérations **page 7**

Offensive, défensive, sécurisation, assistance **page 9**

Les atouts de la simulation pour l'apprentissage de la tactique **page 12**



## INTERNATIONAL

Un point de vue britannique - «ADP - Opérations Terrestres» :  
une philosophie militaire **page 15**



## RÉFLEXIONS & TÉMOIGNAGES

La tactique, de Guibert à nos jours **page 17**

La pression dissuasive ou Gulliver libéré **page 21**

3A : Bilan et perspectives **page 25**

Fondamentaux, vous avez dit fondamentaux... **page 29**

L'idée de manœuvre : évolution dans le questionnement **page 32**

FT 02 : transformer l'essai **page 37**



Directeur de la publication : Général (2S) Claude Koessler

Rédactrice en chef : Capitaine Gwenaëlle Denonin - ☎ : 01 44 42 35 91 - PNIA : 821.753.35.91

Diffusion, relations avec les abonnés : Major Catherine Bréjeon - ☎ : 01 44 42 43 18 - PNIA : 821.753.35.18

Maquette : Christine Villey - ☎ : 01 44 42 59 86 - PNIA : 821.753.59.86 - Création : amarena

Graphiste : Nanci Fauquet ☎ : 01 44 42 81 74

Crédits photos : 1<sup>er</sup> de couverture : Capitaine Hugues Bonningues - 4<sup>e</sup> de couverture : Montage : LCL Franc & Internet

Diffusion : établissement de diffusion, d'impression et d'archives du commissariat de l'armée de Terre de Saint-Etienne

Impression : Imprimerie BIALEC - 95 boulevard d'Austrasie - BP 10423 - 54001 Nancy cedex

Tirage : 2 500 exemplaires - Dépôt légal : à parution ISSN : 1959-6340 - Tous droits de reproduction réservés.

Revue trimestrielle : Conformément à la loi «informatique et libertés» n° 78-17 du 6 janvier 1978, le fichier des abonnés à DOCTRINE a fait l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL, enregistrée sous le n° 732939. Le droit d'accès et de rectification s'effectue auprès du CDEF. Centre de Doctrine d'Emploi des Forces - BP 53 - 00445 ARMEES.

Web : [www.cdef.terre.defense.gouv.fr](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr) Mel : [pub-dad.cdef@terre.net.defense.gouv.fr](mailto:pub-dad.cdef@terre.net.defense.gouv.fr)

Ce numéro de Doctrine intéressera les férus de tactique, au premier rang desquels figurent évidemment les lieutenants, les capitaines, les colonels et les généraux de l'armée de Terre en charge d'un commandement au sein des forces terrestres.

Leur vocation, c'est en effet l'action en opération, et cette action procède fondamentalement de la tactique. Celle-ci s'impose à chacun quel que soit son échelon, tant il est vrai que, dans un cadre espace-temps donné, les conditions de l'engagement sont différentes pour chaque niveau et chaque formation engagée : ces conditions particulières confèrent ainsi à tout chef tactique une certaine part d'autonomie de réflexion et d'action. On le constate aujourd'hui pour nos chefs de détachements, commandants de *Task forces* ou de forces dans les Balkans, en Afrique, au Liban, en Afghanistan. La tactique, selon le TTA 106, c'est «l'art de combiner, en opération, les actions de tous les moyens militaires pour

C.D.E.F



allant du maintien de la paix à la contre-rébellion, les paramètres de l'engagement sont devenus plus nombreux, incertains, parfois extrêmement variés sur un même théâtre. Le manuel de tactique générale (FT02) part du principe que la tactique demeure toujours l'élément transcendant d'une manœuvre préparée, conduite, consolidée. Mais les finalités de cette manœuvre ont évolué : contraindre l'adversaire plutôt que l'écraser, contrôler le milieu pour en tirer parti, influencer les perceptions pour légitimer et susciter l'adhésion. L'action militaire dans les opérations de stabilisation est ainsi axée sur la sécurisation. Contre-rébellion, contrôle de zone, interposition deviennent des modes d'action usuels. Les responsabilités des armes et fonctions opérationnelles s'élargissent, à l'instar du renseignement qui s'intéresse certes à l'adversaire, mais aussi à la compréhension de l'ensemble des acteurs du conflit.

C'est ainsi à un renouveau de la tactique et de l'art de la manœuvre que le présent numéro de Doctrine vous propose de réfléchir. Ayant pris acte des nouvelles conditions dans lesquelles sont menées les opérations militaires, il convient d'en tirer les principes tactiques qui, selon l'expression de Foch, devront «être adaptés aux circonstances», tant la qualité première du tacticien demeure l'adaptation. Or, loin des schémas d'école, l'adaptation demeure le produit du pragmatisme, de l'intelligence et de l'imagination, voire du génie. La tactique, «science des généraux» d'après le comte de Guibert, c'est d'abord une affaire de chef lorsque le moment est venu d'agir, quel que soit le grade de ce chef.

« L'ACTION MILITAIRE DANS  
LES OPÉRATIONS DE STABILISATION  
EST AINSI AXÉE SUR LA  
SÉCURISATION. »

atteindre les objectifs assignés par la stratégie opérationnelle». Cette définition est communément admise au-delà du monde militaire et s'impose à nous.

Le présent numéro de la revue Doctrine explicite et accompagne le manuel de tactique générale de l'armée de Terre (FT02) édité par le CDEF en 2008. L'édition de ce manuel s'imposait, dans le cadre politico-stratégique renouvelé des opérations conduites par la France depuis une quinzaine d'années. Dans une gamme de missions

**Général de division Thierry OLLIVIER**  
directeur du Centre de doctrine  
d'emploi des forces

# Le retour de la Tactique

PAR LE COLONEL PHILIPPE COSTE\* CDEF/DDo/BUREAU ENGAGEMENT

**P**ourquoi traiter de tactique générale, quand la nouvelle stratégie de l'action évoque la prévention, la dissuasion, la protection ou l'intervention et que la menace, essentiellement asymétrique, esquivé la manœuvre ? Par ailleurs, contrairement à la plupart des armées de terre occidentales, la doctrine française ne disposait pas de recueil de tactique générale.

On constate cependant :

- que d'une part, ce nouveau contexte stratégique confère un **caractère décisif** à l'action tactique,
- et que d'autre part, paralysée par le contexte de la *guerre froide* favorisant le front continu sans espace de manœuvre et la prédominance de la puissance mécanique brute, la tactique a besoin d'être renouvelée.

\* Le Colonel Philippe COSTE commande la Division Simulation Recherche Opérationnelle (DSRO) depuis le 1<sup>er</sup> août 2009.

**O**r cette évolution n'est pas si simple car les pensées tactiques et les appareils militaires restent aujourd'hui largement héritiers d'une doctrine fondée sur le modelage du champ de bataille en faveur du feu et sur la protection des combattants. Il illustre cette hantise du débordement qui a longtemps conditionné la zone d'engagement des grandes unités. La guerre des flèches bleues et rouges n'est pourtant plus représentative. Le FT02 vise ainsi à répondre au devoir de compréhension de l'évolution des formes de guerre explicitée par le FT01.

- D'abord, l'écrasante supériorité technologique occidentale a estompé le risque de **guerre classique et c'est la guerre au sein des populations** qui s'impose désormais.
- Ensuite, les guerres de décolonisation ont permis la mise au point d'une doctrine originale de contre-guérilla dont les leçons sont facilement transposables aux conflits contemporains.
- Enfin, **l'émergence du contrôle du milieu** conduit à une modification de la manœuvre terrestre : **l'espace** s'est

« J'allais partir en Indochine et j'étais allé dire au revoir à mes chefs ; l'un d'eux me dit ceci : "Vous allez partir en Indochine, c'est bien ; vous allez faire votre devoir d'officier supérieur, mais retenez bien ce que je vais vous dire : à votre grade, à votre âge, avec votre formation antérieure, vous n'avez plus rien à apprendre là-bas. Rien à apprendre sur le plan stratégique, car vous aurez affaire à une stratégie de fourmis qui est complètement dépassée dans les guerres modernes. Rien à apprendre sur le plan de la tactique, car vous aurez affaire à une tactique périmée qui s'apparente davantage aux guerres de 1870 et de 1914-1918, qu'à celle de 1939-1945, pourtant déjà si périmée, rien même à apprendre sur le plan de l'emploi des armes, car c'est un pays où on les emploie à contresens. On m'a dit - disait-il (car il n'y était pas allé) - qu'on employait les blindés par unités relativement modestes comme le peloton". Il avait raison : moi je les ai employés par patrouilles.»

Col Lacheroy

**élargi** - sans distinction de ligne de contact, d'arrière et de profondeur- et s'est **encombré** de protagonistes variés ;

la manœuvre vise désormais les centres de gravité de l'adversaire en assumant la présence de zones lacunaires.

La **tactique** révèle alors toute son importance. Elle confère à la manœuvre une capacité **à influencer les perceptions, à contrôler le milieu et à contraindre l'adversaire**<sup>1</sup> par la combinaison non seulement de moyens coercitifs, mais aussi de ceux qui agissent sur les milieux **physique et humain**. Elle permet ainsi d'atteindre l'état final recherché dans le cadre d'une approche globale.

## 1. La manœuvre tactique s'adapte avant tout à la menace

La guerre symétrique laisse place aux guerres dissymétriques qui, elles-mêmes, dérivent très vite en affrontements asymétriques qui durent.

Les forces s'engagent ainsi au sein de conflits qui les opposent à des adversaires dont la disparité de nature, des buts, des moyens et des manières d'agir ne cessera de croître.

*“Pour une armée relativement faible et mal équipée, la conception classique de la guerre est extrêmement dangereuse et doit être résolument écartée”.*

Général Giap

L'adversaire adopte une tactique de contournement alliant facultés d'adaptation et d'innovation et contrôle de la population afin d'éviter la puissance adverse et de ne frapper que ses vulnérabilités.

## 2. La manœuvre tactique s'adapte à l'intensité de la confrontation

En réponse aux trois grandes options de **stratégie opérationnelle militaire** qui déterminent le type d'intervention : **soutien à la prévention et la sécurité, maîtrise de la violence** et **actions de force**, l'engagement des forces

terrestres est organisé autour de **quatre modes tactiques** :

- l'offensive,
- la défensive,
- la sécurisation
- l'assistance.

C'est leur combinaison qui permet d'assurer une triple posture opérationnelle pour mener simultanément sur un même théâtre :

- des actions de **force**,
- des actions de **sécurité** pour s'opposer aux auteurs de violence,
- des actions **d'assistance** aux populations et à la reconstruction.

## 3. La manœuvre tactique s'adapte à l'élargissement de l'incertitude : comprendre et surprendre

Le «brouillard de la guerre» s'accroît d'un adversaire diffus et intégré dans un milieu complexe. Le renseignement ne peut donc plus se contenter de satisfaire au savoir ; il doit désormais, par la connaissance de l'environnement, tendre à une meilleure **compréhension** de l'intention adverse et ainsi permettre de **guider** l'action et d'éviter de confier la décision à l'événement.

La manœuvre doit aussi accroître l'incertitude adverse car comme le rappelait Frédéric II «*c'est ce à quoi l'ennemi s'attend le moins qui réussira le mieux*». En effet, la **surprise** est un facteur important de succès. Dans une lutte au sein des populations, la **discrétion** est indispensable et des mesures de **déception** doivent accompagner la préparation de l'action. Elles visent à leurrer sur les intentions en simulant des manœuvres, et à obtenir la dispersion des forces adverses. Néanmoins, la surprise s'obtient moins par la retenue, que par les méthodes de combat : elles sont tout à la fois dépendantes de la rapidité d'exploitation du renseignement comme de celle des modalités de préparation et de coordination.

## 4. La manœuvre tactique adapte l'application des principes de la guerre

Les principes de la guerre sont immuables ! La **liberté d'action**, la **concentration des efforts** et l'**économie des moyens** demeurent car la nature de la guerre demeure inchangée ; n'est-ce pas d'ailleurs le respect de ces principes qui motive une guérilla pour basculer dans l'asymétrie ! Le premier de ces prin-



Photo fournie par l'auteur

cipes -la liberté d'action- permet de garder l'initiative par rapport à l'adversaire : «c'est la maîtrise du coup suivant». Mais de nouvelles contraintes restreignent la liberté d'action car **la population s'impose en tant qu'enjeu majeur et la capacité d'influence prend le pas sur la capacité de destruction.** Pour reprendre les expressions de Clausewitz, la guerre est de moins en moins «*le jugement de la force*» et de plus en plus «*l'affrontement des volontés*». Ce qui est important, c'est davantage ce qui est ressenti que ce qui est fait.

Le recours à la **destruction** se heurte alors à **trois contraintes** essentielles :

- la prépondérance de l'information porte instantanément tout acte de destruction devant l'opinion publique,
- les forces sont souvent engagées pour des motifs qui n'apparaissent pas vitaux pour la conscience nationale,
- l'emploi de la force doit être ferme mais mesuré parce qu'elle est toujours source de rancœur et de frustration parmi les populations.

Ainsi, l'engagement des forces armées doit prendre en compte des **corollaires nouveaux** pour préserver la liberté d'action du commandement, à savoir :

- la **légitimité de l'action** qui repose sur le principe de nécessité, c'est à dire de juste suffisance de l'application de la force aux objectifs recherchés. Il en découle une proportionnalité entre les dommages infligés et les torts subis, ce qui peut s'énoncer en principe de modération,
- la **réversibilité de l'action** qui vise à organiser les forces en vue de la limitation des pertes humaines et des dommages matériels et à privilégier la faillite de l'adversaire à son écrasement.

<sup>1</sup> Cf. les finalités tactiques qui seront décrites dans le FT03 à paraître.

## En conclusion : la manœuvre tactique s'insère dans une manœuvre globale.

C'est l'approche indirecte de la manœuvre qui est la plus adaptée aux évolutions décrites ci-dessus : menace diffuse qui recherche les déséquilibres dans tous les domaines et évolue au cœur des populations, multiplication des protagonistes, imbrication des domaines militaires et non militaires, rôle croissant des coalitions et nécessité de planifier au plus tôt la sortie de crise.

La manœuvre globale repose sur la convergence des actions de toutes natures en direction de l'adversaire et du milieu. Elle permet d'inscrire l'action terrestre dans le domaine plus large de la gestion globale des crises, associant aux aspects militaires et sécuritaires ceux de la politique, de la diplomatie, de l'économie et de l'information.

En ne se limitant plus à la seule action coercitive contre un ennemi identifié, le chef tactique s'efforce d'agir contre son adversaire tout en contrôlant et protégeant le milieu et en influençant les perceptions.

*«Lorsqu'en prenant un repaire on pense surtout au marché qu'on y établira le lendemain, on ne le prend pas de la même façon».*

Maréchal Lyautey

# Rupture... et continuité en tactique

## nouvelles conditions des opérations <sup>1</sup>

GÉNÉRAL DE CORPS D'ARMÉE ANTOINE LECERF, COMMANDANT LES FORCES TERRESTRES

Poursuivant sa démarche doctrinale, l'armée de terre vient de publier un second document de «*Tactique générale*» (FT 02) où elle précise les modalités des actions dont la finalité a été définie dans l'ouvrage précédent (FT 01).

Ce précis rappelle la réalité des engagements terrestres actuels dans toute leur acuité. La durée des conflits ou des crises, la dispersion dans le monde des théâtres d'opération, la diversité des modes d'engagement et des circonstances, la dureté grandissante des confrontations et la déstructuration des unités présentent des facteurs de continuité et de rupture : continuité avec les guerres irrégulières du passé marquées par la primauté donnée aux opérations terrestres, la prédominance et la durée des opérations de stabilisation et de contre-guérilla ; rupture liée aux évolutions sociétales, aux fortes tensions sur les coûts des opérations, à la limitation des effectifs et des matériels, à l'impact de l'instantanéité médiatique et à la réduction du temps décisionnel. **Si l'environnement change, la vérité de la guerre, elle, ne change pas.**

Ces éléments de tactique générale constituent une réponse, probablement provisoire, aux exigences des conflits d'aujourd'hui et de demain. Il en rappelle les principes intangibles et précise les principes nouveaux qui prévalent dorénavant pour faire face à tout le spectre des engagements, de la «grande guerre» aux «guerres irrégulières» et asymétriques que nos forces retrouvent après une courte parenthèse. Les enseignements de notre passé colonial, de Gallieni à Lyautey, la résurrection décomplexée des textes de Trinquier et Galula, depuis longtemps enseignés dans les académies et les unités américaines, doivent nous permettre de mieux comprendre comment agir efficacement au sein des popula-

tions, puisque c'est bien en leur sein que se déroule aujourd'hui l'engagement de nos forces terrestres. Le fait religieux a supplanté les idéologies nationalistes et politiques des guerres postcoloniales. Pourtant, «*l'habitant, au centre du conflit, constitue toujours le centre de gravité*». Dans un climat d'insécurité, il s'agit toujours de gérer la complexité de la situation, de chercher à dissiper le «*brouillard de la guerre*», de renforcer, de maintenir le lien de cohésion dans ses propres troupes et de le distendre chez l'adversaire. L'élément immatériel, psychologique, redevient prépondérant en même temps que se dissipe l'illusion de la résolution des conflits par le tout technologique. Pour le chef militaire, il s'agit bien

d'inscrire son action dans une manœuvre globale prenant en compte les champs matériels et immatériels. Les opérations militaires d'influence, la complémentarité des approches directe et indirecte, la compréhension de la situation, le suivi des lignes d'opérations de l'adversaire, l'acquisition du renseignement, le bon emploi des forces réservées tout comme l'emploi légitime de la force sont les procédés nouveaux, où renouvelés, que nos états-majors intègrent dès maintenant dans leurs conceptions, dans leurs manœuvres en opérations. Nos opérations de contrôle de zone d'il y a cinquante ans, les officiers «affaires indigènes», redeviennent d'une totale actualité.

La préservation des équilibres, la réversibilité et l'adaptation réactive sont les impératifs incontournables que doivent respecter nos forces. Préservation des équilibres, dans la gestion des capacités à détenir pour répondre à toutes les situations, dans la gestion du cycle opérationnel des unités pour permettre aux hommes de s'entraîner et de maintenir une vie familiale entre deux engagements.

tection des combattants débarqués, des tireurs et des véhicules s'améliore, démontrant ainsi toute l'importance des petits programmes de cohérence opérationnelle. Les dispositifs déployés ne sont plus bridés. Les chars, les pièces d'artillerie protègent nos postes isolés. Leur présence dissuasive participe à la stabilisation.

mission, elles sont aussi formées pour comprendre et faire preuve d'intelligence de situation jusqu'au niveau de l'exécutant. Nous devons bien comprendre que nos petites unités doivent être l'objet de toutes nos attentions et que le régiment est le creuset d'une indispensable cohérence humaine, celle qui reçoit et cultive le sens. **La sueur épargne toujours le sang.**



En définitive, ce précis de tactique s'inscrit résolument dans cette tradition française d'une réflexion doctrinale pragmatique. Adapté aux besoins des forces, ce document doit leur permettre de bien maîtriser la complexité des engagements actuels et futurs, de comprendre comment vaincre l'adversaire en terrain ouvert ou au sein des populations. In fine, les guerres seront toujours l'affrontement de deux volontés,

mais la force ne suffit pas. Elle assure les conditions nécessaires au rétablissement de la paix et plus que jamais, son action s'inscrit dans une manœuvre globale qui nécessite une direction politique et une coordination interministérielle forte. Négliger cette approche entraîne l'enlisement et la défaite. L'Histoire et le présent nous le rappellent régulièrement à nos dépens.

**Réversibilité :** trouver le juste équilibre entre la préparation à une guerre improbable mais toujours possible et celle d'une guerre réelle, mais toujours limitée ; réversibilité tactique de l'unité qui subit des pertes en contrôle des foules et qui patrouille en béret le lendemain dans le même quartier.

**Adaptation :** le retour d'expérience d'Afghanistan, d'Afrique et des Balkans nous ramène à la dure réalité des choses. Pour nos hommes, l'adaptation réactive de la doctrine, des structures, des équipements et de la préparation opérationnelle est une question de vie ou de mort. En perpétuelle mutation, les forces terrestres mettent sur pied de nouvelles unités de renseignement, d'actions civilo-militaires et d'information psychologique. Contre les mines, les engins explosifs qui menacent nos convois, contre les tireurs d'élite, la pro-

Adaptation enfin dans le domaine de la préparation opérationnelle. Après des années de « maintien de la paix », nos forces sont engagées dans des conflits durs, exigeants, voire meurtriers. Le lien sacré qui unit les chefs et leurs hommes face à la mort retrouve tout son sens. La victoire psychologique et physique, voire la survie, passent par le respect des principes simples que sont la discipline, l'entraînement, la cohésion. La préparation opérationnelle repose sur l'acquisition des fondamentaux aux niveaux individuels et collectifs (rusticité, tir, premiers secours), sur la maîtrise des savoir-faire tactiques individuels et collectifs allant jusqu'à l'automatisme, sur l'entraînement interarmes et interarmées (l'appui air sol), et en final, sur la mise en condition de nos unités avant leur projection. Entraînées, soudées, motivées, nos unités sont prêtes à combattre, à frapper. Eduquées et imprégnées du sens de la

«Tactique générale» n'entend pas être un précis définitif, parce que les visages de la guerre, donc les conditions d'emploi de nos forces terrestres, évoluent en permanence. Il y aura heureusement de nouvelles éditions qui se nourriront du retour d'expérience de nos opérations. La première qualité de la tactique, comme celle des armées d'ailleurs, est de savoir s'adapter aux circonstances.

1 Cet article reprend l'essentiel de la préface de «FT 02» rédigée par le GCA Lecerf.



# OFFENSIVE, DÉFENSIVE, SÉCURISATION, ASSISTANCE

## Tendances actuelles entre les quatre modes tactiques

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL NICOLAS HEUZÉ/CDEF/DDO

«Si j'ai écrit tout cela [...] c'est pour montrer combien il est difficile de convaincre les gens, les militaires en particulier, de changer leurs façons de faire traditionnelles pour s'adapter aux évolutions du contexte.» David GALULA<sup>1</sup>.

**A** l'heure où la numérisation du champ de bataille devrait fortement contribuer à dissiper le brouillard de la guerre, à l'heure aussi où l'adversaire asymétrique, si déroutant, s'évertue à prendre systématiquement le contre-pied de nos schémas tactiques, étudier les modes tactiques a-t-il encore un sens ? N'est-ce pas une fois de plus disséquer la manœuvre pour aboutir à une construction intellectuelle, certes plaisante, mais sans aucun intérêt concret ? Loin de sombrer dans un intellectualisme stérile et déconnecté de la réalité, le FT 02 met en lumière quelques principes simples et de nature à éclairer l'action des forces terrestres dans les engagements les plus probables.

### Nécessité d'une nouvelle approche

Comme cela a été évoqué dans l'article introductif<sup>2</sup>, la manœuvre s'articule toujours autour des quatre modes tactiques<sup>3</sup> tels qu'ils ont été définis par le TTA 901. Mais, héritier du livre blanc de 1994 et par là même, des engagements conventionnels de type guerre froide, ce document n'offre plus la grille de lecture la plus pertinente pour décrire l'action des forces dans les engagements d'aujourd'hui. Aussi, dans un contexte où la population constitue un enjeu majeur alors que le contrôle du milieu tend à supplanter la destruction de l'adversaire, il convient de reconsidérer la prééminence de certains modes par rapport à d'autres. L'objectif poursuivi par FT02 n'est pas de bouleverser l'art de la guerre, mais

bien, de replacer la description des modes tactiques et surtout leur finalité dans la perspective des engagements actuels et les plus probables, tout en proposant des réponses doctrinales adaptées.

### Déplacement *du curseur* vers la sécurisation

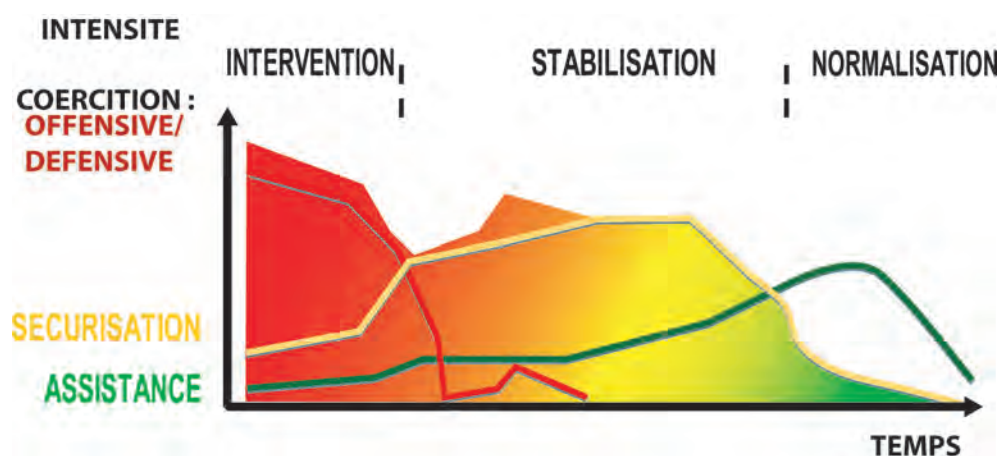
Sous l'effet conjugué de l'asymétrie<sup>4</sup> et du *continuum* des opérations, les actions de sécurisation sont progressivement devenues la **norme**<sup>5</sup>.

En effet, un adversaire qui refuse le choc frontal et met au contraire l'accent sur la disparité totale de nature, de moyens et de modes d'action, constitue une menace qui contourne et rend donc caduque les modes de confrontation classiques.

Dans un ordre différent mais qui participe de la même logique, si l'intervention (qui est la phase la plus propice aux actions de force) est une étape indispensable, elle ne représente plus la phase essentielle qui conduit à l'atteinte de l'objectif stratégique. Car aujourd'hui, la phase de stabilisation a remplacé la bataille décisive et constitue l'étape majeure des engagements.

Dans ces conditions, si tous les modes tactiques ont leur place, et ce d'autant plus que la force doit rester capable de conserver en permanence la triple posture opérationnelle<sup>6</sup>, il apparaît clairement que les modes «classiques» (offensive et surtout défensive) ont perdu leur prééminence alors qu'au contraire, la sécurisation revêt une ampleur et une acuité qui exigent une approche et un développement particuliers.

Le schéma ci-dessous illustre cette idée :



Variation de la prédominance des modes tactiques lors du continuum des opérations.

Peu étudiée dans le TTA 901, la sécurisation bénéficie au contraire de développements originaux dans le FT 02. Ce mode tactique, qui convient bien à la menace asymétrique, recouvre des champs d'action complémentaires dont la finalité générale est le **contrôle du milieu** (tant physique qu'humain) :

- actions de combat contre des rebelles armés ou de lutte contre des activistes (**contre-rébellion**<sup>7</sup>);
- actions de maîtrise de l'espace physique dans le but de garantir la sécurité et la liberté de mouvement ;
- actions de sécurité publique, dont la protection des personnes et des biens, et la restauration de l'ordre public ;
- actions d'influence privilégiant des modalités non strictement militaires.

A ce sujet, il est intéressant de constater que, par la variété des actions qu'il met en œuvre, ce mode s'inscrit parfaitement dans le cadre de **l'approche globale**<sup>8</sup>, ce qui confirme sa pertinence pour les engagements actuels.

Ainsi au moment où nos forces sont principalement engagées dans des opérations de stabilisation, la **sécurisation** est bien la **composante majeure** de l'action.

### Deux facteurs de succès

Autre originalité, le FT 02 identifie pour chacun des modes tactiques, deux impératifs de succès qui doivent permettre de garantir le respect des principes fondamentaux<sup>9</sup>. La mise en lumière de ces deux impératifs, **prendre l'ascendant** et **produire les effets** permet de mieux appréhender les phases clés de la manœuvre et leur finalité respective.

Une illustration par un cas concret de sécurisation en contre rébellion permet de bien saisir cette notion.

**A**lgérie, 1957 dans le Djebel FEDJOUDI, zone rocailleuse, dénudée et escarpée. L'opération consiste à nettoyer la partie du massif que le renseignement permet de considérer comme zone probable de stationnement de bandes rebelles (le total étant estimé à environ 150 hors la loi). En clair, il s'agit de boucler une zone avant de la ratisser et le cas échéant de neutraliser l'ennemi

*intercepté. A partir du renseignement recueilli, la **prise de l'ascendant** a tout d'abord été assurée par le **confinement** de la bande en mettant en place un dispositif de bouclage de nuit pour préserver la surprise (six unités élémentaires en forme de nasse, cf. croquis p. 18). Elle a été complétée par la présence **d'éléments d'appui** nombreux : pour l'essentiel, une batterie d'artillerie, des hélicoptères pour la mise en place rapide des forces au plus près de l'ennemi, et d'aéronefs tant pour l'observation, le guidage et le PC air que pour l'appui au sol. L'intervention est préparée par trois groupements (de trois à cinq compagnies chacun) chargés de ratisser et trois compagnies hélicoptérées, le tout renforcé d'une compagnie en réserve.*

*La **prise de contact** avec les rebelles, résultant des mouvements des unités d'intervention en direction de la zone refuge, marque la transition entre les deux étapes.*

*L'ennemi étant privé de toute liberté d'action, la **production des effets** est entamée par un mouvement tactique simultané de la périphérie vers la zone refuge par des colonnes convergentes (cf. schéma p. 18) visant au **cloisonnement** de l'adver-*

saire. Le dispositif général a permis de ce fait d'**isoler** les bandes rebelles. Sous la pression des unités amies **prenant systématiquement le contrôle** du terrain ratissé, et sous le feu des **appuis** (artillerie et aviation), les rebelles ont été contraints de se déplacer sur des terrains qui ne leur étaient pas forcément favorables. Le choc se traduit alors par des actions de **neutralisation** menées sans délais contre des rebelles en perpétuelle réaction et facilitées, notamment pour les unités hélicoptées, grâce au guidage des troupes au sol.

Cette opération s'est caractérisée par la qualité du renseignement qui est à son origine et par la parfaite coordination des unités au sol, hélicoptées et des appuis feux : les effets produits n'en ont été que plus efficaces lors de l'effort.

Ainsi, ayant réussi à **prendre l'ascendant**, les unités amies ont pu garantir leur liberté d'action favorisant ainsi la maîtrise du milieu (hélicoptage, observation du ciel, dispositif hermétique) et la contrainte contre l'adversaire (appuis « tous

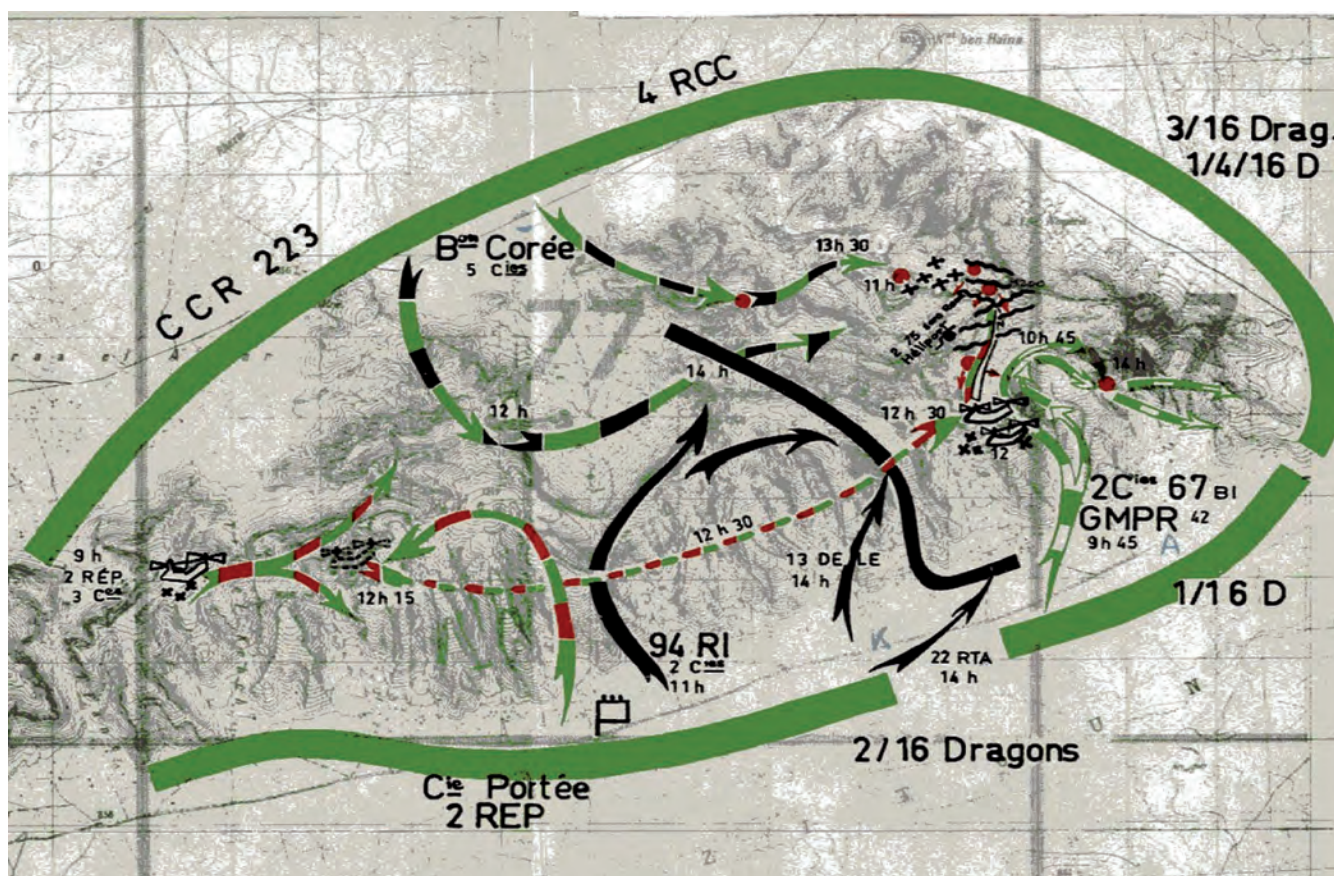
azimuts», éléments de neutralisation). C'est dans ces conditions que la force a pu pleinement produire ses effets, étant capable de concentrer ses efforts.

Cette nouvelle grille de lecture proposée n'a d'intérêt que si elle facilite la compréhension de la manœuvre et par là, favorise une conception et une conduite qui répondent réellement au problème tactique posé. C'est l'ambition du FTo2.

«La doctrine ne peut être porteuse d'efficacité que si elle reflète un ensemble de principes fixes, mais à appliquer de façon variable suivant les circonstances.»

Foch.

- 1 Pacification in Algeria, 1963.
- 2 Le retour de la tactique, colonel Coste.
- 3 Offensive, défensive, sécurisation et assistance : chacun de ces modes tactiques caractérise un type d'action en fonction de la nature des effets à produire sur l'adversaire ou sur le milieu.
- 4 Il ne s'agit pas d'ignorer les autres types de crises, mais en dépit de la possible «surprise stratégique», une confrontation entre «grands» Etats ne semble pas envisagée à court terme ; quant à la dissymétrie, force est de constater qu'elle évolue la plupart du temps vers une forme d'asymétrie.
- 5 C'est le cas pour quatre des cinq opérations majeures auxquelles la France participe : Afghanistan, Liban, République de Côte d'Ivoire et Tchad (Epervier et Eufor). L'opération Trident au Kosovo s'apparente davantage à la normalisation.
- 6 Actions de force, de sécurisation et d'assistance.
- 7 Mode d'action générique clairement exprimé faisant l'objet d'une doctrine du CDEF.
- 8 Approche qui repose sur la convergence des actions de toutes natures en direction de l'adversaire et du milieu, et qui permet d'inscrire l'action terrestre à la fois dans son nouvel environnement et dans le domaine plus large de la gestion globale des crises. Cf. la manœuvre globale CDEF, 2008.
- 9 Se reporter à l'article précédent sur la tactique générale.



# Les atouts de la simulation pour l'apprentissage de la tactique

## au profit des chefs et des états-majors opérationnels

PAR LE COLONEL OLIVIER SALAÜN/CDEF/DSRO

**F**erdinand FOCH avait, à son époque, relancé la pensée militaire française à travers ses ouvrages de référence.

La parution du manuel de tactique générale FT02 comble aujourd'hui un vide car il n'existait pas dans l'armée de terre de recueil des principes de tactique. Cette parution n'est qu'une condition nécessaire au renouveau de la tactique ; elle mérite d'être développée, relayée et appuyée par un dispositif cohérent, permanent et soutenu à tous les niveaux afin de redonner à chaque officier le goût de la tactique et surtout l'occasion de «pratiquer».

Nos forces terrestres sont au quotidien engagées dans des opérations complexes qui donnent libre champ à la mise en œuvre, opérationnelle et en situation, des principes généraux et particuliers de la tactique. Mais ne faut-il pas, en amont de la mise en pratique du chef au combat, avoir consenti un travail personnel d'appropriation et de réflexion tactique venant en complément de l'initiation puis du perfectionnement enseigné en école de formation ? Rares sont en effet les occasions offertes de faire de la tactique en dehors des opérations et de quelques exercices. Il est dès lors légitime de se poser la question du prolongement de la tactique par d'autres voies et d'autres moyens.

Les systèmes de simulation numérique constituent aujourd'hui un recours important dans de nombreux domaines allant de la formation à l'aide à la décision via la préparation opérationnelle. Sous réserve d'une utilisation encadrée et maîtrisée, ils peuvent apporter une contribution non négligeable à une action d'ensemble tournée vers la réappropriation de la tactique au sein de l'armée de terre. Combinant de multiples possibilités d'emploi et s'appuyant sur des points forts intrinsèques, les outils de simulation, principalement constructive<sup>1</sup>, méritent d'être examinés avec un intérêt particulier.

## Quelques pistes à explorer, ...

Du point de vue formation, les outils de simulation offrent un support de base pour tout ce qui relève de l'apprentissage et du perfectionnement. Ils trouvent tout naturellement leur place au sein de l'ingénierie de formation. En effet, que ce soit lors de travaux dirigés, d'illustration dynamique de modes d'action ou de comparaison de possibilités d'emploi, les fonctionnalités intrinsèques des systèmes de simulation opérationnelle dépassent largement le simple croquis d'un manuel et constituent un mode d'apprentissage interactif.

des états-majors de nos grandes unités. Essentiellement centrés sur le contrôle du fonctionnement des équipes et du travail collaboratif de nos postes de commandement, les exercices assistés par ordinateurs n'intègrent que faiblement les dimensions liées à la «mesure» ou l'évaluation de la dimension tactique de la manœuvre. Cette possibilité ne saurait être formellement écartée pour les années à venir. Elle constitue, en tout cas, un recours toujours possible dont il serait hâtif de se priver pour le futur.

assez logique de chercher à utiliser des outils de simulation pour faire de la tactique au sens large. Ces utilisations potentielles doivent toutefois être envisagées à travers le prisme d'un certain nombre de limitations d'emploi.

## ... Tout en étant conscient des imperfections des systèmes, ...

Un modèle est par définition une représentation imparfaite de la réalité. Le caractère forcément incomplet ou mal rendu d'un phénomène ou système réel est une notion essentielle qui doit être intégrée et acceptée dès lorsqu'un recours à la simulation est envisagé.



Cette mise en œuvre peut se comprendre collectivement, voire individuellement, grâce à des outils travaillant en «stand-alone» et laissant alors libre cours à l'apprentissage personnel<sup>2</sup>. Les outils de simulation fournissent également un excellent support d'animation lors d'exercices tactiques menés au profit de stagiaires en organismes de formation (Janus et Romulus notamment).

Les grands systèmes de simulation réalisent aujourd'hui l'animation nécessaire à la préparation opérationnelle

Enfin, et profitant globalement en cela de la montée en puissance des outils d'aide à la décision, les outils de simulation peuvent également être mis en œuvre lors des processus décisionnels d'élaboration des ordres, allant jusqu'à la possibilité de comparer dynamiquement des modes d'action et donc d'évaluer des options tactiques<sup>3</sup>. Ainsi, il paraît en première approche

La modélisation du comportement humain est un véritable défi pour le monde de la simulation. De nombreux travaux et essais de modélisation vont en ce sens mais le rendu sera toujours décevant par rapport aux espoirs placés. Dès lors, il faut accepter que le comportement des populations ou la prise en compte de la dimension renseignement conversationnel soient médiocrement représentés.

Il est également notoire que la dimension combat débarqué est souvent mal restituée par les systèmes de simulation. L'héritage des engagements de forces blindées mécanisées en terrain ouvert survit encore dans nos systèmes et fausse donc la combinaison des effets de la manœuvre, au détriment des pions fantassins et en faveur du combat embarqué.

Un troisième volet que les simulations actuelles prennent peu ou pas en compte est celui de la numérisation. Certes nos simulations sont connectées à des SIOC<sup>4</sup> mais la représentation dans les modèles du caractère numérisé d'une force n'est pas encore atteinte. Il s'agirait en effet, d'un côté de pouvoir quantifier et modéliser les plus-values de la numérisation, de l'autre de pouvoir dégrader toute erreur commise en terme d'organisation et de déploiement des réseaux de communications tactiques associés. Cette dimension devra impérativement être mieux développée dans nos systèmes.

Enfin, les phénomènes de friction, «le brouillard de la guerre», persisteront. Ils sont difficilement restituables par les systèmes de simulation sauf à donner des conventions de manœuvre particulières. Dans les faits, ce sont plutôt les coups de doigt de l'opérateur ou encore le caractère aléatoire des phénomènes stochastiques\* qui contribueront à introduire un peu d'incertitude. Surprise et imprévu seront forcément difficiles à réaliser au niveau de l'opérateur ce qui peut pénaliser certaines approches tactiques.

Ces restrictions étant connues, c'est bien l'organisation de l'animation d'exercice qui permettra de lisser ces imperfections afin de les rendre les moins perceptibles possible pour le personnel en cours d'entraînement. La simulation possède son lot de détracteurs. La bonne attitude vise à en connaître les limitations afin de pouvoir l'utiliser dans «sa bande passante». Enfin, les évolutions en cours permettront sans doute à terme d'améliorer une partie de ces imperfections.

### ... Et en exploitant leurs atouts.

Sans remonter à l'antiquité<sup>5</sup>, le dix-neuvième siècle mit en lumière la pratique du «*kriegspiel*» comme mode d'apprentissage, d'élaboration et de réflexion tactique. Dans une certaine mesure, l'emploi de systèmes de simulation peut s'apparenter à un prolongement moderne de ces procédés.

Les modèles de simulation introduisent un réalisme spatio-temporel incontestable dans la manœuvre virtuelle. La prise en compte, rapportée au terrain, des délais et capacités de déplacement des unités ne souffre aucune contestation possible et établit clairement la certitude de la rencontre de deux mobiles ou la capacité à porter un certain volume de forces, dans un intervalle de temps, sur une zone donnée pour y appliquer un effet. La précision et surtout l'impartialité y sont sans commune mesure avec les estimations souvent rencontrées en carré vert. La représentation de la manœuvre dynamique d'unités mécanisées est un des points forts de systèmes tels que Janus ou Scipio.

Les modèles de simulation intègrent également de façon native la dimension logistique. Ces problématiques logistiques sont de véritables juges de paix en terme de tactique. En simulation, les unités s'arrêtent sans carburant, se font détruire faute de munitions ou voient leurs blessés mourir faute de prise en compte sanitaire. Plus encore que dans un exercice de type carré vert, la simulation sanctionne de façon flagrante le tacticien ayant négligé le facteur logistique. En ce sens, elle renforce la place de la dimension logistique dans la tactique.

Les grands systèmes de simulation sont régis par des algorithmes d'attrition s'appuyant sur la notion de rapport de forces. Par conséquent, la simulation va avoir tendance à forcer le trait lors de confrontations n'ayant pas fait l'objet de préparations d'artillerie préalables, ne disposant pas de dispositif d'appui ou ne respectant pas une certaine logique de RAPFOR<sup>6</sup>. Ce non-res-

pect de certains principes tactiques accentuera les déséquilibres et pénalisera sensiblement le camp ayant pris quelques libertés avec des règles de base.

Permettant de combiner et de réaliser pleinement les effets multiplicateurs de l'interarmes dans l'espace et dans le temps -ce qui constitue bien la finalité de la tactique-, les outils de simulation sont déjà aujourd'hui, et constitueront encore plus demain, de véritables supports de mise en œuvre de la tactique.

**Art militaire par excellence, la tactique doit évoluer dans sa réflexion et sa mise en application. L'introduction d'outils modernes et adaptés, tels que les systèmes de simulation, apportera une plus-value indéniable dans cette démarche d'ensemble. Il s'agit désormais de les mettre en ordre de bataille au profit de la tactique. Ce prolongement de la tactique par la simulation commence d'ailleurs au sein du CDEF<sup>7</sup>, ne serait-ce qu'en s'appuyant sur les synergies développées entre les divisions Doctrine et Simulation/Recherche Opérationnelle.**

1 On classe les simulations en trois familles : constructive, virtuelle et instrumentée.

2 Objet de l'EVTA SCALPED.

3 PEA CALIPSO et démonstrateur APLET.

4 SIOC : systèmes d'information opérationnelle et de communications.

5 On retrouve mention dès l'antiquité de l'utilisation de caisses à sable pour élaborer des schémas tactiques.

6 Rapport de force.

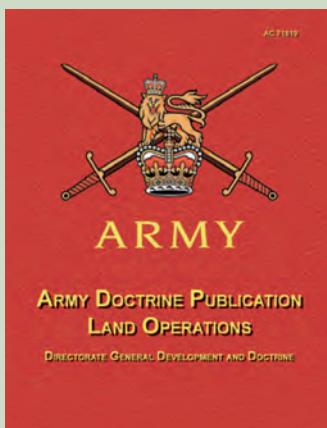
7 Centre de Doctrine d'Emploi des Forces.

\* **scochastique** : qui est le fruit du hasard, au moins en partie.

## UN POINT DE VUE BRITANNIQUE

### «ADP-OPÉRATIONS TERRESTRES» UNE PHILOSOPHIE MILITAIRE

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL JAMES RUTTER/CDEF/OLI



« Le concept essentiel et la raison d'être d'une armée résident dans sa doctrine qui doit être fondée sur les principes de la guerre et qui, pour être efficace, doit être suffisamment souple pour admettre la mutation en relation avec les circonstances. Dans sa relation ultime avec la compréhension humaine, l'idée ou doctrine centrale n'est rien d'autre que le bon sens, c'est-à-dire l'adaptation de l'action aux circonstances. »

Général J.F.C Fuller

Quand, en mai 2005, feue la direction générale du développement et de la doctrine de l'armée de terre britannique (DGD&D<sup>1</sup>) a présenté «ADP<sup>2</sup>-opérations terrestres», (*ADP Land Operations*) c'était la plus importante publication doctrinale de l'armée de terre britannique depuis une décennie.

Beaucoup de changements sont intervenus au cours des 10 ou 15 dernières années et l'armée de terre britannique a tiré des leçons des opérations au Moyen-Orient, dans les Balkans et d'autres théâtres, en y incluant les opérations contre le terrorisme international.

À l'époque, la doctrine à haut niveau de l'armée de terre britannique était contenue dans la deuxième édition de la doctrine militaire britannique et les cinq volumes de la série des publications de doctrine de l'armée de terre britannique : «Opérations», «Commandement», «Soutien», «Entraînement» et «Service dans l'armée de terre».

Ces publications avaient été bien utiles à l'armée de terre mais, au début de la décennie actuelle, il apparaissait clairement qu'elles avaient été supplantées dans plusieurs domaines par les évolutions dans la doctrine interarmées rendant «obsolètes» une partie de leur contenu.

En conséquence, en 2001, le comité de doctrine de l'armée britannique donna l'instruction de réexaminer les publications de doctrine de haut niveau et de les regrouper dans un seul volume.

Comme cela a été démontré par l'opération TELIC en Irak en 2003, la puissance de combat accrue des groupements interarmées de forces a conduit à une évolution de leur doctrine d'emploi ; ce sujet a été abordé initialement dans les travaux du centre interarmées de doctrine et concepts (*JDCC<sup>3</sup>*), et après 2004, dans ceux de l'actuelle organisation interarmées de doctrine des forces britanniques, le centre de développement, de doctrine et concepts

(*DCDC<sup>4</sup>*). Les travaux menés en amont par l'organe de doctrine interarmées dont dispose maintenant le Royaume Uni reflètent le plus grand accent mis sur les opérations de type «corps expéditionnaires», dans un contexte tant interarmées que multinational.

Conçus pour être lus comme un ouvrage unique et continu, «ADP- opérations terrestres» est intrinsèquement lié à cette doctrine interarmées de haut niveau. Il constitue les lignes directrices officielles ainsi que le cadre des pratiques et procédures décrites dans d'autres publications de doctrine de l'armée de terre. Se concentrant sur l'environnement terrestre et le niveau tactique, il fournit la philosophie et les principes pour les opérations terrestres. Il décrit comment l'armée de terre britannique agit et combat. Il reprend un certain nombre d'éléments de la doctrine existante, la majorité de son contenu étant constant et familier à l'armée britannique.

L'approche manœuvrière et le commandement de la mission sont les deux clés de voûte de la doctrine de l'armée de terre britannique mises en exergue pour une philosophie du combat. «ADP - Opérations terrestres» décrit comment et pourquoi cette approche doctrinale est importante ; il souligne l'importance du choc et de la surprise dans les actions visant à briser la volonté de l'ennemi et sa cohésion.

Toutefois, les principes de base de la doctrine «initiale» subsistent : la guerre est toujours perçue comme fondamentalement chaotique ; le concept de puissance de combat est compris comme ayant trois composantes (morale, physique et conceptuelle) ; la philosophie de l'approche manœuvrière est globale et le commandement de la mission est sous-tendu par le style de commandement le plus approprié à son exécution. Les opérations militaires sont comprises et décrites au travers du «cadre des opérations», «fonctions de base» et «fonctions au combat». Tous ces aspects-clés de la doctrine de l'armée britannique restent inchangés pour une large part.

Aujourd'hui, «ADP - opérations terrestres» est la source principale de la doctrine des forces terrestres du Royaume-Uni, même si, à l'avenir, il devra de nouveau être mis à jour. Il fournit en l'état une ligne directrice «philosophique» ainsi que les principes requis pour planifier et conduire des opérations dans un cadre interarmées et multinational. Il examine la dynamique du conflit terrestre à travers une structure de huit chapitres indépendants illustrés par de nombreux exemples historiques.

Dans le chapitre 1, il décrit le but, les fonctions et niveaux de la doctrine ; il établit un cadre de compréhension lié à la composante conceptuelle de la puissance de combat. Il considère les niveaux de la guerre, analyse la nature du combat terrestre et puis décrit l'activité militaire dans le milieu continu des opérations.

Le chapitre 2 décrit l'approche britannique de la conduite des opérations terrestres, en considérant la victoire, le succès et l'état final y compris les limitations à la mise en œuvre de la force armée. Il explique l'esprit de «l'approche basée sur les effets» et l'application de l'approche manœuvrière pour les opérations terrestres, en se concen-

trant sur la détermination des perceptions de l'ennemi, l'amointrissement de sa volonté et la destruction de sa cohésion

Le chapitre 3 décrit les principaux aspects de la doctrine britannique pour les forces terrestres. Il considère les fonctions au combat, les fonctions de base de «prendre contact», «fixer», «frapper» et «exploiter», il explique le cadre opérationnel de décision, mise en forme et soutien des opérations, éclairant de ce fait le but et la nature des activités constitutives de chaque catégorie. Enfin, il explique le but et les caractéristiques des différents types d'opérations terrestres (opérations offensives, défensives, de stabilité et de soutien).

Le chapitre 4 examine la place des forces terrestres dans une campagne interarmées. Il aborde les opérations aéroterrestres et amphibies ainsi que d'autres éléments et moyens. Il passe en revue la dimension interministérielle, la nature des opérations multinationales et de coalition ainsi que leur impact sur le commandement.

Le chapitre 5 considère le soutien des opérations terrestres. Il articule les principes et examine chacun des domaines fonctionnels participants.

Le chapitre 6 décrit la philosophie et les principes de commandement des forces terrestres. Il considère le «commandement de la mission», le rôle du chef et la façon dont le commandement est exercé et soutenu. Il en développe le processus en commençant par la décision du chef ; il décrit ses responsabilités quand le commandeur exprime ses intentions et relie cela au contenu et à la formulation des ordres. Ces

derniers incluent à la fois l'idée de manœuvre, les missions des subordonnés et leur articulation. Dans ce cadre, on peut considérer que «ADP - opérations terrestres» fournit à l'armée de terre britannique un corpus doctrinal unique qui fait autorité pour tous.

Le chapitre 7 prend en compte la composante morale de la puissance de combat. Il examine la base éthique à partir de laquelle agit l'armée britannique, ainsi que les considérations qui sous-tendent la décision d'employer la force militaire. Il analyse la motivation et comment celle-ci s'appuie sur le leadership, la gestion des hommes et la discipline. Enfin, l'ouvrage prend en compte la question de la cohésion, des valeurs et normes, de la loyauté et de la camaraderie.

Le huitième et dernier chapitre examine comment la force (de combat) est préparée et mise sur pied. Il décrit les interactions entre les différentes activités ainsi que les facteurs contribuant à leur succès.

Les sujets couverts et les points énoncés sont rendus vivants et illustrés par des exemples historiques qui permettent au lecteur d'identifier des fils communs qui relient l'expérience historique et la compréhension actuelle du combat moderne.

1 Directorate General Development and Doctrine

2 Army Doctrine Publication

3 Joint Doctrine and Concepts Centre

4 Developments, Concepts and Doctrine Centre

**E**n résumé, et sous de nombreux aspects, «ADP - opérations terrestres» est (d)écrit comme un ouvrage de philosophie militaire. Il tente d'établir un pont entre l'activité tactique terrestre et le comportement humain. Il décrit le succès sur le champ de bataille comme résultante du fait d'encourager, contraindre, forcer ou persuader l'ennemi de croire qu'il est battu tout en renforçant l'importance du choc et de la surprise.

Élément vital de la formation militaire, il a été publié avec l'intention de créer une compréhension partagée du mode de combat de l'armée britannique, formant les bases de l'enseignement militaire des ses officiers, sous-officiers et militaires du rang. En cela, il a admirablement bien rempli son rôle.



## Notre héritage tactique depuis de GUIBERT



PAR LE LIEUTENANT-COLONEL CLAUDE FRANC/CDEF/DDO/CHARGÉ DE MISSION

Parfois décriée comme relevant des arts mineurs, seule la stratégie étant aux yeux de ses détracteurs digne d'intérêt, la tactique constitue néanmoins le fondement essentiel de l'action guerrière. Art ou science ? Le débat n'est pas là. Toujours est-il qu'étroitement appliquées au terrain, les conceptions tactiques du général, rigoureusement exécutées, décident toujours du sort de la bataille : choix d'une position (l'abandon du plateau de Pratzen par l'Empereur), rôles respectifs de l'infanterie et de la cavalerie (l'enroulement des *tercios* espagnols par la cavalerie de Condé à Rocroi), emploi du feu de l'artillerie (la grande batterie à Wagram), pour ne considérer que quelques exemples. Cette bataille, gagnée ou perdue au niveau tactique, peut avoir des conséquences incalculables ; ainsi, c'est la charge furieuse des cavaliers de Sobieski contre les troupes turques de Kara Mustapha Pacha, sous Vienne en 1683, qui scelle pour plus d'un siècle le sort de la puissance ottomane et qui ouvre la voie inexorable du déclin européen de la Sublime Porte ; la journée héroïque de Malplaquet et les judicieuses dispositions que le maréchal de Villars y a prises permet à Louis XIV de sauver son règne ; la même année, la journée de Poltava efface la Suède des puissances européennes et y consacre l'avènement irrévocable de la Russie ; enfin, Fontenoy en 1745 place Louis XV en position d'arbitre des puissances européennes et consacre l'apogée de la France monarchique. Ce sont les redoutes construites par les Russes avant la bataille qui ont eu raison des attaques suédoises et c'est en écrasant la colonne Cumberland que Maurice de Saxe a enlevé la décision à Fontenoy.

Le présent article se propose de retracer à grandes lignes l'évolution de la tactique depuis Guibert jusqu'à nos jours, en dégagant les permanences que l'on y observe ainsi que les grandes ruptures qui s'y sont produites.

Plusieurs raisons militent à prendre comme point de départ de cette réflexion la seconde partie du XVIII<sup>ème</sup> siècle. En premier lieu, force est de constater qu'avant cette période, sauf cas exceptionnels, (Turenne en fut un en termes de chef de guerre manœuvrier), la manœuvre était réduite à sa plus simple expression du fait de l'indissociabilité des

armées qui agissaient toujours groupées en une masse unique et sur une seule direction ; d'où le succès de la guerre de siège alors en vogue à cette époque, donnant lieu à des manœuvres lentes dans des espaces étroits. En second lieu, c'est de cette époque que datent les premiers écrits et traités de tactique, dominés en France par Folard, Bourcet et Guibert. Enfin, de 1763, date du traité de Paris qui met fin à la guerre de Sept Ans au 20 avril 1792 qui voit la Législative «déclarer la guerre au roi de Bohême», la France a connu sa plus longue période de paix depuis l'avènement d'Hugues Capet, huit cents ans auparavant, et cette période de paix a été

supérieure au recouvrement de deux générations, d'où une véritable régénération de l'outil militaire par une réforme en profondeur conduite par le comte de Saint Germain, ministre de la Guerre de Louis XVI. Ce sera cette vieille armée royale, amalgamée aux jeunes et ardents bataillons de volontaires qui formera l'armée de la Révolution, creuset de la Grande Armée qui, à plusieurs reprises, a vaincu l'Europe coalisée.

Ainsi, dans la mesure où la bataille, finalité de la tactique, vise la résolution de la guerre et ne se contente plus d'être un épisode guerrier, les généraux qui se trouvent en charge de la conduite des opérations cherchent évidemment les moyens de l'emporter de façon décisive. Parmi ces moyens, deux semblent majeurs et intemporels, le nombre et la puissance des armes qui ont connu une évolution parallèle à partir du moment où le fer a été relayé par le feu. Dans cette lutte multiséculaire entre le boulet et la cuirasse, la révolution industrielle va apporter un nouvel élément, la mobilité.

Le front des armées devient ainsi très étendu et il devient impossible au général d'en observer tous les mouvements, qui plus est de commander à la voix. Simultanément, de façon tout à fait empirique, lors de la guerre de Bohême consécutive à l'abandon de Prague, conquise un peu témérairement pendant la guerre de Succession d'Autriche, le maréchal de Broglie, pour échapper à la cavalerie autrichienne lancée à sa poursuite, avait divisé son armée pour la diluer dans plusieurs vallées entre la Thuringe et le Rhin : avec ces «divisions d'armée», le système divisionnaire était né. Il restera à Guibert à le codifier. Enfin, par le choix de Gribeauval de pièces d'artillerie légères, chaque bataillon d'infanterie devait être doté de deux pièces de quatre, pièces qui pouvaient être déplacées et manœuvrées durant l'engagement au même rythme que les unités d'infanterie : l'artillerie mobile était née et, comme l'écrivait Guibert, elle deviendra très rapidement la troisième arme. C'est ce triptyque infanterie – cavalerie – artillerie qui dominera la manœuvre et la tactique depuis la Révolution jusqu'à nos jours.

Héritant de ce système, Napoléon y appliquera tout son génie militaire pour l'optimiser. Il mettra un terme définitif à la guerre des ordres en faisant adopter l'ordre mince pour le déploiement au combat et l'ordre profond, la colonne, pour les déplacements de ses divisions qu'il aura regroupées au sein de corps d'armée, fraction de son armée en mesure de conduire toute action autonome. Il va simplifier le système divisionnaire en mettant un terme à l'existence des divisions interarmes. La bataille étant désormais conduite au niveau du corps d'armée, les divisions seront spécifiques, soit d'infanterie soit de cavalerie, mais manœuvreront toujours en étroite cohérence. Enfin, il se constitue une

masse de manœuvre à ses ordres, la réserve de cavalerie, soit un corps de cavalerie regroupant les divisions de cavalerie lourde et de ligne qui aura comme rôle de «créer l'évènement» sur le champ de bataille en détruisant une formation ennemie déjà ébranlée, jamais un ennemi intact<sup>1</sup>. S'agissant de la lutte entre la cuirasse et le boulet, Napoléon se montrera un fervent adepte du feu : il n'engagera jamais une attaque qui n'ait été préparée par l'artillerie. La réserve de cavalerie disposera d'une artillerie organique, au même titre que ses corps d'infanterie. Sauf



Illustration fournie par l'auteur

A l'époque moderne, l'avènement du feu individuel a d'abord contribué à l'essor d'une infanterie, méprisée comme vulgaire piétaille au Moyen Age. Pour améliorer sa puissance au combat, en augmentant les effets de son feu tout en la rendant moins vulnérable aux effets des boulets de canons, le vieux carré, pilier de l'ordre profond, se fragmente et s'étire, les bataillons se rangeant en ligne les uns à côté des autres, les escadrons de cavalerie passant aux ailes de ce dispositif général et cet ensemble devient une ligne mince sur quatre rangs, puis trois.

en cas de mêlée de cavalerie comme à Kranowitz sur le versant ouest de Pratzen, toutes les charges de cavalerie sont précédées par une préparation d'artillerie. C'est dans le même esprit qu'il s'est efforcé, à la fin de l'Empire, de doter sa «grosse cavalerie», cuirassiers, carabiniers et grenadiers à cheval de la Garde, de mousquetons, de manière à être en mesure de fixer un ennemi par le feu avant de le désorganiser par une charge. La leçon sera perdue par Ney à Waterloo et par ses successeurs en 1870 !

Jusqu'en 1870, confrontée à des conflits asymétriques, l'armée française découvre lors de la conquête de l'Algérie la guerre de colonnes et d'implantation dans des «bordjs», guerre qu'elle redécouvrira sur le même théâtre un siècle plus tard, dans un contexte différent. Contrainte de s'adapter à une forme de contre guérilla, tant en Algérie que plus tard au Mexique, l'armée française va s'y focaliser et, la routine du temps de paix aidant, négligera de s'adapter aux nouvelles formes de guerre mises à jour tant lors de la guerre de Sécession que lors du conflit austro prussien de 1866. Le réveil sera brutal : au bout de quatre semaines de campagne, le 1<sup>er</sup> septembre 1870, sur 84 régiments de cavalerie qu'alignait l'armée française un mois auparavant, il n'en reste que trois ! Le feu a montré sa suprématie.

La période séparant 1870 de 1914 sera féconde en réflexion tactique. Se fiant à l'exemple prussien, l'Ecole de guerre nouvellement créée va chercher à renouveler la pensée tactique en se référant aux campagnes de l'Empire. Mais au-delà des principes, pérennes par essence, la doctrine tactique s'est attachée à rechercher des recettes sans prendre en considération l'évolution de l'armement qui donnait au feu une suprématie incontestable. Si bien que, en pêchant par dogmatisme, la pensée tactique française s'est fourvoyée jusque dans l'excès de l'offensive à outrance<sup>2</sup>. La sanction en sera les pertes énormes du mois d'août 1914.

La Grande Guerre a été marquée par une stratégie totalement prise en défaut et inopérante car les premiers engagements, du moins sur le front occidental<sup>3</sup>, avaient abouti à une impasse tactique totale : le feu faisait sentir sa tyrannie et le mythe de la «percée» ne se réalisera jamais. Mais au-delà de cette image ultra connue, le lieutenant-colonel Goya<sup>4</sup> a démontré comment ce conflit s'est également imposé, sur le plan tactique, comme somme le premier conflit moderne : s'il est patent que la cavalerie montée n'a plus sa place sur le champ de bataille (elle est irrémédiablement supplantée par le «moteur combattant»), l'infanterie y a trouvé des structures adaptées et qui perdurent encore aujourd'hui : la plus petite cellule de combat étant le groupe de combat commandé par un sous officier<sup>5</sup> et articulé autour d'une arme automatique. Mais la notion de

front continu, tenu par des masses d'infanterie appuyées par une artillerie puissante, domine les esprits. *A contrario*, comme l'emploi des chars en autonome à Berry au Bac le 16 avril 1917 n'a pas été un succès probant, la doctrine en vigueur se limitera très rapidement à l'accompagnement de l'infanterie, ce qui va s'avérer dramatique vingt ans plus tard. La France ne concevra l'emploi de ses chars qu'au rythme des formations d'infanterie qu'ils sont censés soutenir et mettant un œuvre un armement d'une portée limitée à celle d'un compartiment de terrain battu par un bataillon d'infanterie.

Ayant eu à souffrir, entre les deux guerres, d'un magistère bleu horizon contrepartie inévitable de la victoire de 1918 et du rajeunissement à outrance du haut commandement<sup>6</sup>, l'armée française a abordé le second conflit mondial avec une doctrine tactique en phase ni avec les potentialités de son armement, les chars notamment, ni surtout cohérente avec celle de l'ennemi : c'est ainsi que l'on a pu dire que si ce sont les Français qui ont inventé les chars, ce sont les Allemands qui leur ont donné leur doctrine d'emploi avec la *Blitzkrieg* : trinôme char avion et poste radio<sup>7</sup>. A force de se focaliser sur les effets du feu, la doctrine tactique française avait perdu de vue l'avantage que pouvait lui donner la mobilité. Mais avant de subir le plus grand désastre qu'elle ait connu depuis Azincourt, l'armée française avait renoué entre les deux guerres avec la guerre irrégulière en Syrie et au Maroc, guerres qui avaient vu la constitution des groupes mobiles.

Cette notion de groupe mobile sera remise à l'ordre du jour en Indochine où le corps expéditionnaire sera confronté à une guérilla qui évoluera progressivement vers une véritable guerre du fait de la montée en puissance du corps de bataille adverse. En revanche, en Algérie, l'armée française a dû revoir toutes ses règles d'emploi : confrontée à un conflit irrégulier tant en milieu ouvert qu'urbain, et devant contrôler la population, l'armée dût à la fois quadriller le territoire, le sanctuariser par des barrages frontaliers étanches, réduire les bandes par de vastes opérations et détruire simultanément l'organisation politico administrative rebelle.

De retour en métropole et en Allemagne, dans le contexte de la guerre froide, l'armée française se recentra sur la défense des intérêts vitaux de la nation dans le cadre de la dissuasion nucléaire. La pensée tactique est alors «gelée» et toute remise en cause du dogme<sup>8</sup> sévèrement sanctionnée. Il s'agit, par une manœuvre stéréotypée, en second échelon de l'Alliance, de contre attaquer un ennemi peu ou prou fixé, de manière à le la concentrer et en faire une cible significative pour l'application du feu nucléaire préstratégique<sup>9</sup>, ultime avertissement avant le déclenchement de l'apocalypse nucléaire stratégique.



## Et aujourd'hui ?

A nouveau confrontée à la guerre au milieu des populations, l'armée de terre redécouvre des modes d'action qu'elle avait développés il y a cinquante ans en Algérie, voire plus sous d'autres cieux. Mais l'histoire ne se répète jamais et seuls les principes demeurent pérennes. La seule certitude que l'on peut avoir dans le domaine tactique, c'est qu'il n'existe jamais aucun schéma ou recette toute faite. La bonne solution résidera toujours, pour une mission donnée, dans une juste appréhension des modes d'action de son adversaire confrontés aux possibilités de ses propres moyens et appliqués au terrain. Mais n'est-ce pas là la quintessence même de toute méthode de raisonnement tactique ?

1 Ce en quoi, l'amalgame un peu rapide entre les corps de cavalerie de l'Empire et les formations blindées de rupture du XX<sup>ème</sup> siècle est un contre sens historique et, dans une certaine mesure, une erreur.

2 Non sans quelque opposition. Les aphorismes de bon sens du maréchal Pétain «Le feu tue» ou ironique du général Lanrezac (1852-1925 ; ancien professeur, puis commandant en second de l'École de Guerre ; fut l'un des plus fins stratèges français, mais aussi le moins écouté, à la veille du premier conflit mondial) «Attaquons, attaquons...comme la lune !» sont connus.

3 La nette supériorité doctrinale allemande en 1939 par rapport à l'armée française provient du fait que la Reichswehr, puis la Wehrmacht avaient tiré les enseignements du premier conflit mondial aussi bien depuis une guerre de position à l'Ouest que d'une guerre de mouvement à l'Est.

4 Michel Goya. *La chair et l'acier* Tallandier Paris 2004.

5 En recevant le commandement d'un groupe de combat, c'était la première fois que les sous officiers subalternes se voyaient chargés d'un rôle tactique.

6 Pétain sera vice président du Conseil Supérieur de la Guerre jusqu'en 1931 et exercera ensuite un véritable pouvoir moral sur l'armée. Gouraud sera membre du CSG jusqu'à sa retraite en 1937 ! Debeney, major général des armées en 1918 commandera l'École de Guerre, puis le CHEM avant d'être chef d'état-major général.

7 Les français demeuraient fidèles aux liaisons filaires.

8 Voir Brossollette avec l'essai pour la non bataille, le colonel Doly ou le général Copel pour l'armée de l'Air.

9 Nouvelle dénomination de l'armement nucléaire tactique, introduite en 1983.

## La pression dissuasive ou Gulliver libéré

*Quelques pistes ouvertes par le retour d'expérience  
le plus récent pour reprendre l'ascendant tactique  
sur l'adversaire irrégulier*

PAR LE COLONEL RANDAL ZBIENEN/CICDE

Le chef d'état-major des armées a récemment rappelé<sup>1</sup> que, parmi les facteurs qui caractérisent les opérations récentes, leur **durcissement** était au centre de ses préoccupations. En effet, de l'Afghanistan au Sud-Liban, les guérillas contemporaines mettent souvent en difficulté les armées les plus modernes.

Le retour d'expérience suggère quelques pistes de réflexion pour reprendre, au niveau tactique, l'initiative face à cette menace toujours plus insaisissable et déterminée, notamment en proposant certaines modalités de la «pression dissuasive» décrite dans le FT 02.

Il est patent que l'adversaire irrégulier (ADIR)<sup>2</sup> se durcit, tandis que les forces occidentales doivent concilier de nouvelles contraintes avec des impératifs toujours plus exigeants. Mais il n'en demeure pas moins que l'ADIR reste soumis à des conditions matérielles d'efficacité, voire de survie, qui n'ont pas vraiment changé depuis que la «petite guerre» existe. C'est pourquoi, les armées conventionnelles peuvent exploiter ce talon d'Achille en remettant au goût du jour certains modes d'action qui ont déjà fait leur preuve.

Depuis quelques années, l'adversaire irrégulier, comme ces virus qui s'adaptent aux médicaments les plus performants, devient sensiblement plus efficace face aux armées modernes. Il fait preuve notamment de capacités militaires renforcées qui s'appuient sur la **prolifération** d'armements performants<sup>3</sup>, ainsi que sur l'utilisation, voire le dévoilement, des technologies les plus récentes<sup>4</sup>. Sa **furtivité** est accentuée par une organisation très lâche, qui s'apparente plus à un réseau qu'à une structure hiérarchisée, à l'image de la mouvance des «insurgés» irakiens<sup>5</sup>.

Sa **criminalisation**<sup>6</sup> brouille encore l'appréhension de cette hydre et lui fournit des revenus substantiels. De même, sa **fanatisme** justifie les modes d'action les plus aberrants d'un point de vue occidental<sup>7</sup>. Il n'hésite pas à **instrumentaliser** directement la population, en provoquant notamment des mouvements de foule<sup>8</sup> ou en recrutant des enfants. L'**urbanisation** galopante<sup>9</sup> favorise d'ailleurs cette instrumentalisation tout en facilitant la dilution de l'adversaire. Enfin, sa parfaite prise en compte du phénomène de la **médiatisation** et du développement des moyens



de communication (notamment *internet*) lui permet de donner une résonance mondiale à des actions localisées<sup>10</sup>.

Toutes ces mutations rendent l'ADIR contemporain particulièrement coriace, furtif et adaptatif. Elles lui facilitent le «contournement» des forces occidentales, selon une approche indirecte qui reste l'essence de la «petite guerre».

A contrario, malgré la formidable progression de leur puissance de feu, leur quasi-absolu contrôle de l'espace aérien, la modernisation de leurs équipements, les forces occidentales semblent voir leur liberté d'action se réduire à proportion des progrès de celle de l'ADIR. A titre d'exemple, la **multinationalisation**, si elle confère un indiscutable surcroît de légitimité à l'intervention, enserme la liberté d'action du chef tactique dans un faisceau de *caveats*<sup>11</sup>, souvent très contraignants. De même, la **juridisation** et la **médiatisation** des sociétés occidentales peuvent donner une résonance disproportionnée à un incident, voire à la faute d'un seul exécutant, et donc, pèsent sur l'élaboration de toute manœuvre. La **sensibilisation** croissante des opinions publiques aux pertes<sup>12</sup> impose une protection de la force qui est difficilement conciliable avec les impératifs de fluidité en

contre rébellion, ainsi qu'avec la nécessaire approche de la population. Enfin, la **relative faiblesse numérique** des contingents engagés (pour des raisons politiques, mais aussi économiques) ne permet de contrôler qu'imparfaitement les vastes territoires et les populations au sein desquels se fonde l'ADIR.

Ces quelques raisons suffisent à éclairer l'incontestable durcissement des engagements actuels et parfois, à donner l'impression que les plus puissantes armées du monde se retrouvent entravées comme Gulliver par les Lilliputiens. Mais cette constatation exige également un renouveau de la réflexion tactique en s'inspirant d'expériences qui ont réussies.

En effet, malgré ses redoutables progrès, l'ADIR n'est pas devenu un fantôme immatériel : il reste tributaire des impératifs invariants de la «petite guerre», dont deux, liés à l'espace, pourraient être mieux pris en compte dans l'élaboration et la conduite de la manœuvre aéroterrestre.

Tout d'abord, cet adversaire doit disposer d'un soutien extérieur, ne serait-ce que pour son approvisionnement en armement. Malgré la dématérialisation de certains flux (informations, financements...), les **frontières physiques**

demeurent donc des enjeux primordiaux. Ainsi, il est significatif de constater que les guérillas les plus agressives (Irak, Afghanistan, Cachemire...) se développent dans des zones où les frontières sont étendues et difficiles à contrôler. C'est pourquoi, il convient de prendre en compte cet impératif sous peine de vouloir écoper une embarcation percée. Pour pallier la faiblesse des effectifs engagés, ce contrôle pourrait être exercé selon les modèles indien au Cachemire ou israélien face au Liban, modèles qui combinent postes fixes, clôtures et systèmes de surveillance reliés à des unités d'intervention en réserve. Il ne s'agit évidemment pas de reconstruire de ligne Morice ou même de «barrière de sécurité» israélienne<sup>43</sup>, mais d'adapter au contrôle des frontières les avancées technologiques en matière de détection (capteurs infrarouges, aérostats, caméras tout temps...), ainsi qu'en matière de numérisation, afin de permettre une réaction rapide et ciblée sur les tentatives d'infiltration. Les postes aux frontières, en nombre réduits et placés sur les principaux couloirs d'infiltration, seraient logiquement armés par des unités de sécurité locales, qui seraient insérées dans le réseau de surveillance et d'alerte de la coalition. En revanche, l'intervention pourrait être assurée prioritairement par les forces expéditionnaires, non seulement par la manœuvre d'unités d'assaut blindées ou aéromobiles, mais aussi par les feux de toute nature dont la rapidité et la précision sont optimisées par les systèmes d'information et de communications modernes.

En outre, pour passer du seul terrorisme à une guérilla efficace, l'ADIR doit impérativement disposer d'une certaine profondeur tactique à l'intérieur même du territoire qu'il veut subvertir. Ces **zones refuges** lui permettent de se préparer ou de se remettre en condition avant de lancer de nouveaux raids sur des cibles à haute valeur ajoutée. Elles sont généralement situées dans des zones d'accès très difficiles (montagnes afghanes, jungle amazonienne...) ou dans des villes dont le contrôle n'est pas complet, comme dans les quartiers périphériques de Bagdad. Or, du fait de leurs effectifs contraints, les forces d'intervention se concentrent généralement sur des zones jugées prioritaires d'où elles attaquent les objectifs décelés. Elles n'exercent donc pas une pression dissuasive suffisante et permanente sur les espaces refuges à partir desquelles l'ADIR conserve et conforte sa liberté d'action. Il conviendrait donc de privilégier l'occupation progressive du territoire en appliquant le principe de «**tache d'huile**»<sup>44</sup> autour de zones clés, afin de réduire par

l'extérieur les régions insoumises. Mais, *simultanément*, il faudrait entretenir une insécurité permanente chez l'adversaire jusqu'au cœur de ses zones refuges grâce à des unités de «**chasse**».

Le corps expéditionnaire devrait être prioritairement engagé sur les **zones clés**, qui méritent d'être soigneusement identifiées (pour des raisons politiques, économiques, voire ethniques ou symboliques). Il pourrait mettre en œuvre le principe de tache d'huile à la manière des Américains en Irak depuis le *Surge*, c'est-à-dire en organisant un maillage serré de petits postes<sup>45</sup> et de patrouilles, tout en conservant une puissante réserve d'intervention. De même, chaque extension ne serait engagée que lorsque la situation aurait été consolidée et aucun secteur ne serait abandonné au risque de retomber aux mains des insurgés.

En revanche, la **zone de «chasse»** serait le domaine d'action privilégié de troupes de recrutement local, voire de milices, ne serait-ce qu'à cause de leur connaissance du milieu. Cette fonction est désormais en grande partie assurée en Irak par la milice sunnite des «*Fils d'Irak*» : le ralliement de cette milice constitue de l'aveu même du général Petraeus, la cause principale des succès enregistrés depuis 2007. Cependant, le développement de milices autonomes n'est pas sans risque : elles peuvent se retourner contre le pouvoir local à plus ou moins court terme et entretenir le climat d'insécurité, comme ce fut le cas en Colombie, avec les groupes d'autodéfense (AUC). Aussi, mieux vaut-il privilégier peut-être des unités mixtes à l'exemple des sections *Combined Action Platoons* (CAP) au Vietnam qui se sont révélées particulièrement efficaces entre 1966 et 1970. Ces unités étaient constituées d'un noyau formé d'un groupe de combat de *Marines* et de 15 à 35 villageois miliciens des *Forces populaires*. Quoi qu'il en soit, le combat de contre-guérilla dans ces «zones de chasse» demande des aptitudes et un entraînement spécifiques. Ainsi, l'armée indienne emploie avec succès au Cachemire des **unités spécialisées interarmes**, les *Rashtriya Rifles* (RR), à fort recrutement local et spécialement entraînées et équipées à cet effet. Contrairement aux autres bataillons de l'armée indienne qui, selon la tradition britannique, changent de localisation tous les deux à trois ans, les RR conservent une «zone de chasse» permanente : leur encadrement, sélectionné dans toutes les formations de l'armée de terre, est relevé par moitié tous les ans.

Le durcissement des engagements contemporains milite pour une réflexion en profondeur sur les modes d'actions tactiques à développer. Le retour d'expérience donne quelques pistes pour reprendre l'ascendant sur un adversaire toujours plus coriace et difficile à appréhender. Il illustre de façon pratique les principes édictés dans le FT 02 et développés dans notre manuel de contre-rébellion sur la «pression dissuasive», car c'est en agissant déjà sur l'assise géographique de l'ADIR qu'il en limitera la liberté d'action et la capacité de nuisance.

Il est vrai que les modes d'actions suggérés impliquent, en amont, une organisation et un entraînement spécifiques, ainsi que des choix stratégiques qui devront être partagés par nos alliés. Ils induisent également la participation active des forces de sécurité locales. Pour autant, ils devraient être initiés au plus vite, afin d'accompagner et de favoriser la (re)conquête de la population locale - seul véritable enjeu de l'engagement-, en l'associant à la stabilisation de son pays.

#### Acronymes :

**AUC** : Autodefensas Unidas de Colombia

**CAP** : Combined Action Platoons

**RR** : Rashtriya Rifles

- 1 Propos liminaire devant la commission de la défense et des forces armées de l'Assemblée nationale - 8 octobre 2008.
- 2 Dans cet article, la notion d'adversaire irrégulier se réfère à la définition et aux caractéristiques qui en ont été données dans le concept interarmées d'ADversaire IRrégulier (ADIR) : PIA n° 00.180 du 22 mai 2008.

- 3 Comme les missiles antichars de dernière génération que le *Hezbollah* a employé face à Tshal au Sud-Liban en 2006
- 4 En particulier dans le domaine des télécommunications (cf. les téléphones satellitaires)
- 5 Cf. le cahier du RETEX "Les armées du chaos" - CDEF (2005).
- 6 Cf. le financement des insurgés par le trafic de drogue en Afghanistan, au Liban ou en Colombie.
- 7 La progression exponentielle des attentats-suicides en Afghanistan depuis 2005 paraît, par exemple, particulièrement délicate à contrer avec des méthodes tactiques classiques.
- 8 Comme en Côte d'Ivoire, au Kosovo ou en Somalie...
- 9 70 % de la population mondiale habite d'ores et déjà dans des villes.
- 10 Cf. les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC) qui ont une audience mondiale alors qu'elles ne représentent que quelques milliers de combattants.
- 11 Caveats : limitations nationales de chaque contingent.
- 12 Il est significatif de constater qu'il a fallu dix fois moins de pertes en Irak que 40 ans plus tôt au Vietnam pour que le soutien de l'opinion américaine fléchisse.
- 13 Cf. le cahier du RETEX de l'Intifada Al-Aqsa - CDEF (2004).
- 14 Mode d'action attribué à Gallieni et préconisé dans le FT 02.
- 15 Plutôt que de grandes bases surprotégées mais coupées de leur environnement.



SIRPA TERRE



# 3A : Bilan et perspectives

PAR LE GDI (2s) JEAN-MARC DE GIULI /CDEF/DREX

& LE GDI (2s) ALAIN TARTINVILLE/CDEF/DREX

L'Analyse Après Action (3A) est une des nombreuses inventions américaines, à l'instar de «top gun», que la guerre froide avait suscité pour développer l'efficacité des forces. Principalement destinée à l'instruction collective et à l'entraînement des unités, elle permet une transformation de la traditionnelle notion d'arbitrage, rendue nécessaire par la mise en place d'une «OPFOR» professionnelle<sup>1</sup> au sein des centres instrumentés de préparation au combat. Son succès en fit étendre l'application aux exercices de PC pour lesquels une OPFOR simulée de plus en plus performante se substitua à la sympathique et conciliatrice animation en «carré vert».

En France, concomitamment à celle du CDE<sup>2</sup>, c'est la création du CEPC<sup>3</sup> en 1993 -1994, puis celle du CENTAC qui officialisa la formule<sup>4</sup>. C'était une des premières fois qu'un PC aux ordres de son chef, était réellement évalué au complet. Les débuts furent difficiles mais petit à petit, les avantages de la formule primèrent ses inconvénients<sup>5</sup>.

Aujourd'hui, la 3A a acquis ses lettres de noblesse et trouvé son rythme. Comme aux Etats-Unis, elle a été un des instruments de l'élévation très sensible des performances des PC opérationnels de tous niveaux<sup>6</sup>. Toutefois après 15 ans d'existence, il n'est pas inutile de s'interroger sur son rôle et ses modalités, tant il est vrai que toute activité humaine qui ne se remet pas en question est susceptible de tomber dans une routine sclérosante.

Pour effectuer ce bilan et tracer quelques perspectives, après une rapide retour sur les fondamentaux originels et l'adaptation que nous en avons faite, nous verrons quel pourrait être l'avenir des 3A.

## Le concept originel

Il fut très marqué par l'approche américaine de la formation et de l'entraînement qui est une pédagogie par l'épreuve et son corollaire d'inspiration religieuse, la contrition ou «la reconnaissance des ses fautes» par «l'élève-pêcheur<sup>7</sup>». Elitiste et normé jusqu'en ses moindres détails, focalisé sur les buts à atteindre et les meilleures modalités, il part de l'idée que rien ne sera jamais parfait et qu'il faudra toujours s'améliorer.

Cette méthode exige du temps, un sens pédagogique poussé, et son renouvellement fréquent de façon à coller aux événements à analyser. Elle requiert également une certaine maturité des unités concernées, pour ne pas nuire à la cohésion et à la discipline et apparaître comme une démarche naturelle. En ce sens, elle devrait être bien adaptée à des unités professionnelles. «In fine», elle doit constituer un état d'esprit à tous les niveaux de la hiérarchie et devenir une attitude réflexive à l'issue d'un combat<sup>9</sup>.

## Son adaptation française

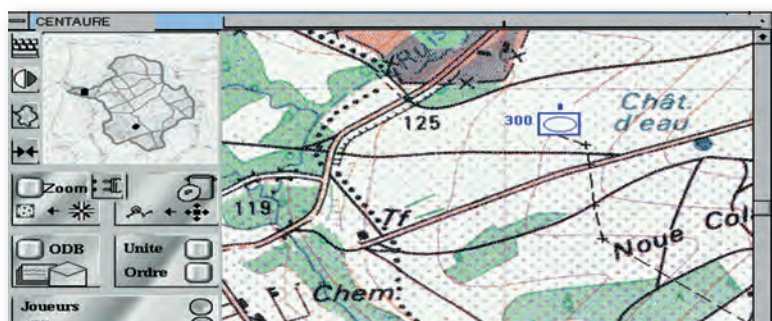
La démarche va être adaptée sur nombre de points. Tout d'abord, elle s'inscrit dans un contexte de «pédagogie du succès», marquée par le souci de conserver un équilibre entre les erreurs et les progrès possibles, en privilégiant ces derniers.

A l'origine, elle devait être un outil de mesure de la performance au profit du commandement qui conservait seul la responsabilité d'évaluation des subordonnés, d'où l'importance de la qualité professionnelle et humaine de l'équipe d'analyse, des référentiels doctrinaux de comparaison et des outils de visualisation objective des situations observées. De ce fait, elle portait moins sur les acteurs pris isolément que sur les résultats globaux obtenus par l'entité observée, un PC en l'occurrence.

Depuis, elle a évolué vers l'audit en se découpant en trois étapes :

- pendant l'exercice, les échanges avec les joueurs et les observations formulées donnent lieu à des corrections immédiates,
- à l'issue de l'exercice : le bilan dressé permet à l'autorité «joueuse» d'entreprendre une action dans la durée pour actualiser et améliorer ses procédures, ses procédés et les qualifications de son personnel,
- après une série d'exercices : la somme des bilans donne des faisceaux de conclusions, solidement étayées, pouvant orienter l'analyse capacitaire (doctrine, organisation, équipements).

Le fait de confier l'essentiel des travaux aux analystes a conduit à une moindre participation des «joueurs» à la 3A. Ce choix devait aussi



CDEF/DSRO

Destiné aux petites unités de combat, son originalité tient à la place essentielle qui est donnée aux «instruits». S'effaçant derrière les joueurs, le rôle de l'analyste est de les mettre en confiance pour les faire parler, les amener à ré-analyser les situations, expliquer ce qu'ils voulaient faire et pourquoi, constater ce qui s'est passé pour discuter entre eux d'alternatives possibles. La méthode recommande, d'ailleurs, que tous les acteurs d'un exercice soient présents lors des 3A et qu'ils puissent s'exprimer le plus librement possible, quelques soient leur grade et leur fonction. L'animateur de la séance n'est là que pour faire appliquer et respecter l'esprit de la démarche : susciter la prise de parole par des questions ouvertes<sup>8</sup>, ne permettre des échanges que sur les faits et interdire tout jugement de valeur sur d'autres que soi.

permettre de conserver le contrôle des interventions pour en limiter les risques d'excès et de dérive par l'affrontement d'opinions ou de

Or, s'il y a quelques années, les carences et insuffisances étaient souvent grossières et facilement reconnues par leurs auteurs, le niveau

## ON L'A DIT, LA 3A POURRAIT ÊTRE TOUCHÉE PAR LA SCLÉROSE ET PAR LA ROUTINE.

points de vue opposés entre les acteurs en fonction de leur place dans la hiérarchie. Dans nos restitutions, seul le directeur de l'analyse livre des conclusions, l'autorité «joueuse» ne bénéficie que d'un temps de parole très limité.

De ce fait, en l'absence de l'introspection des joueurs, le jugement de valeur (le positif et l'améliorable) par un tiers est rarement évité. Pour autant, l'équipe d'analyse s'attache à fonder ses remarques sur des éléments de preuve indiscutables<sup>10</sup> (photos, vidéos, captures d'écrans, enregistrement de communications, copie de documents écrits) et le rejet de constats non avérés, et discutables. De plus, elle conforte ses observations par leur recoupement.

### Les perspectives

**On l'a dit, la 3A pourrait être touchée par la sclérose et par la routine.**

Le renouvellement des équipes est un des remèdes, mais il convient de demeurer vigilant à ce que le remède ne soit pas pire que le mal du fait de la dégradation progressive de la qualité et de l'expertise d'observateurs-analystes, jeunes en grade et en expérience professionnelle<sup>11</sup> ou appartenant aux organismes joueurs. Dans ce dernier cas, juges et parties, ils peuvent manquer d'équilibre ou d'objectivité, soit en transformant leur rôle en un plaidoyer «pro domo» visant à justifier de ressources ou de besoins qu'ils ne réussiraient pas à obtenir, soit du fait d'une critique émoussée par l'excuse ou l'atténuation d'insuffisances ou de manques dont ils auraient une part de responsabilité.

**Le second risque porte sur la tentation d'une diminution de la sévérité des constats.**

Si la 3A est bien acceptée, il n'en est pas moins vrai qu'elle l'est d'autant mieux que ses membres distribuent bons points et «satisfecit».

de performance et d'efficacité s'est considérablement accru. Il a mécaniquement entraîné une augmentation de la finesse et du détail de l'analyse et de ses conclusions. L'exercice restant toujours une épreuve opérationnelle majeure, le chef d'état major met toute son énergie à préparer son outil du mieux possible et il reste généralement, et légitimement, persuadé avoir donné et obtenu le meilleur, d'où parfois une réceptivité limitée à une critique pouvant paraître tatillonne et mesquine. Il pourrait être utile de ce point de vue, de redonner un peu plus la parole aux acteurs eux-mêmes ; on pourrait être surpris par le caractère plus impitoyable des auto appréciaisons, sans négliger le fait bien connu que le constat personnel de ses propres insuffisances est souvent plus profitable que l'exposé de celles des autres.

**Le troisième point concerne les exercices en général.**

Il est lié à l'accroissement sensible de la compétence et surtout de l'expérience des joueurs. Aujourd'hui, la réalité dépasse la fiction et la virtualité des exercices peut paraître bien pâle par rapport à un très riche vécu opérationnel. Jointe à la baisse du rythme d'entraînement, l'élévation sensible des attentes et des exigences des joueurs pourrait donner naissance à un sentiment de supériorité professionnelle et de dédain pour des exercices qui resteront toujours en deçà d'une réalité toujours difficile à restituer. Ce besoin est déjà pris en compte mais il pourrait être approfondi et complété par un emploi plus systématique des données de RETEX, et par une meilleure capitalisation des enseignements des opérations en vue de l'entraînement. Tout naturellement le «corps des analystes», ou le vivier de ceux-ci, pourrait être aussi alimenté par des équipes RETEX de 2 types : formations tactiques et PC opérationnels. Comme dans l'armée américaine<sup>12</sup>, les anciens cadres d'actives pourraient être encore plus largement sollicités à cet effet.



Le dernier aspect est celui du temps et des délais.

A l'origine, un des fondamentaux d'une bonne 3A reposait sur le fait de «prendre le temps de...». Aujourd'hui, le «Finex» est bien souvent à l'orée d'un week-end, il précède un long déplacement, les esprits sont déjà tournés vers l'activité ou le challenge suivant<sup>43</sup>. Ne pourrait-on pas raccourcir l'exercice d'un jour ou d'une demi-journée et donner plus de place à une 3A plus collective, plus dynamique, plus en profondeur ?



- 1 *OPFOR (opposing force)* : joueur adverse qui éleva sensiblement le réalisme des exercices.
- 2 CDE : Commandement de la doctrine et de l'entraînement.
- 3 CEPC : centre d'entraînement des PC
- 4 Qui fut également mise en œuvre au CSEM à la même époque.
- 5 Il faut rappeler ici, la personnalité, la compétence tactique, et l'habileté pédagogique du premier responsable 3A de l'époque, le général de Ballorre qui fut un des artisans de la réussite.
- 6 On se limitera dans cet article aux aspects particuliers des PC, en sachant que la démarche est aussi appliquée au CENTAC et au CENZUB par un dispositif d'observateurs contrôleurs (OC).
- 7 Au sens religieux du terme.
- 8 Pourquoi telle décision ? Quelle réaction à telle évènement ? Avec du recul quelle autre solution aurait pu être mise en œuvre ? Quel est le film des évènements du point de vue joueurs ? Quelle appréciation, ceux-ci, portent-ils sur leur action ?
- 9 Cette idée s'est trouvée largement confortée par le retour d'expérience, une unité ayant eu à vivre une situation opérationnelle difficile trouve dans l'introspection et la parole libre, en cercle fermé, une étape indispensable pour absorber le choc psychologique créé par l'intensité du combat, le stress, la mort donnée, la mort reçue, et se reconstituer sur le plan mental.
- 10 Dans le domaine de la simulation, la 3A disposait d'une application remarquable, l'outil CASSINI couplé avec BBS, qui permettait de rejouer tout ou partie des affrontements et de visualiser avec netteté les déplacements, stationnements, duels tant des bleus que des rouges. La 3A finale devait beaucoup à l'apport pédagogique de cet outil remarquable, qui n'a pas encore de successeur de sa qualité avec SCIPPIO.
- 11 La diminution des effectifs et la moindre disponibilité du personnel présentant le profil ad hoc en constituent les causes premières.
- 12 Qui constituent systématiquement les commissions d'enquêtes en cas de déboires opérationnels et dont les rapports et conclusions sont quasi publiques et accessibles sur le net pour leur majeure part.
- 13 Observation à tempérer par le fait que les rapports de 3A sont des documents très riches et que la plupart du temps, ils constituent des référentiels de bilan ou d'état des lieux et servent de point de départ pour la relance de l'instruction collective des EM.

La 3A «à la française» a été et reste avec le RETEX un des moyens privilégiés d'expression du besoin d'adaptation réactive. La qualité de son exécution, la richesse et la pertinence de ses rapports continueront de reposer sur le soin toujours renouvelé apporté au choix des hommes qui la composent, à la rigueur des méthodes participatives et à la performance des outils d'analyse sur lesquels elle doit s'appuyer.

# Fondamentaux, vous avez dit fondamentaux...

PAR LE COLONEL ROBIN, COMMANDANT LE CENTRE D'ENTRAÎNEMENT AU COMBAT

ET PAR LE COLONEL LEGIOT, COMMANDANT LE CENTRE D'ENTRAÎNEMENT AUX ACTIONS EN ZONE URBAINE



Photo fournie par les auteurs

*La suractivité et les nombreuses contraintes ont progressivement rogné le temps dédié à l'instruction collective, à l'entraînement et à la préparation en vue du combat. Depuis longtemps, il est coutume d'inviter les unités à se recentrer sur la maîtrise des fondamentaux. De fait, volontairement axé sur toutes les formes d'actions de coercition, cet*

*article se propose d'aborder le débat par le rappel de quelques principes simples et intangibles mais de portée différente selon le niveau considéré.*

**L**e passage des unités des forces terrestres dans les centres spécialisés reste une occasion exceptionnelle de mettre en situation les chefs et la troupe avec leurs matériels. Certains éclairages peuvent être apportés à la lumière des exigences du combat, redécouvertes avec l'engagement croissant de notre armée de terre dans des opérations de coercition où l'asymétrie est à ce jour la norme. Les exercices de contrôle des SGTIA se révèlent alors être des observatoires impartiaux de la performance tactique des unités<sup>1</sup>.

**L**a maîtrise des fondamentaux n'a pas changé quelque soient les circonstances mais révèle leur importance dans les phases de combat face à toutes les formes d'adversaire, où gestion de l'incertitude et du stress, capacités de discernement et de décision sont les facteurs clés de la survie et de la victoire.

## 1. Comprendre son terrain

Au niveau du SGTIA, la «lecture» du terrain est un élément décisif dès la préparation de l'action ; elle doit alors être appréhendée sous des facettes multiples, mais toutes imbriquées et complémentaires, car le combat du SGTIA est généralement conduit dans le même compartiment de terrain.

Cette compréhension du terrain concourt à l'économie des forces. Elle doit être appréciée en termes d'effets, généralement cinétiques ou physiques, produits par les amis comme par l'adversaire<sup>2</sup>. Il s'agira de penser mobilité et traficabilité mais aussi adéquation du terrain à l'emploi de tel ou tel type d'armement pour appliquer les effets les plus efficaces. Elle doit être affinée au filtre de l'environnement de l'unité qui se trouvera souvent au contact de populations encore présentes et dont l'attitude parfois ambivalente peut aller de la crainte à l'hostilité affichée.

Par opposition à la zone urbanisée, l'engagement d'un SGTIA en milieu ouvert ou semi ouvert, ne permet pas toujours au capitaine de s'approprier en totalité sa zone d'action, en généralement plus vaste, ce qui lui imposera souvent d'en «déconcentrer» la découverte et l'analyse vers ses subordonnés directs<sup>3</sup>. Ces derniers deviennent alors le premier niveau capable de donner du sens au terrain, c'est-à-dire d'apprécier les conséquences tactiques sur l'action du SGTIA, d'appréhender les aspects favorables et défavorables pour aider, guider et participer activement à la manœuvre de l'unité, tant dans la préparation (le dialogue interarmes) qu'en conduite.

Dans ce contexte, la recherche du renseignement au contact reste délicate. Sans préjuger de l'arrivée des drones et de leur plus-value dans la connaissance de l'environnement des petits échelons tactiques, le SGTIA doit lui aussi maîtriser les mécanismes élémentaires de la recherche humaine élémentaire : la manière de préparer, rechercher et exploiter l'information au plus près de l'adversaire. Rares sont ceux qui y consacrent les moyens d'investigation capables d'appréhender pleinement de comprendre la manœuvre du SGTIA<sup>4</sup>. Car le chef tactique commet généralement trois erreurs :

- il n'établit pas avec suffisamment de finesse son propre plan de recherche, lequel doit lui permettre, en s'appuyant sur la MEDO, d'identifier les informations nécessaires à la compréhension de la situation<sup>5</sup>,
- il n'engage pas nécessairement les moyens suffisants, en quantité et en qualité, pour obtenir le renseignement escompté. Or, il s'agit bien pour le capitaine de connaître la situation tactique ennemie en termes de nature et de volume certes, mais aussi d'attitude et de posture,
- l'étude terrain, si elle est correctement avancée dans la perspective de l'action, reste superficielle pour conduire «l'opération de recherche du renseignement». Le manque de pratique de la topographie élémentaire

(étalonnage de pas, marche à l'azimut, etc.) ne permet pas de s'affranchir de la planimétrie autant qu'il le faudrait<sup>6</sup>.

## 2. Préparer sa mission et employer ses moyens

Aujourd'hui, la bataille décisive conduite sans discontinuer plusieurs jours durant cède la place à une succession d'engagements de contre guérilla, ciblés, limités dans le temps et dans l'espace, qui se conçoivent selon les principes du coup de main. Toutefois, la dimension interarmes et interarmées, l'environnement médiatique des opérations, imposent une préparation poussée et très détaillée avec l'ensemble des tous les acteurs de l'opération.

Cette évolution exige une réflexion collective étroite de la part de l'équipe de commandement, véritable «CO à temps partiel» où chacun apportera sa plus-value à chaque étape de la réflexion. Le capitaine doit s'organiser pour conduire dans les temps sa première réflexion tactique, établir son orientation initiale, conduire le dialogue avec ses subordonnés, rédiger ses ordres et vérifier que chacun ait bien appréhendé sa mission en répétant l'action<sup>7</sup>. Ce travail coopératif, conduit en amont, est capital pour comprendre l'esprit de l'action décidée par le capitaine. Cet échange devient le gage premier de la prise d'initiative par les subordonnés face aux évolutions potentielles de la situation inopinée.

S'appuyant sur une doctrine qui ne doit pas inhiber sa réflexion tactique mais qui constitue au contraire un référentiel pour adapter sa manœuvre aux circonstances, le chef tactique gagne à articuler ses moyens comme les pièces d'un «LEGO» en fonction des effets qu'il entend obtenir de chacun d'eux, et ce, dans une logique d'économie des forces. Il préservera sa liberté d'action par une juste prise de risque dans le choix de son mode d'action en évitant le quitte ou double.

Assimilé dans son approche théorique, l'emploi des appuis est mal appliqué parce que les chefs tactiques opposent davantage qu'ils ne les combinent les notions de choc et d'effet dans le temps et dans l'espace.

En effet, la notion d'appui ne doit pas être réduite à celle des feux indirects, qu'ils proviennent de l'artillerie ou des vecteurs aériens. Toute arme est en soi une arme d'appui et il s'agira de rechercher la complémentarité des feux pour faciliter l'approche de l'élément chargé de l'action finale. La question essentielle reste d'être capable d'amener les moyens nécessaires à l'endroit permettant d'appliquer des effets aussi précis et mesurés que possible<sup>8</sup>. Une réflexion «par les effets» amène systématiquement le chef à penser à l'emploi de ses appuis avant de fixer les missions de ses éléments de mêlée. Agissant plus rapidement par les feux, il peut ainsi plus facilement basculer ses efforts. Ce faisant, n'ayant engagé au contact que le strict nécessaire, le chef tactique conserve sa liberté d'action.

## 3. Apprendre à faire plus vite que l'adversaire

Quelle que soit la diversité des théâtres d'opérations actuels, il demeure une constante : le rythme de l'action est essentiel à la manœuvre de coercition. Au premier coup de feu, «dans le combat», il y a unité de temps, de lieu et d'action. Il s'agit alors d'agir et de réagir de manière parfois réflexe, quel que soit l'adversaire rencontré. L'action redevient l'affaire du chef au contact et les choses -bel euphémisme- relativement simples et faites d'exécution.

Le coup d'œil du chef, sa capacité à décider rapidement et sa détermination sont déterminants. Les actes réflexes, appris et réappris par le combattant, deviennent alors des «gestes vitaux»<sup>9</sup>. Quel que soit le niveau, le premier qui peut observer, analyser, discerner, «encaisser» (car bien posté), comprendre, rendre compte et donner des ordres est naturellement en situation de supériorité car il aura l'initiative.

Les fondamentaux individuels - actes réflexes, entraînement au tir et endurcissement physique et moral du combattant<sup>10</sup>- restent pérennes. Les nouveaux contextes d'engagement imposent par ailleurs une capacité d'adaptation et de discernement quasi immédiate. Le soldat doit être capable de moduler dans l'instant son attitude et son tir afin de l'adapter à la situation. Cette aptitude à la lucidité doit être garantie, qu'il soit dans un état de fatigue extrême ou qu'il évolue dans des conditions climatiques ou géographiques les plus difficiles<sup>11</sup>. Cette capacité de discrimination suppose un entraînement constant à savoir réfléchir vite et «sélectionner son attitude» dans un catalogue appris et maîtrisé à l'entraînement.

1 Le CENTAC (centre d'entraînement au combat) et le CENZUB (centre d'entraînement aux actions en zone urbaine) sont dédiés à l'entraînement tactique des SGTIA. Le premier se concentre sur l'entraînement et le contrôle des SGTIA en milieu ouvert, cœur de la formation tactique des unités. Il peut adapter rapidement ses scénarios aux besoins opérationnels. De création récente et en plein développement, le CENZUB joue un rôle de laboratoire et d'expertise du milieu urbain, ce qui l'amène à proposer une instruction collective préalable.

2 Il s'agit de se poser la question somme toute assez simple : «si j'étais l'adversaire, où et comment placer un IED, employer mon RPG7, etc. ?» Cette connaissance de l'ennemi s'appuie sur un travail de fond du S2 et tient compte des dimensions culturelles de l'adversaire, capable d'utiliser son arme «à contre-emploi», selon nos critères.



Photo fournie par les auteurs

- 3 En ville, la zone d'action du SGTIA sera plus réduite et peut être appréhendée par le capitaine mais le risque d'isolement devient plus grand au niveau individuel ou du groupe. Cette notion d'isolement, essentiellement visuelle, gêne considérablement la manœuvre du SGTIA et l'oblige à être plus méthodique et processionnel.
- 4 Les patrouilles sont sous-dimensionnées et organisées sans avoir la capacité de mesurer les conséquences de ce qu'ils voient sur la manœuvre amie. Elles gagneraient à être conduites par des chefs de section ou des adjoints. Les réflexions du général de BRACK et ses patrouilles d'officier, celles du Maréchal ROMMEL sur la manière de rechercher le renseignement pendant la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale sont encore d'actualité.
- 5 A l'échelon du SGTIA, il s'agit bien ici de décliner les éléments essentiels d'information que l'échelon supérieur n'a pu fournir. Le capitaine, à partir de sa propre analyse (faire vivre l'ennemi) déterminera les informations terrain et environnement à confirmer ou infirmer dans le temps et dans l'espace en vue de l'action à conduire.
- 6 Traficabilité des axes, minages potentiels, itinéraires d'approches, capacités d'observation intermédiaires, occupation des habitations rencontrées, etc.
- 7 Le processus générique de préparation de mission initié à la réception de l'ordre (MEDO, dialogique qui ne se réduit plus aux échanges entre le CDU et ses appuis seuls, *backbrief*, *rehearsal*) prend une place croissante avec la multiplicité des subordonnés et la contrainte de juste proportion dans les effets à obtenir.
- 8 A quoi sert d'infiltrer un peloton au complet si un seul char peut produire le même effet ? La question sera alors d'amener l'élément au bon endroit. Un détachement d'appui constitué ad hoc, combinant différents moyens d'appui peut remplir le bon effet terminal, sous réserve que le chef raisonne bien en termes d'effets.
- 9 Le passage récent d'un SGTIA de la BUNDESWHER a mis en lumière son très bon niveau d'exécution individuel et collectif, ce qui a considérablement gêné la force adverse dès les premiers contacts.
- 10 Ajoutons le secourisme de combat et la réaction à la menace IED-pièges.
- 11 Les unités contrôlées présentent sur ce point des visages très contrastés qui se traduisent par des postures très différentes tout au long des quatre jours d'exercices et notamment lors des phases de nuit.

### Pour conclure...

**La guerre est une lutte contre le temps qui exige de s'appuyer sur à des valeurs sûres et des actes techniques simples. La maîtrise des fondamentaux doit donc être déclinée de manière différenciée et complémentaire selon les niveaux considérés. Il s'agit bien de faire une différence, mais sans les opposer, entre le soldat qui doit agir par acte réflexe (se déplacer, se poster, employer ses armes) et le chef qui doit réfléchir et décider dans l'incertitude. Tourné vers l'action, celui-ci veillera à ce que ses subordonnés maîtrisent parfaitement les actes les plus simples de leur niveau, pour conduire de manière quasi réflexe ce qui constitue le fondement de tout combat : une fois l'adversaire dévoilé, le combat se résume -si l'on peut dire- à la confrontation de deux volontés dans un affrontement quasi symétrique.**

# L'idée de manœuvre :

## évolution dans le questionnement

PAR LE GÉNÉRAL DE BRIGADE MICHEL YAKOVLEFF, COMMANDANT LA 7<sup>ÈME</sup> BRIGADE BLINDÉE

**L'**élaboration de l'idée de manœuvre se fait en répondant à une série de questions simples :

- ➔ **POURQUOI** : l'objet de mon action, répondant à l'intention de mon supérieur.
- ➔ **QUOI** : la mission en elle-même, telle qu'elle est libellée par ce supérieur.
- ➔ **AVEC QUI / AVEC QUOI** : les moyens que je commande (unité en général).
- ➔ **CONTRE QUI / CONTRE QUOI** : mon ennemi du moment, celui de la mission considérée.
- ➔ **OU / PAR OU** : évidemment, le lieu de la mission. Le cas échéant, par extension : comment s'y rendre, etc.
- ➔ **QUAND** : l'heure du début, l'échéance, tout attendu temporel de la mission.
- ➔ **COMMENT** : les tâches à accomplir, les composantes. A la fin du raisonnement, ce sera décliné en missions des subordonnés.

Le questionnement reste la base du raisonnement. Nonobstant, quelques remarques s'imposent, que nous reprendrons question par question.





SIRPA TERRE

## L'enchaînement POURQUOI / QUOI / COMMENT

Dans un monde idéal, l'enchaînement est direct et la réponse évidente. Prenons par exemple la mission de flanc-garde. La grande unité à laquelle j'appartiens veut faire mouvement de A à B. Elle craint une menace ennemie sur son flanc et confie à mon groupement tactique interarmes (GTIA) de 1000 hommes la mission de flanc-garder ce mouvement.

- ➔ **POURQUOI** : pour que l'unité supérieure puisse rejoindre B sans encombre.
- ➔ **QUOI** : couvrir son flanc pendant le mouvement (une autre façon de dire «flanc-garder»).
- ➔ **COMMENT** : par flanc-garde mobile, par interdiction de telle ligne, par contre-attaque si l'ennemi fait mine de s'opposer au mouvement. Bref, par tout procédé qui fera que l'ennemi en question, s'il survient, me combattrà, moi, sans pouvoir gêner le mouvement de mon supérieur.

Revenons sur le **POURQUOI**. C'est «l'esprit de la mission». Au fur et à mesure que l'on remonte la hiérarchie, le **POURQUOI** s'éloigne de la tactique et rejoint le champ du politique.

Reprenons ma grande unité de tout à l'heure. Pourquoi fait-elle mouvement ? Pour se mettre en place à la frontière et dissuader le pays voisin de la franchir. A son niveau, le **QUOI**, c'est «s'interposer à la frontière» (ce qui suppose de la rejoindre, d'où le mouvement en question) et le **POURQUOI** c'est dissuader.

Cette même grande unité appartient à une force multinationale. En déployant une force terrestre au

contact de la zone contestée (le **QUOI** à ce niveau), elle veut au mieux relancer un round de négociation, au minimum caractériser l'agression si elle survient. le **POURQUOI** de la force multinationale, c'est donc «élever les enjeux pour le pays potentiellement agresseur».

La force militaire s'inscrit dans une action diplomatique d'ensemble. Ce que fait la composante militaire de cette action, le **QUOI**, c'est exercer une pression,

contraindre l'agresseur potentiel à y regarder à deux fois avant de commettre une bêtise. Le **POURQUOI**, c'est de ramener sa décision dans le champ du rationnel, à base d'un bon vieux calcul de ratio avantage/coût des options qui s'offrent à lui.

Et voilà comment, en trois étapes, nous avons remonté l'arborescence des **POURQUOI** jusqu'à sa racine unique, qui quitte le champ de l'action militaire. Il est évident qu'on ne dira pas à un colonel, commandant un groupement tactique interarmes (GTIA) de 1000 hommes que le «Pourquoi» de son action est «de contraindre le pays X à revenir à la table des négociations».

## Le POURQUOI : à l'origine, une responsabilité politique et non militaire

Le **POURQUOI** originel, c'est le but de guerre au sens clausewitzien du terme. L'Alsace-Lorraine, la libération nationale, l'annihilation du nazisme, pour ne prendre que des cas récents.

Malheureusement, les décennies passées n'offrent guère d'exemples de buts de guerre clairement définis. En effet, au sommet, là où se conçoit la manœuvre politico-diplomatique dont l'action militaire n'est qu'une composante, rares sont les décideurs (politiques) qui s'efforcent à une telle clarté de conception. C'est la raison pour laquelle, dans toutes nos démocraties, le décideur politique suprême dispose d'un conseiller militaire, le chef d'état-major des armées (CEMA) en France, le *Chairman, Joint Chiefs of Staff* (CJCS) aux Etats-Unis, le *Chief, Defence Staff* (CDS) en Grande-Bretagne, etc.

Ce conseiller militaire tient un rôle essentiel, car il convertit le souhait et les limitations de l'échelon politique en données de départ de la planification et, in fine, en cascade d'ordres qui iront du Président de la République, du Président des Etats-Unis, du Premier Ministre de sa Majesté, jusqu'au caporal au coin du carrefour, en passant par le commandant de théâtre, les commandants de composante, les commandants de grandes unités, les commandants d'unités tactiques... L'enchaînement des questions est relativement aisé dès lors que l'étape initiale est bien

**On peut penser que le général Leclerc, en août 1944, recevant l'ordre d'aller libérer Paris, n'a pas glosé des heures sur le «Avec qui».**

formulée. Pour un amiral très étoilé, dire «je veux dissuader» ou «je veux faire pression pour relancer la négociation», cela se comprend et cela est suffisant pour inspirer plusieurs options militaires, plus ou moins fortes, dont le choix sera proposé au décideur politique.

Il reste que le décideur indécis, pusillanime ou timoré, qui refuse de choisir, prend souvent prétexte du rejet de formulations dont il croit qu'elles limitent sa liberté. Il accuse ce langage d'être binaire, excessif, technocratique, hermétique, superflu, bref, insulte suprême, «dénué de sens politique». «Mon général, je refuse de me laisser enfermer dans votre verbiage», phrase généralement proférée par l'ignorant de la chose militaire. En ce cas, toute la mécanique étant en branle, et nos soldats peut-être exposés à la malveillance de l'ennemi, le «Pourquoi» de leur mission reste frappé de la tare congénitale de l'ambiguïté, le «Quoi» en devient une espèce d'ectoplasme. A l'arrivée, nous avons l'inaction – le crime suprême aux yeux de Napoléon – ou l'excès. Le politique y gagne-t-il en liberté ? Sans doute pas, du moins dès lors que l'ennemi choisit de tester les limites du discours – en l'occurrence, les limites de l'absence de discours.

La guerre limitée est en principe préférable à la guerre totale, celle qui vise l'annihilation de l'adversaire. La guerre limitée découle forcément d'objectifs limités, admettant la survie de l'adversaire, même en cas de victoire. Très logiquement, la guerre limitée ne peut se concevoir sans objectifs clairement encadrés. Un «Pourquoi» évasif, voire elliptique, débouche plus facilement sur l'excès qu'un «Pourquoi» très précis, à condition qu'il soit réaliste, évidemment.

La condition première d'un **POURQUOI** véritablement opératoire, c'est donc la clarté du but politique, même s'il est subtil et ouvert à plusieurs devenirs, et la rigueur de sa formulation. Toute la cascade en devient conceptuellement claire. En retour, le politique est mieux à même de réclamer des comptes, de poser ses impératifs et contraintes, de varier s'il le souhaite, en cours d'action.

En résumé : s'il prétend contrôler le militaire, et à travers lui, conduire effectivement la guerre, le décideur politique suprême doit en maîtriser la dialectique et endosser une définition opératoire de ses buts stratégiques.

## Le QUOI

Replaçons-nous au niveau tactique, plusieurs échelons plus bas que celui que nous venons d'évoquer.

Le «Quoi» se décline à plusieurs niveaux.

En premier lieu, il est la formulation littérale de la mission reçue. «Un verbe à l'infinitif, un complément», comme on disait naguère. A noter que le verbe en question provient du glossaire réglementaire, car les

termes de mission ont des sens très précis qui contribuent à les encadrer.

Néanmoins, la réflexion tactique ne s'arrête pas là, car la mission s'articule en composantes, tout au moins tant qu'on ne sera pas descendu aux plus bas échelons tactiques, où elle se réduit à l'acte. Par exemple, pour «Détruire», il faudra prendre contact, manœuvrer (déborder, couvrir, appuyer, aborder), se réorganiser...

La connaissance et la compréhension partagées des mots et concepts englobés dans la synthèse et résumé qu'est le terme de mission est absolument indispensable pour le chef tactique. Ce vocabulaire et tous ses sous-entendus doivent être partagés, commentés, exercés avant l'action, afin de s'assurer d'une parfaite cohérence de vues entre échelons.

## AVEC QUI / AVEC QUOI

Aux petits échelons, mais aussi aux grands, au terme de longs mois de campagne, cette question suscite l'ironie. Pendant deux ans dans les landes bretonnes, j'ai connu ce sourire en coin à chaque exercice, sourire de l'élève officier d'active répondant au chef de section devant le tableau papier. «Avec quoi ? Ben, avec mon groupe de combat, tiens ! Quelle question !». On peut penser que le général Leclerc, en août 1944, recevant l'ordre d'aller libérer Paris, n'a pas glosé des heures sur le «Avec qui». Avec la 2<sup>o</sup>DB, imbécile !

Sommes-nous toujours dans ce genre de certitude aujourd'hui, à l'heure de la modularité ? Sûrement pas, hélas. Cette question est devenue compliquée, dès le niveau du sergent.

D'une part, la connaissance humaine de ceux «avec qui» je vais remplir ma mission est essentielle, pas seulement pour des raisons morales, mais aussi pour apprécier ce qui peut être demandé à la troupe, apprécier le moment où elle est susceptible de flancher. Ce n'est pas une question oiseuse.

D'autre part, «Avec qui» traite aussi des capacités opérationnelles de l'unité. Celles-ci dépendent de sa constitution, de son organisation, de son état de fraîcheur (morale et logistique), de son degré d'entraînement, de son expérience du théâtre, etc.

**AVEC QUI** est donc une question à tiroir qui doit susciter une réflexion approfondie, tout au moins tant que le chef n'en sera pas à la huitième mission successive avec la même unité. Et même dans ce cas, il a intérêt à analyser sans complaisance l'évolution de son unité. Le décalage progressif, insensible, ou la situation de rupture brutale ne peuvent être exclus.

La compagnie américaine qui a accompli le massacre de My Lai, au Vietnam, était très mal connue de son chef, et avait subi des pertes anonymes (mines et tirs isolés) qui avaient accumulé la frustration et préparé le terrain pour les exactions qui l'ont rendue tristement célèbre. «Avec qui vais-je fouiller ce village ?» n'était pas une question oiseuse, en ce matin du 1968, pour l'infortuné lieutenant Calley.

## CONTRE QUI / CONTRE QUOI

Cette partie du questionnement est souvent la moins bien traitée, par défaut de connaissance, de compréhension, d'imagination, d'ouverture, de culture. La capacité de l'ennemi putatif découle assez mécaniquement de ses moyens (quantitativement et qualitativement) rapportés au terrain de la rencontre. Néanmoins, cet ennemi poursuit son propre objectif. Un ennemi doctrinal, relevant d'une institution normée de son supérieur. A contrario, un ennemi autonome, dénué de toute solidarité effective avec d'autres, est à la fois plus libre de ses choix et moins susceptible de bénéficier d'une aide externe.

Il y a forcément une part majeure de subjectivité dans l'étude de cet ennemi, mais reconnaître le fait ne disqualifie pas toute hypothèse au motif qu'elle serait pure spéculation. La spéculation est intrinsèque à la guerre, activité probabiliste par nature.

A cet égard, la propension de l'école scientifique de la guerre à ne se préoccuper que de faits avérés et à rejeter toute «spéculation» est plus qu'une carence d'imagination : c'est un contresens total. Elle néglige l'intention de l'ennemi, alors que celle-ci est le secret profond de son action.

Se souvenir que la capacité n'est rien sans intention, et accepter de spéculer sur celle-ci, admettant les risques et imperfections de l'exercice, est la base du «**CONTRE QUI**».

## OU / PAR OU

L'école de pensée militaire occidentale est assez à l'aise avec ces questions. Après tout, elle a inventé la géographie moderne, le positionnement par satellite, etc. Au bas échelons tactiques, «**OU** et **PAR OU**» débouchent

sur le choix de l'itinéraire à défilement, l'abordage par la façade aveugle de l'immeuble. En remontant : la définition du terrain dominant, à saisir ou préserver à tout prix.

Le choix de son terrain est la marque des grands capitaines, de Frédéric II à Napoléon, qui sont généralement parvenus à combattre où ils le voulaient, ce qui leur a donné un avantage majeur dans la plupart de leurs affrontements.

Aujourd'hui, la coalition occidentale maîtrise les «espaces communs», notamment l'océan et le ciel, ce qui facilite les grandes stratégies et explique, pour une large part, les succès tactiques qui restent la règle plus que l'exception (quel est le dernier engagement tactique *perdu* par une armée occidentale depuis un demi-siècle ?).

## QUAND

L'école de pensée orientale (soviétique/russe et chinoise) prête beaucoup plus d'attention aux notions de temps dans la manœuvre – et notamment le temps long, celui des guérillas, des campagnes de désinformation.

Les Occidentaux sont gens pressés. «Quand», cela commence généralement «tout de suite» et «le plus vite possible». Or, même au niveau tactique, savoir attendre est très important. Napoléon pratiquait ce qu'il appelait «l'attente stratégique», consécutive à un premier mouvement fulgurant. Qu'attendait-il, depuis sa nouvelle position ? Il attendait la réaction à son coup, qu'il comptait bien transformer en faute. C'est le ressort de la défense en position centrale.

Les Occidentaux raisonnent le temps comme une donnée de planification, une mesure nécessaire pour mieux appliquer la force. Les Américains ont une obsession de la *synchronisation*, présentée comme l'objet premier du raisonnement tactique. Le défaut de cette forme de pensée, c'est qu'elle conçoit le temps comme extrinsèque au débat entre les parties en présence.

Il est stupide de nier l'importance de la synchronisation de ses propres moyens, surtout quand ils sont disproportionnés, complexes et inscrits dans des systèmes toujours plus imbriqués.

Mais si l'on raisonne le combat comme une sorte de danse rituelle, *qui se joue à deux*, alors le temps prend une autre signification, car il est partagé et non réparti. L'art suprême, c'est le contre-pied de l'ennemi. Une focalisation exclusive sur la synchronisation de ses propres moyens laisse trop facilement oublier l'impératif de disloquer ceux de l'ennemi, par contre-pied ou accélération brutale.

Dans ce contexte, le **QUAND** devient un outil du «Penser Rouge» : quelle est la séquence probable de l'ennemi ? Quand est-elle vulnérable ?

La recherche des fenêtres d'opportunité, voilà le sens ultime de la question **QUAND**.

Il en résulte une manœuvre en trois temps, dont le premier sera la prise de rythme avec l'ennemi, le second le contre-pied déstabilisateur, le troisième l'exécution de sa propre «danse», à son rythme, concrétisant la victoire.

## COMMENT

C'est, paradoxalement, la question la plus simple. Elle se décline en deux volets distincts : d'une part, le choix de l'action, du procédé. Nous avons vu, dans le cas de la flanc-garde, le choix de l'interdiction, du coup d'arrêt, de la contre-attaque, choix qui peut évoluer dans le temps, selon le terrain envisagé pour le combat.

D'autre part, les missions confiées aux subordonnés, découlant mécaniquement de tout ce qui précède.

En cela le **COMMENT** de l'échelon considéré devient le **QUOI** de chacun de ses subordonnés.



## FT-02 : transformer l'essai

PAR LE COLONEL LIONEL JEAND'HEUR/CFT

La diffusion d'un manuel de tactique est une bonne nouvelle soulignant le besoin d'un retour aux fondamentaux après 15 ans d'opérations orientées vers la basse intensité. Toutefois, cet ouvrage n'est pas un «livre de recettes» enseignant des techniques, mais un document de réflexion, qui doit armer le lecteur de principes, car la «Tactique» est avant tout subjective : elle relève, pour beaucoup, c'est le domaine de la perception et de l'interprétation.

Le succès d'une opération militaire repose sur la compréhension de la situation. Or, ces opérations sont complexes car leur problématique n'est plus exclusivement militaire, mais globale. L'action militaire, même prépondérante, ne peut être dissociée des actions économiques, sociales, culturelles ou diplomatiques, et chaque soldat doit savoir y situer son action.

L'écueil majeur est de plaquer du mécanique sur du vivant. Un manuel de tactique est donc indissociable de ses corollaires : méthode de raisonnement, style de commandement et formation des cadres, qui assurent la cohérence et la cohésion d'une armée en opérations.

Un manuel de tactique décrit comment une unité devrait conduire sa mission, mais la solution unique n'existe pas, car la problématique est interactive. Ainsi, dans des circonstances similaires, il est possible de vaincre un chef ennemi ou d'être vaincu par un autre. Il ne s'agit donc pas d'une question de technique ou de structure, mais plutôt d'interactions entre deux caractères différents. La guerre n'est pas une science exacte, mais un art basé sur l'intuition et la réflexion.

Les procédures traditionnelles supposent que les plans et les ordres produits par les échelons supérieurs définissent la problématique pour les échelons subordonnés. Or, si les ordres circulent du haut vers le bas, les échelons subordonnés contribuent à la compréhension de la situation par les échelons supérieurs, surtout lorsqu'elle est complexe. Dans les limites de sa zone d'intérêt/responsabilité, le chef tactique est souvent plus à même de saisir le spectre complet du problème que ses supérieurs.

Aussi, est-il souhaitable que les chefs de tous niveaux définissent eux mêmes la problématique puis en partagent l'approche avec leurs supérieurs et leurs subordonnés pour aboutir à une compréhension aussi complète que possible des problèmes posés, fruit d'un dialogue permanent et franc entre les échelons supérieurs et les échelons subordonnés.

**«Quand mon chef a conçu son intention et son plan, il n'a pas envisagé cette situation. Je dois donc réévaluer ma mission et conduire l'action, de ma propre initiative, dans le sens de l'effet à obtenir par les échelons supérieurs...».**

La maîtrise de la complexité, apanage des généraux par le passé, s'est aujourd'hui étendue jusqu'au niveau des chefs des échelons tactiques : le travail du chef de GTIA intègre de plus en plus d'éléments de réflexion du niveau opératif. Dans les opérations menées au sein de populations très sensibles, les chefs de tous niveaux doivent inscrire l'exécution de leurs actions à court terme dans une perspective opérative voire stratégique, dans tous les cas globale<sup>1</sup>.

Si la problématique n'est pas comprise et partagée, la planification s'appuiera, par défaut, sur les normes doctrinales et les modèles connus plutôt que sur la compréhension d'une situation particulière. Pour éviter cet écueil, il importe de prendre en compte les remarques des subordonnés, qui doivent eux mêmes disposer des arguments, des compétences et du caractère pour faire valoir leur approche.

La méthode de raisonnement doit donc permettre d'élargir la vue des échelons subordonnés vers les buts recherchés par le commandant de théâtre. L'esprit doit donc l'emporter sur la lettre dans la réflexion, et la lettre s'imposer dans l'exécution.

Pour être efficace, l'évolution de la méthode de raisonnement nécessite une évolution du style de commandement. Ici aussi, il ne faut pas plaquer du mécanique sur du vivant, sous peine de manquer la cible.

Mieux le subordonné comprend sa mission, son contexte et le mode d'action retenu, plus il est efficace. C'est la raison d'être du «*rehearsal*<sup>2</sup>» cher aux Anglo-saxons et sans doute l'origine du processus de la mission globale (PMG), abandonné par l'armée française.

Toutefois, la meilleure façon de comprendre les ordres est bien, dans la phase d'élaboration, de les aborder avec un esprit critique et constructif afin de s'en pénétrer. Lorsque les délais l'autorisent, les remarques des subordonnés provoqueront :

- soit une explication de l'échelon supérieur leur permettant de mieux se pénétrer de l'esprit et de la lettre de la mission,
- soit une valorisation des ordres.

Pour atteindre un tel niveau d'obéissance, de compétence et de compréhension, un lien de confiance et de respect mutuel doit exister entre chefs et subordonnés. Le supérieur doit se considérer comme un tuteur formant ses «disciples».

C'est une forme de maïeutique, autorisant la prise de responsabilité et d'initiative à tous les échelons et permettant, *in fine*, d'exploiter les opportunités. Ainsi, face à une situation imprévue, sans possibilité de rendre compte et de demander la conduite à tenir, les soldats de tous grades seront capables de se dire : «Quand mon chef a conçu son intention et son plan, il n'a pas envisagé cette situation. Je dois donc réévaluer ma mission et conduire l'action, de ma propre initiative, dans le sens de l'effet à obtenir par les échelons supérieurs...». Cette intelligence de situation nécessite de savoir prendre ses responsabilités.

«Le sentiment de responsabilité est la qualité la plus noble du chef. Cependant elle ne doit pas être recherchée dans le sens de prendre des décisions de sa propre autorité sans tenir compte de la situation générale ou de ne pas suivre méticuleusement les ordres et de remplacer l'obéissance par la prétention. L'indépendance ne doit pas se transformer en bon plaisir. Par contre, l'initiative qui reste dans les limites exactes est à la base des grands succès<sup>3</sup>».



Elle démultiplie l'efficacité en innervant tous les échelons d'exécution. Un général russe, suivant la guerre franco-prussienne de 1870 en qualité d'observateur, conclut que la victoire allemande trouvait son origine dans une incroyable capacité à agir de manière autonome, présente jusqu'aux échelons les plus bas et déployée sur le champ de bataille au même titre que les autres savoir-faire. «Tandis que les officiers étaient résolus à préserver leur liberté d'action, les sous-officiers et les soldats étaient exhortés, voire obligés de réfléchir de manière autonome, d'analyser la situation et de se faire leur propre jugement» confirme le lieutenant-colonel L. Rousset, professeur à l'école supérieure de guerre, dans l'histoire générale de la guerre franco-allemande en 1886.

Le style de commandement doit donc autoriser que la lettre puisse être supplantée par l'esprit, dans la mesure où le succès est assuré. Il existe aujourd'hui, avec la numérisation, bien des moyens de coordonner l'action de subordonnés trop entreprenants ! Et si les réseaux devaient tomber, il faudra bien faire confiance à l'initiative des subordonnés et à leur intelligence de la situation.

Ce style de commandement nécessite des cadres au caractère trempé, pétris de culture militaire, à la culture générale étendue, payant de leur personne sans craindre d'engager leur responsabilité, et sachant susciter imposant, sans démagogie copinage ni renoncement à la rigueur et au cérémonial, la confiance à leurs subordonnés en contribuant à leur maturation et en stimulant leur esprit d'analyse et de synthèse.

Le chef doit donc disposer d'un caractère fort et d'une culture capables de lui faire surmonter ce qui constitue l'un des aspects intangible du combat : l'incertitude sur la situation. Il est rare, en effet, que l'on puisse obtenir des renseignements définitifs sur la situation en cours, les exiger est naturel, mais les attendre dans une situation grave n'est que rarement le signe d'un commandement énergique et peut constituer une faute lourde.

Irriguées par l'expérience des opérations récentes, les écoles de formation initiale semblent le bon endroit pour tremper le caractère des jeunes cadres en leur apprenant les principes de base de la tactique générale, en leur donnant le goût de la culture militaire, en améliorant leur culture générale et en développant leur sens des responsabilités par des exercices tactiques les forçant à prendre des décisions complexes, parfois difficiles, auxquelles ils devront apprendre à se tenir afin d'atteindre l'effet majeur recherché, tout en gardant à l'esprit que les vicissitudes du combat peuvent les amener à infléchir leur décision initiale, l'entêtement dans ce domaine pouvant rapidement devenir une faute.

Ainsi, vers 1860, réprimandé par un prince prussien et un maréchal, un commandant répondit qu'il avait appliqué les ordres reçus à la lettre. Il se vit répondre que le roi l'avait nommé commandant car il croyait qu'il était capable de savoir quand il ne fallait plus obéir aveuglément...

L'appréciation des circonstances et de l'instant, nécessitant une nouvelle décision, constitue à tous les niveaux, l'art du commandement et de la conduite des opérations.

**L**a parution d'un manuel de tactique n'est pas anodine. A l'heure, où l'action des échelons tactiques résonne au niveau stratégique<sup>4</sup>, où les effectifs engagés sont comptés, il convient d'accompagner ce document de mesures lui donnant toute sa pertinence, son ampleur et sa pérennité : il s'agit d'optimiser la méthode de raisonnement à tous les niveaux et d'investir lourdement dans les hommes chargés de mener la réflexion et l'action pour que l'investissement consenti, apporte la plus value recherchée. C'est aussi le meilleur moyen de limiter «la capacité de catastrophe possible» qui réside en tout «caporal stratégique<sup>5</sup>».

A l'heure du nouveau livre blanc, cet effort renouvelé dans la formation des cadres et des soldats, serait une contribution déterminante au maintien de l'excellence de l'armée de terre.

1 D'où la notion d'effet (EBAO).

2 «rehearsal» : traduction + explication

3 [Traduction du règlement allemand TRUPPENFÜHRUNG H.DV. 300 du 17 octobre 1933 - Berger-Levrault - 1936

4 Article du général d'armée B. Cuhe, ancien CEMAT dans défense nationale et sécurité collective de juin 2008

5 Audition du GCA Lecerf par la commission du Livre blanc le 11 octobre 2007. «Cette dimension est fondamentale : le sens, la compréhension, l'intelligence de la mission se partagent à tous les niveaux, et ne sont pas le privilège des chefs. Cela va même jusqu'au niveau du «caporal stratégique», c'est-à-dire le petit chef d'équipe, de groupe, de section qui se trouve confronté aux aspects concrets de la mission, au cœur du problème, à proximité de la population, de ceux qui souffrent, à proximité des prédateurs et du danger ; il est lui-même une capacité de catastrophe possible, avec une dimension internationale, voire stratégique dans ses retombées.»

# DOCTRINE TACTIQUE



## CLAUSEWITZ

Karl von Clausewitz (1780-1831) est simple officier en 1806. Prisonnier, comme tant d'autres, après la bataille d'Auerstedt, il retire de sa captivité une profonde aversion pour les Français. De retour en Prusse, il aide Scharnhorst à reconstruire une armée démoralisée et diminuée après la déroute de 1806. En 1812, aux termes de l'alliance franco-prussienne, son pays doit participer à la campagne de Russie dans l'immense armée multinationale que dirige Napoléon. Clausewitz préfère servir le tsar comme lieutenant-colonel. Faut de maîtriser le russe, il sera témoin, plus qu'acteur, de la funeste campagne de 1812. Il participe enfin à la campagne de 1815.

Clausewitz n'est pas un officier de premier plan : il occupe des postes d'état-major et ses passions trop intellectuelles le desservent auprès de ses pairs. En 1818, il se consacre à l'enseignement militaire dans la jeune Ecole de guerre dont il est le directeur. Son chef-d'œuvre, *De la Guerre*, est un ouvrage inachevé : il n'a terminé que le Livre I de cet ouvrage-fléuve lorsque le choléra l'emporte.

**S**UN TZU SIGNIFIE «MAÎTRE SUN»(DE SON VRAI NOM «SUN WU»), EST UN GÉNÉRAL CHINOIS DU V<sup>E</sup> SIÈCLE AV. J.-C. (544-496 AV. J.-C.).

IL EST SURTOUT CÉLÈBRE EN TANT QU'AUTEUR DE L'OUVRAGE DE STRATÉGIE MILITAIRE LE PLUS ANCIEN CONNU : L'ART DE LA GUERRE. L'IDÉE PRINCIPALE DE SON ŒUVRE EST QUE L'OBJECTIF DE LA GUERRE EST DE CONTRAINDRE L'ENNEMI À ABANDONNER LA LUTTE, Y COMPRIS SANS COMBAT, GRÂCE À LA RUSE, L'ESPIONNAGE ET UNE GRANDE MOBILITÉ : IL S'AGIT DONC DE S'ADAPTER À LA STRATÉGIE DE L'ADVERSAIRE, POUR S'ASSURER LA VICTOIRE À MOINDRE COÛT. UNE DERNIÈRE HYPOTHÈSE CONSIDÈRE QUE SUN ZI A BEL ET BIEN EXISTÉ, QU'IL ÉTAIT ORIGINAIRE DE QI, DONT IL AURAIT FUI LES TROUBLES POUR SE RÉFUGIER À WU.

