



Revue trimestrielle de La Saint-Cyrienne - Octobre 2017

N°227

LE CASOAR



LA TACTIQUE

SOMMAIRE

■ 03 - Éditorial du président

NOTRE ÉCOLE

- 04 - Biographie du général François Labuze
- 05 - Là où tout commence [François Labuze]
- 06 - Remise des prix à la promotion sortante
- 08 - 1^{er} Bataillon « Général Saint-Hillier » [Clément Chiola]
- 10 - 2^e Bataillon « Général Loustaunau-Lacau » [Éloi Darbois]
- 12 - 3^e Bataillon : les prémices d'une nouvelle promotion [Cyrille de Boysson]

DOSSIER : LA TACTIQUE

- 14 - Le mot du Rédac'tchef
- 15 - Un impératif : anticiper et décider [Antoine Windeck]
- 17 - Évolutions tactiques [Guy Hubin]
- 19 - L'histoire militaire au service de la tactique [Olivier Paulus]
- 21 - La tactique à Saint-Cyr [Frédéric Blachon]
- 25 - Au cours supérieur interarmes [Emmanuel Dubois]
- 27 - À l'école de guerre [Vivien Bureau]
- 29 - L'art de conduire une bataille [Gilles Haberey et Hugues Pérot]
- 31 - « La tactique du gendarme » [Yvan Noailles]
- 33 - La stratégie commerciale [Thierry Clément]
- 35 - Ruptures et continuité [Claude Franc]
- 37 - Rendons à César ce qui est à César [Louis-Guilhem Larchet]
- 39 - Urgence ! [Arnaud Anger]
- 41 - De la tactique [Dominique Mariotti]

EN BREF

- 43 - [Jérôme Pellistrandi]

DÉBAT

- 47 - Le défi de La Saint-Cyrienne ? [Alain Pilod]

TRIBUNE LIBRE

- 50 - L'alchimie spéculative des représailles ! [Dominique Baudry]
- 51 - Inflexible, le parti communiste chinois prépare l'avenir [François Torrès]

VIE PRO : ACTIVE & CIVILE

- 53 - Le service d'infrastructure de la défense (SID) [Bernard Fontan et Stéphane Castel]
- 55 - Professeur des écoles saint-cyrien ! [Grégoire Mercier]
- 57 - Transition professionnelle [Aude de Montgros]

HISTOIRE ET TRADITIONS

- 58 - Du rêve à la réalité [Raymond Noullens]
- 60 - Le drapeau de « Trois de Saint-Cyr » [Jacques Fray]
- 62 - Les Échos de Saint-Cyr [Alain Aguilera]

BIBLIOGRAPHIE

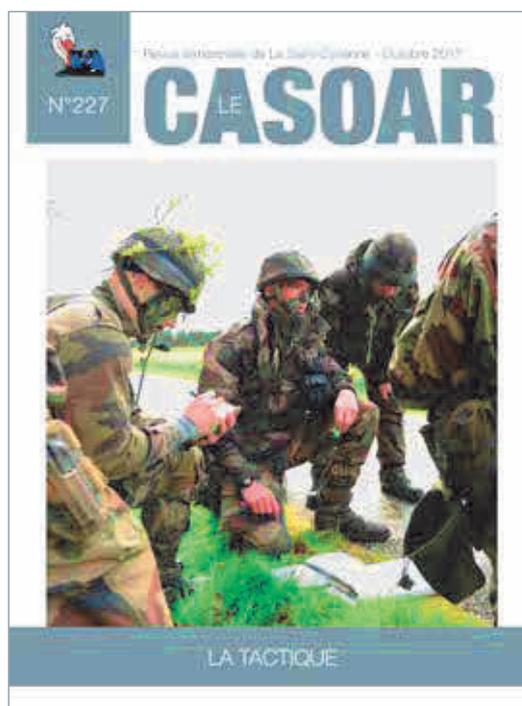
- 63 - [Ségolène Martinez et Henri Carrard]

COURRIER DES LECTEURS

- 68 - Agathe L'Estampille [Ségolène Martinez]

VIE DE LA SAINT-CYRIENNE

- 71 - Mot du délégué général
- 72 - Hommage à nos morts
- 74 - Vie des promotions
- 76 - Vie des délégations
- 77 - Activités [Olivier Paulus]
- 79 - Départ du CEMA
- 81 - Biographie du général François Lecointre
- 82 - Listes des secrétaires et correspondants
- 90 - Nouvelles des familles
- 94 - Comité national d'entente
- 96 - Entraide



Saint-cyriens en exercice de combat – Crédit photos ESCC



La tactique

La tactique a été, est, et restera au cœur de notre métier de soldat. Et pourtant, c'est un thème qui a rarement été abordé dans notre revue. Aussi, je remercie l'équipe du *Casoar* et le Conseil d'administration d'avoir retenu ce sujet pour ce numéro d'octobre.

Mais je dois avouer qu'il a fallu mener un « combat tactique » pour que le titre évolue. Initialement, en effet, il était prévu que le thème soit intitulé « l'art de la tactique » ! Or, n'en déplaise à Sun Tsu, resté célèbre dans l'histoire militaire pour son livre « *de l'art de la guerre* », je reste convaincu que ces deux termes, « l'art » et « la tactique », sont et resteront fondamentalement incompatibles. Avec l'art, nous sommes avant tout dans le domaine de la beauté et du sentiment : concernant la beauté, il me revient cette parole, prêtée à Wellington, alors qu'il arpente le terrain de la bataille de Waterloo, le soir même où il venait de remporter sa célèbre victoire sur Napoléon : « *il n'est qu'une chose au monde qui soit pire qu'une bataille gagnée, c'est une bataille perdue !* » Quant au sentiment, c'est à Clausewitz que je fais appel, quand

il écrit à ce sujet : « *dans une chose aussi grave que la guerre, les erreurs dues à la bonté d'âme sont la pire des choses* ». En effet, si par démagogie ou par faiblesse de caractère, un chef se met à faire du sentiment à l'égard de ses hommes dans la conduite des opérations, son adversaire, quant à lui, n'aura absolument aucun sentiment à en profiter et à mettre toutes ses forces pour exploiter les vulnérabilités décelées... Et les premières victimes en seront ses soldats !

Mais la tactique est essentielle, tout autant que la stratégie, et certainement encore plus aujourd'hui qu'hier !

La tactique est essentielle, car la politique la plus fine, la stratégie la plus pertinente ne resteront que des mots, si elles ne se traduisent pas par des actions tactiques efficaces sur le terrain ; la bataille de la Marne en est un douloureux exemple : face à la percée allemande en août 1914, l'offensive à outrance avec des képis, des pantalons garance et des baïonnettes n'a rien pu faire contre le feu de l'adversaire ; la date du 22 août avec ses quelque 27 000 soldats français tués au combat en une seule journée signera l'échec de la tactique fondée sur l'assaut coûte que coûte...

La tactique est essentielle aussi, car elle est au cœur de notre métier de soldat ; elle en est même le point culminant, car toutes les autres techniques ne sont là que pour participer à sa réussite : le parachutisme, la montagne, l'amphibie, la NRBC, l'armement, etc. Toutes ces techniques, aussi importantes paraissent-elles ou aussi pointues peuvent-elles être, ne sont que des moyens pour permettre à la tactique de triompher.

La tactique est encore plus essentielle de nos jours, car, comme on le dit de façon un peu familière, nos soldats font désormais la guerre dans un « bocal de verre » : aujourd'hui, tout se voit et tout se filme, tout se dit et tout s'entend, et, *in fine*, tout se diffuse sur les médias et donc tout s'interprète ou tout se déforme ! Nos propres soldats n'ont plus le droit à l'erreur, notamment sur le plan du comportement ; les dégâts collatéraux les font passer pour des criminels et même n'importe quelle allégation ou les bruits les plus bizarres sont repris en boucle par les réseaux, comme on l'a vu au cours de l'opération Sangaris en RCA, ou plutôt un an après...

Enfin, la tactique est essentielle, car au moment de l'action ultime, les soldats risquent leur vie quand ils sont face à l'adversaire. Or, dans nos sociétés occidentales, le prix de la vie humaine - et c'est notre fierté - est devenu exorbitant, à tel point qu'il serait possible de s'interroger s'il existe encore des causes permettant le sacrifice de vies humaines pour les défendre ? Cette dimension est rendue encore plus complexe, car l'adversaire, auquel on doit faire face habituellement aujourd'hui, n'a, quant à lui, aucun respect pour la vie humaine, y compris la sienne ! Rappelons-nous à cet égard nos dix soldats tués à Uzbeek pendant l'été 2008 et l'émotion suscitée dans le pays...

Il était donc logique, pour ne pas dire essentiel, que nous nous penchions sur la tactique, qui est, en outre, la raison d'être de tout jeune saint-cyrien, quittant l'École.

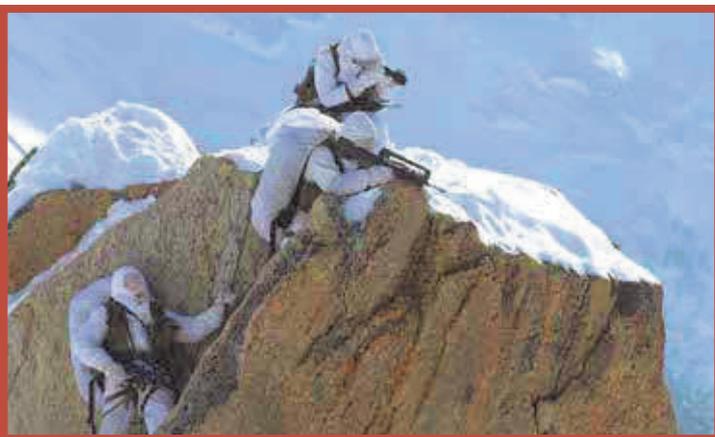
Après avoir présenté la tactique, permettez-moi, pour finir, de parler de stratégie, voire de politique, pas dans le domaine du combat, mais au sujet de l'avenir de notre association ! Au mois de juin dernier, j'ai rencontré le nouveau président de la cellule orientation-emploi de l'ASCVIC, le préfet Patrice Molle, qui vient d'être élu, ou plutôt réélu, puisqu'il a occupé cette fonction, voici quelques années déjà ! Nous nous sommes mis d'accord pour débiter ensemble le « chemin de convergence » de nos deux associations : il s'agit tout d'abord de regrouper toutes les activités de la cellule « orientation - emploi » de l'ASCVIC et du PVP (Pôle vie professionnelle), tout en réfléchissant ensemble aux modalités de ce rapprochement, tant attendu. C'est en cours ! Il nous faudra ensuite faire valider cette réunification au cours de nos prochaines assemblées générales respectives, au printemps 2018. Puis, il ne restera plus qu'à nous réunir, l'ASCVIC devenant le bras armé de *La Saint-Cyrienne* pour la reconversion des officiers.

Général d'armée Bruno Dary
Président de *La Saint-Cyrienne*

DOSSIER



LA TACTIQUE



UN IMPÉRATIF : ANTICIPER ET DÉCIDER

PAR LE GÉNÉRAL DE DIVISION ANTOINE WINDECK - PROMOTION « LIEUTENANT-COLONEL GAUCHER » (1983-86),

DIRECTEUR DU CENTRE INTERARMÉES DE CONCEPTS, DE DOCTRINES ET D'EXPÉRIMENTATIONS

Certes, la tactique est l'art de la bataille et, selon les textes en vigueur, « l'art de combiner, en opérations, les actions de tous les moyens militaires pour atteindre les objectifs assignés par la stratégie opérationnelle ». Mais avant tout, la tactique est un art de la décision et de l'anticipation.

La tactique, et plus généralement la guerre en tant qu'activité humaine, nous place au cœur d'une difficulté ou plutôt d'un paradoxe, qui prend naissance dans la relation entre pensée et action. Si la pensée précède et féconde l'action, cette dernière dans sa confrontation au réel, corrige la pensée. C'est bien à ce mécanisme de nature dialectique entre pensée et action, qu'avait d'ailleurs déjà souligné Jean Guilton, mais aussi entre théorie et pratique, permanence et contingence, que nous conduisent la réflexion et bien sûr l'action tactique. La tactique, art autant que science à bien des égards, illustre donc de la façon la plus éclatante qui soit cette relation, en fusionnant intimement pensée et action, l'une et l'autre interagissant constamment, dans la recherche d'effets précis et concrets appliqués à une situation opérationnelle donnée. Combinant les moyens et les effets pour imposer *in fine* sa volonté à l'adversaire, la tactique se situe au cœur de l'action aéroterrestre.

De façon générale, la tactique mérite qu'on lui porte toute l'attention et la rigueur que requiert son poids dans la conduite des opérations. Plus encore, la tactique dispose d'atouts qui font d'elle une discipline, au sens quasi-académique du terme, ainsi qu'une véritable discipline d'action en structurant le raisonnement de ceux qui la pratiquent.

Sans s'opposer à la stratégie, dont elle constitue un préalable ou un maillon, la tactique semble avoir pâti d'un effacement progressif au profit de la stratégie et de l'opératique, qui ont monopolisé en grande partie la réflexion. Reléguée au rang de pratique professionnelle, voire, par certains officiers avec une certaine condescendance hélas, d'art mineur, elle a en fait suscité depuis la fin de la guerre d'Algérie de rares publications vraiment novatrices, à l'exception de celles de nos anciens Brossolet, Hubin, Yakovleff, en particulier, et de quelques rares autres. Cette déshérence de la pensée militaire tactique s'est certainement trouvée amplifiée par des effets de mode : la stratégie a fini par occulter - point de vue certes un peu tranché mais assumé - toute dimension tactique. Le style, la nature et l'ampleur des opérations militaires de ces quarante dernières années n'ont pas vraiment contribué non plus à la sortie de cette forme d'oubli.

Il faut le réaffirmer avec force : la tactique se distingue bien de la stratégie. Revenir au sens des mots et à la réalité de ce qu'ils recouvrent l'un et l'autre nous aidera sans doute à reconnaître à la tactique son importance. La tactique possède des lettres de noblesse anciennes et s'appuie sur un patrimoine d'une richesse exceptionnelle, malheureusement trop peu connu ou, s'il l'est, souvent étudié sous l'angle réducteur de la seule recherche historique. D'ailleurs, il est intéressant d'observer de quelle façon, les centres et insti-

tuts de recherche civils - où le nombre de militaires, retraités compris, demeure échantillonnaire -, ont repris sur le plan stratégique la suite de ce que leur ont abandonné progressivement les militaires eux-mêmes. Certains centres de recherche civils commencent à s'intéresser aux questions tactiques sous la pression de l'industrie de l'armement. Veillons à ce que la tactique ne subisse pas le même sort que la stratégie.

La tactique doit retrouver la place qui lui revient de droit en tant que discipline et non seulement en tant que pratique, au cœur de l'activité intellectuelle et opérationnelle de l'armée de Terre. La fréquentation régulière et solide des questions tactiques, dès les étapes de la formation initiale, permettra d'inscrire l'officier dans la réalité d'un métier où l'organique, d'une manière ou d'une autre, finira par occuper au cours de sa carrière une bonne part de son énergie, voire hélas l'essentiel.

La tactique est aussi et avant tout un art de la décision et de l'anticipation fondée sur l'activité intellectuelle du chef militaire. Le chef tactique engage en effet un processus de

réflexion, central dans l'action conduite par ses subordonnés, qui se traduit par une succession de décisions. Cette réflexion, soutenue par l'intelligence, n'est pas purement spéculative : elle repose en partie sur l'expérience individuelle et collective puis elle débouche *in fine* toujours sur des actions concrètes, traduites dans les faits, incarnées physiquement

par des soldats confrontés à un ennemi sur le champ de bataille. Considérant que la guerre ou le combat est bien un affrontement de volontés antagonistes, cette confrontation armée s'exprime donc aussi en partie dans un choc intellectuel, un choc de puissance des chefs militaires, un choc des conceptions de l'action mais aussi des volontés, les manœuvres d'unité sur le terrain étant, à leur manière, la manifestation concrète de cet affrontement intellectuel.

La manœuvre tactique s'articule parallèlement autour d'une succession de décisions, reposant sur une analyse précise de nombreux facteurs, replacée dans un contexte spatio-temporel spécifique et toujours teintée d'un degré d'incertitude, plus ou moins important selon les circonstances. La finalité d'imposer sa volonté à l'adversaire, conduit donc le chef à se projeter dans une anticipation permanente de l'évolution de ces facteurs. De ce fait, la tactique est indissociable d'un processus décisionnel, toujours itératif entre les différents niveaux de commandement, qui s'est progressivement formalisé au cours du temps, et dont l'importance est comparable à celle de la manœuvre des unités.

Discipline partagée par les officiers de l'armée de Terre et à un degré différent par ceux des autres armées, la tactique doit devenir une génétique commune. Cette discipline pré-

La tactique est aussi et avant tout un art de la décision et de l'anticipation fondée sur l'activité intellectuelle du chef militaire

DOSSIER

suppose l'utilisation de qualités foncières de l'intelligence et du raisonnement : analyse des facteurs, combinaison des données et synthèse des possibles, anticipation et imagination, construction de solutions, priorisation et hauteur de vue. Elle impose donc à celui qui la pratique, au-delà d'une grande rigueur intellectuelle, de s'imprégner des objectifs de l'échelon supérieur, d'effectuer des choix, conscient des conséquences, d'évaluer avec justesse les risques, d'associer les subordonnés à la réflexion et de leur faire confiance en leur déléguant une partie de l'action collective, la tactique étant par excellence le champ d'action de la subsidiarité. En effet, l'action sur laquelle elle débouche ne se situant jamais dans l'absolu, mais au sein d'une bataille conduite et coordonnée à tous les échelons, il importe que chacun de ces échelons s'imbrique dans celui qui le commande, à l'image des poupées russes.

Dans cette dialectique des volontés antagonistes, le chef tactique possède l'obligation, au risque de perdre sa propre liberté d'action et de voir l'adversaire lui imposer sa volonté, d'anticiper plus vite que lui et surtout d'agir de sorte que son intention ne soit pas perçue trop tôt. Constamment, le chef cherche à créer l'incertitude dans les rangs ennemis. Plongé dans le brouillard, l'ennemi est alors condamné à la réaction plutôt qu'à l'action et à augmenter sa prise de risque.

Parallèlement, l'arrivée annoncée d'une nouvelle génération d'équipements baptisés du nom générique de SCORPION, dans un contexte géostratégique mais aussi budgétaire durablement affecté, incite aux innovations et à faire preuve d'imagination. Avant même la mise en service de cette nouvelle génération d'équipements, la technologie nous pousse déjà à réfléchir aux facteurs d'évolution de la tactique dans les années à venir. Les travaux conduits ne se résument pas à une modernisation des véhicules ou « plateformes », dans le jargon des industriels. L'« infovalorisation » visera à mettre en connexion tous les véhicules, engins et combattants débarqués, facilitant l'échange d'informations, la remontée des comptes-rendus et la diffusion des ordres, automatisés ou non, ouvrant l'accès à un combat plus « collaboratif ». Moins formellement hiérarchisé tout en demeurant coordonné, laissant davantage d'initiative aux échelons subordonnés disposant d'informations plus fiables et partagées, tout en autorisant le chef à reprendre en mains fermes les rênes le cas échéant, ce type de combat a pour but de donner aux unités SCORPION une agilité, une réactivité et une réversibilité plus grandes. De ce fait, leur capacité d'action sur le champ de bataille en sera nettement améliorée, permettant la protection par la dilution et le mouvement par un jeu permanent « dispersion concentration » dans des délais raccourcis, la saisie de l'initiative, et *in fine* d'inverser le rapport de force temporairement et localement tout en entretenant l'ubiquité.

À l'évidence, ces nouveaux équipements ouvrent des pistes particulièrement prometteuses en matière de tactique, grâce notamment à un partage de l'information rendu possible par une connectivité inégalée. Le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) pilote une réflexion sur les évolutions tactiques qu'offriront ces nouveaux équipements. Restons néanmoins prudents, car si la connaissance partagée en temps quasi-réel de la situation par toute la chaîne de commandement et les unités permet à terme de manœuvrer plus vite, le processus décisionnel étant lui-même accéléré, il n'est pas acquis que la tactique

en soit pour autant mieux maîtrisée. En outre, la gestion de la masse d'informations et la maîtrise de la charge cognitive des chefs et opérateurs resteront des sujets délicats. Ces perspectives imposent donc, de la même façon, d'accorder à l'enseignement de la tactique et à sa pratique une attention soutenue, renouvelée et adaptée à ces nouveaux paramètres.

Inévitablement, après ces quelques réflexions, se pose la question de l'enseignement de la tactique. Cet apprentissage redonnera pour commencer sa place à l'étude de l'histoire militaire, en particulier de cas tactiques choisis et mis en perspective, stimulant ainsi la réflexion. D'autre part, cet enseignement sera effectué dès la formation initiale en développant notamment l'idée selon laquelle le subordonné doit impérativement comprendre l'esprit de la manœuvre de son chef immédiat et s'inscrire dans celle de son « N+2 ». Le système de formation allemand toujours en vigueur, s'appuyant sur la culture de l'*Auftragstaktik* mérite d'être analysé de près. Il nous faut disposer en effet, malgré une expérience perfectible, de jeunes officiers imaginatifs, force de proposition et enclins à l'initiative toujours dans l'esprit de l'intention du chef. C'est partant de cette phase initiale, que l'on suscitera l'initiative et une forme de créativité indispensable au chef militaire, qui s'opposent à l'application passive de schémas tactiques stéréotypés. Or, cette imagination tactique ne se décrète pas, elle s'apprend, s'éduque, se nourrit de la doctrine, du RETEX et de l'histoire, et se cultive. Enfin, la tactique, qu'elle soit enseignée dans la lande bretonne ou dans les écoles d'armes, à Mailly, dans les centres de simulation ou dans les amphithéâtres de l'École militaire, s'appuie sur des principes, des règles mais nécessite aussi une forme d'intériorisation, ou de méditation, comme le souligne Clausewitz : « Cette assimilation parfaite avec son propre esprit et sa propre vie métamorphose le savoir en un véritable pouvoir ».

Enfin, pour conclure, il paraît opportun de rappeler les liens consubstantiels rapidement évoqués entre tactique et stratégie pour souligner que la première n'est qu'un moyen au service d'un état final recherché de niveau stratégique et politico-militaire. La subordination de la tactique à l'opérative et à la stratégie, en termes de finalité, impose naturellement la mise à disposition des moyens tactiques pertinents et adaptés au terrain, à l'ennemi et aux missions pour conduire une action s'inscrivant dans une stratégie audacieuse et efficace, sans laquelle elle serait vaine et sans portée réelle. Cela constitue en soi un sujet, que je ne développerai pas ici.



Le général de division Windeck est un officier de cavalerie qui a effectué la totalité de ses commandements dans la troupe au sein des unités de la Légion étrangère, avec lesquelles il a accompli de nombreuses opérations extérieures en Afrique et au Moyen-Orient, jusqu'aux responsabilités de chef de corps du 1^{er} REC. En 2010, il commande la 6^e DLB pendant deux ans avant de prendre la tête des Écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan jusqu'en 2015. Il dirige alors le Centre de doctrine d'emploi des forces jusqu'à l'été 2017, et depuis le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations

ÉVOLUTIONS TACTIQUES

PAR LE GÉNÉRAL GUY HUBIN - PROMOTION « GÉNÉRAL GILLES » (1969-71)

L'arrivée à maturité de technologies encore dans les limbes il y a vingt ans, les perspectives et les réflexions provoquées par le programme Scorpion, les gabarits budgétaires et humains de notre armée de Terre vont imposer des choix quant à l'articulation des forces, leur doctrine d'emploi et les modes d'utilisation des armes.

Pour ramener ces questions complexes à leur dimension la plus schématique, seule susceptible d'être abordée dans le cadre d'un court article, il est proposé de les envisager par rapport aux principes de l'action tactique. En somme, comment faire pour, dans le cadre des technologies nouvelles, réaliser la concentration des efforts, assurer le maintien de la liberté d'action et veiller en permanence à l'économie des forces.

La réponse n'est pas facile et passe, de notre point de vue, par une complète refonte des modes de pensée, d'action et d'organisation car nous ne sommes plus dans un simple changement de degré des efficacités mais dans un profond changement de nature.

Dans un système de forces où la portée des armes capables d'effectuer des tirs au but n'excédait pas quelques milliers de mètres, deux à trois tout au plus, on comprend facilement que la concentration des efforts exigeait une importante densité de moyens dans des zones dont la profondeur était inférieure à ces distances.

Cette situation est révolue. Les munitions air/sol ont accédé à cette précision depuis une bonne trentaine d'années, les tirs des artilleurs sont désormais précis à des portées se chiffrant en dizaines de kilomètres et les missiles sont maintenant capables de faire mouche au-delà de la vue directe. Dans ces conditions, la concentration des feux et donc des efforts sera obtenue via une dilution des moyens puisque le « rayon d'action » des tirs destructeurs va passer de quelques kilomètres à quelques dizaines de kilomètres. Comme chacun le sait, les densités variant comme les surfaces, elles vont donc, théoriquement, baisser d'un facteur 100 !

Qu'on le veuille ou non, ceci aura des conséquences immenses sur l'emploi des armes. Ces performances, associées à l'amélioration de la connaissance des situations et aux capacités de traitement de l'information, interdiront la concentration des moyens d'autant plus qu'elle ne sera plus utile. Evidemment, le rôle traditionnel des armes dites de contact, jusqu'à présent acteurs centraux des processus de destruction, va s'en trouver profondément modifié. Pourquoi diable, continuer d'exposer en masse fantassins et cavaliers à la fournaise du combat si leur nombre n'est plus indispensable à la destruction de l'adversaire ? En revanche, le formatage des objectifs, la désignation des cibles, le contrôle du terrain et l'exploitation des résultats resteront de leur ressort et ne seront certainement pas faciles à réaliser.

La question de la liberté d'action est impactée à la fois dans sa dimension sûreté et dans sa dimension surprise par l'amélioration considérable de la connaissance des situations. Incontestable pour celles des situations amies, elle est moins bonne qu'on a pu l'espérer un moment pour celles de l'ennemi. Malgré tout, elle s'est beaucoup améliorée. Si bien que la liberté d'action, enjeu profond du combat, relèvera de plus en plus de la connaissance car les capacités seront de plus en plus difficiles à dissimuler.

C'était, jusqu'à présent, la constitution de détachements qui permettait d'assurer la liberté d'action d'une force terrestre. Les gardes donnaient le recul nécessaire pour gérer les surprises, les gros permettant de prendre ou de reprendre l'initiative. Dans ce contexte, la sûreté était un problème externe. Ce point essentiel explique d'ailleurs, en partie, les difficultés que rencontraient les forces classiques confrontées à l'adversaire asymétrique.

Demain, l'amélioration de la connaissance des situations associée aux performances des tirs en roulant altéreront l'efficacité des gardes en raison de l'imbrication des moyens dits de contact dans la zone des combats, tandis que l'efficacité des feux indirects interdira la constitution de gros comme ressort de l'initiative. D'externe, la sûreté deviendra un problème interne.

La prise ou la reprise de l'initiative ne pourra plus venir que de la capacité à effectuer des frappes destructrices sur des objectifs façonnés et livrés aux moyens tirant au-delà de la vue directe par les anciennes armes de contact devenues, en raison de l'imbrication inévitable, des armes de mêlée. Seuls les hélicoptères pourront peut-être encore se concentrer pour délivrer leurs feux destructeurs grâce à leur extraordinaire mobilité doublée de la faculté de tirer au-delà de la vue directe.

Il reste à résoudre la question de l'économie des forces dont on pressent qu'il sera le principe le plus important des systèmes futurs. On se souviendra, au passage, que Foch le considérait déjà comme le principe central à l'aube du siècle dernier. Le ressort principal de l'économie des forces tient dans la réalisation de la synergie interarmes. Cette question a, jusqu'à présent, été réglée par l'intégration des capacités interarmes au sein d'une même entité : le corps d'armée napoléonien, le groupement de la seconde guerre mondiale, le sous-groupement de la guerre froide.

Nous sommes en train de passer des systèmes divisés aux systèmes éclatés dont les pions seront si petits qu'il ne sera plus possible d'accéder à la synergie interarmes par l'intégration mais par la collaboration de capacités voisines. Cette possibilité devrait s'épanouir au sein de communautés d'intérêts, constituées à la demande et disparaissant, une fois le problème résolu, pour renaître plus loin sous une autre forme face à un autre problème.

Nous arrivons là à la question essentielle et, reconnaissons-le, très difficile à résoudre de l'organisation optimale du commandement et de l'articulation des moyens tactiques. Va-t-on sauter le pas et tenter de définir un cadre sortant de la verticalité et de l'homothétie actuelle ou bien, plus peureusement, certains diront plus raisonnablement, tenter de faire la tactique de demain dans le vieux pot des organisations d'hier ?

DOSSIER



L'auteur de ces lignes ne peut que plaider pour la première formule tout en sachant pertinemment que le décideur, sur les épaules duquel pèse le poids de la responsabilité, aura tendance à adopter la seconde.

De notre point de vue, la bonne formule passe par un fractionnement maximum des moyens dont les capacités seront démultipliées par celle des robots qui leurs seront reliés, une organisation du commandement attachée au terrain, et la constitution de communautés d'intérêts fugitives liées à la résolution des problèmes tactiques de nature éminemment variables dans l'espace et dans le temps.

Le fractionnement des moyens doit descendre jusqu'au binôme d'engins de manière à atteindre la simplicité maximum de gestion du pion tactique permettant la concentration optimum sur le service des armes et la gestion de robots prolongeant leur action, tout en conservant une capacité minimale d'auto-protection et d'appui. Ce binôme déployé sur un espace de un à quatre kilomètres carrés restera peu vulnérable aux TAVD et, intégré à une coordination d'ensemble, pourra participer au façonnage des cibles et au contrôle du terrain, objectif de la manœuvre de demain. Cette coordination pourra être améliorée, en tant que de besoin, par la constitution d'une communauté d'intérêts intégrant, sous une même autorité et pour un temps donné, des capacités issues des différentes origines de l'efficacité interarmes (inf, cav, gen, art, ...). Le grand écueil à éviter sera celui de la concentration des moyens, désormais suicidaire, tandis que celle des moyens de l'adversaire devra être provoquée.

La constitution et la disparition de ces communautés d'intérêts dépendra d'un commandant de zone d'action responsable de la circulation et des obstacles, de l'engagement et de la sûreté des pions déployés sur sa zone, et surtout de leur concours à l'idée de manœuvre arrêtée par l'échelon supérieur en charge de la conception. Dans un système éclaté, où l'agitation des pions tactiques sera difficile à orienter et où la sûreté relèvera de considérations internes aux dispositifs, seul un système de commandement attaché au terrain sera capable d'assurer la stabilité et la continuité de l'action nécessaire à la décision.

Adieu sections, pelotons, compagnies et escadrons, étendards, drapeaux et régiments ! Toutes ces gloires et symboles du passé devront céder le pas à l'initiative, à la connaissance, à l'isolement, à la coordination de moyens apparemment étrangers les uns aux autres mais œuvrant au sein de systèmes dont la cohésion sera d'une essence infiniment plus sophistiquée que celle du vieux coude à coude et exigera un courage et une abnégation sans commune mesure avec celle des vieilles organisations.

Surtout, il serait catastrophique que le maintien de vieilles structures, de vieux schémas, pour sentimentaux qu'ils soient, nous empêche d'accéder à l'efficacité maximum au travers de la transformation radicale de la nature du lien tactique. Il ne faut pas reculer devant la difficulté d'une telle adaptation. Le soldat français en a vu d'autres et est parfaitement capable d'être le premier à réaliser une telle transformation.

Le moment n'est plus où notre supériorité de moyens pouvait nous dispenser d'une adaptation de fond. Les politiques de puissance sont partout à l'œuvre et l'expérience indique sans ambiguïté que celui qui le premier tire le meilleur parti des technologies disponibles acquiert, au moins initialement, un avantage décisif.



Le général Hubin est un officier issu de l'arme blindée et cavalerie. Il a accompli l'essentiel de sa carrière au sein des troupes aéroportées. Il a exercé ses commandements au sein d'unités du renseignement, régulièrement en opérations extérieures comme le 13^e RDP, la DGSE et le COS, jusqu'au 1^{er} RHP dont il a été le chef de corps de 1992 à 1994. Passionné de tactique, Il a publié « Perspectives tactiques » et « La guerre, une vision française » chez Economica.

L'HISTOIRE MILITAIRE AU SERVICE DE LA TACTIQUE

PAR LE GÉNÉRAL OLIVIER PAULUS - PROMOTION « GÉNÉRAL ROLLET » (1978-80)

Qui dit tactique, dit praticien de la guerre et officier en particulier. Cette pratique, mise à l'honneur et en exergue dans ce numéro du *Casoar*, je souhaite l'aborder sous l'angle d'un duo qui me paraît être la clef d'un bon usage par des praticiens avertis, fidèles en cela à cette belle maxime de Molière « L'art de la guerre ne consiste qu'en deux choses, à donner et à ne point recevoir ».

Ce duo est le rapprochement et l'association de la tactique et de l'histoire militaire. Cela peut paraître un truisme, une évidence ou encore une banalité. Il n'empêche que depuis des décennies, ce duo s'est terriblement réduit, atténué, voire dissocié. En effet, contrairement aux générations d'officiers qui nous ont précédés et dont l'encadrement à Saint-Cyr et en écoles d'armes était composé d'officiers ayant vécu à répétition la guerre à l'image de la promotion « Lieutenant-colonel Jeanpierre (59-61) » dont le commandant de bataillon était le chef de bataillon Laurier, titulaire de 19 citations et l'encadrement, celui des commandants de compagnie et des chefs de section, totalisait 81 citations comme j'ai pu le vérifier dans leur album de promotion. La mienne, « Général Rollet » (78-80) avait pour instructeurs et voraces des officiers qui n'avaient en quasi totalité connu que le combat de préparation à l'engagement face au bloc de l'Union soviétique. Ils enseignaient dès lors la tactique en récitant le TTA sans évoquer, ou fort peu, le fait d'histoire militaire pour venir illustrer, témoigner et renforcer l'instruction du combat.

Ce constat, je l'ai retrouvé comme vorace de la promotion « Général Guillaume » (90-93) et, de façon encore plus marquée, lorsque j'étais le chef du Service historique de la Défense (2011-13).

Ainsi pour le déclenchement de l'opération *Serval* au Mali, tout début 2013, les seules sollicitations officielles que j'ai reçues, ont été d'une part une demande de l'Élysée sur les tirailleurs sénégalais d'origine bambara, la principale ethnie du Mali, anciennement Soudan français et, d'autre part, un souhait des Commandos Marine de venir consulter la cartographie du Mali, là-encore réalisée du temps de l'Afrique occidentale française.

En réaction, je demandais au vice-amiral, chef du CPCO⁽¹⁾ de l'état-major des armées, de pouvoir détacher un officier historien militaire au sein de la cellule de crise en charge de ce nouveau théâtre. Cette demande agréée s'est révélée pertinente puisque, pour la prise de décision de s'emparer ou non de la ville de Kidal, cet officier a produit une fiche rappelant une situation analogue survenue en 1916 à la suite d'une des plus grandes rébellions targuies contre l'occupant français, pour laquelle le général Joffre avait retenu l'option de s'emparer de cette localité, option qui fut reconduite en 2013. Ainsi, mais de façon ponctuelle et temporaire, le duo tactique-histoire militaire était recréé.

Un peu plus tard en 2015, chargé de mission auprès du chef d'état-major de l'armée de Terre, je lui proposais une première directive sur l'histoire militaire avec, pour cette fonction, à considérer comme complémentaire des autres fonctions opérationnelles, une attribution de responsabilités au niveau des sous-chefs d'état-major de l'EMAT et la création d'un poste d'officier référent « Histoire militaire » pour l'armée de Terre au sein de ce même état-major.

Cette directive a été suivie, pendant l'été 2017, d'une seconde directive déclinant la première pour arrêter les actions à conduire au sein de l'armée de Terre, soulignant tout particulièrement la mise en œuvre de ce duo au sein des forces et des écoles par le procédé anglo-saxon du *Staff Ride*, appelée en France Étude Historique de Terrain (EHT).

Ainsi, une nouvelle étape était franchie pour affirmer la force de ce duo pour former et perfectionner les officiers et en faire des formateurs aptes à utiliser et à exploiter l'histoire militaire pour enseigner le combat.

Les jeunes générations d'officiers, qui n'ont cessé depuis deux décennies de participer aux opérations extérieures, notamment en Afghanistan et au Mali, seront les ambassadeurs et les promoteurs de ce duo sous réserve, et c'est actuellement le cas, que les directives et les process, tout

comme la filière d'officier historien militaire, seront initiés et contrôlés par l'échelon central, celui de l'EMAT.

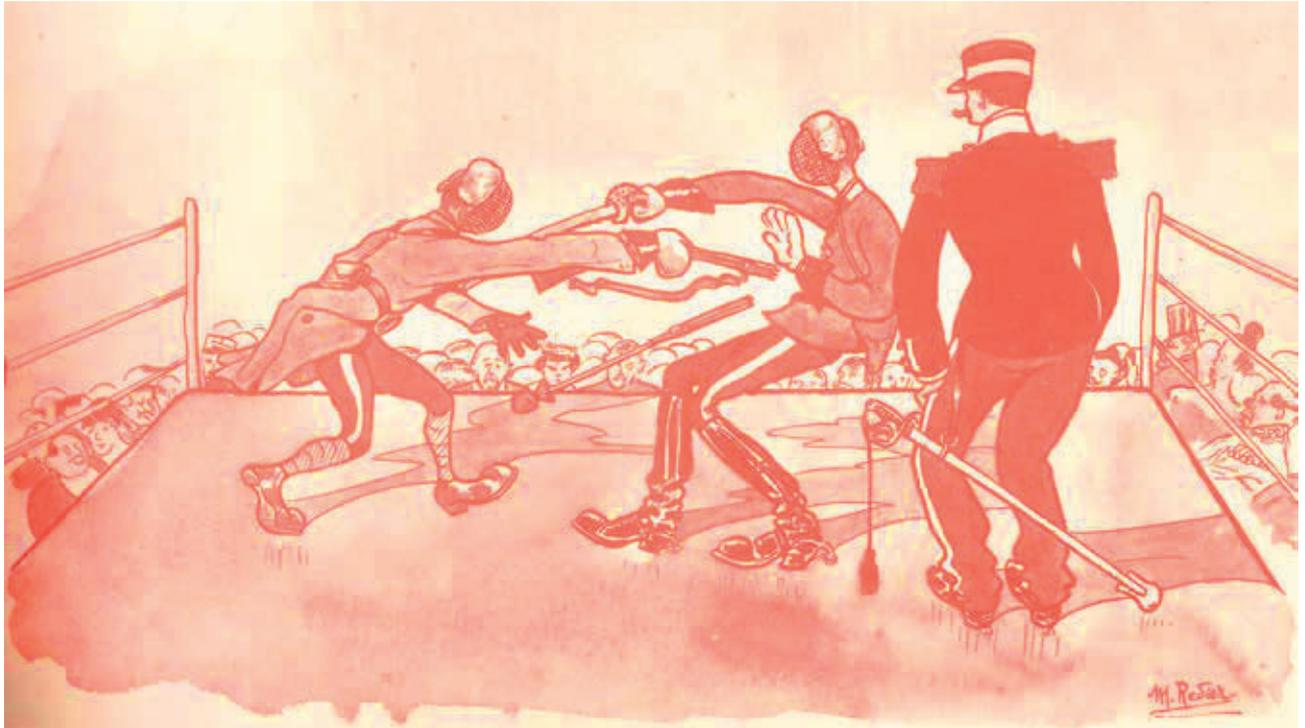
L'histoire militaire, dissociée de l'enseignement de la tactique et réciproquement, est une approche incomplète du combat. Il est heureux que l'armée de Terre, sous l'impulsion du général d'armée Ract-Madoux et de son successeur, le général d'armée Bosser, par l'intermédiaire des sous-chefs d'état-major et de l'officier référent « Histoire militaire » de l'EMAT, ait remis à l'honneur ce duo.

Ceci est facilité et accentué depuis plusieurs années par le retour en écriture d'officiers qui viennent contribuer à faire vivre et à enrichir l'histoire militaire comme tout récemment le colonel Gilles Haberey et le lieutenant-colonel Hugues Pérot, officiers de l'EMAT, avec leur ouvrage « L'art de conduire une bataille » primé par *La Saint-Cyrienne* avec l'attribution de prix littéraire en 2017.

L'histoire militaire, dissociée de l'enseignement de la tactique et réciproquement, est une approche incomplète du combat

(1) Centre de planification et de conduite des opérations.

DOSSIER



Aquarelle de l'élève-officier M. Redier (1912-14)

Oui au duo « Tactique-Histoire militaire » retrouvé pour préparer nos forces à l'engagement et garantir les savoir-faire du combat comme le rappelait si bien le maréchal Joffre qui disait « La réalité du champ de bataille est qu'on n'y étudie pas ; simplement, on fait ce que l'on peut pour appliquer ce que l'on sait. Dès lors, pour y pouvoir un peu, il faut savoir beaucoup et bien ».



Officier des troupes de marine, le général Paulus a suivi un parcours complet dans la troupe en métropole et outre-mer où il a commandé le 43^e BIMA. En 2011, il prend le commandement des Forces françaises du Cap-Vert avant de diriger en 2011 le Service historique de la Défense jusqu'en 2013. À cette date, il devient chargé de mission pour l'histoire militaire auprès du chef d'état-major de l'armée de Terre et rejoint *La Saint-Cyrienne* en 2015 en tant que délégué général.

COMMUNIQUÉ

Grand rassemblement à L'Arc de Triomphe Vendredi 17 novembre 2017



Les associations des élèves et anciens élèves des grandes écoles militaires rendront hommage aux officiers issus de leurs rangs, tombés au champ d'honneur en 1917.

18h00 : cérémonie de ravivage de la Flamme et dépôt de gerbe à l'Arc de Triomphe en présence de détachements d'élèves-officiers de l'École Polytechnique, de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, de l'École Navale et de l'École de l'Air.

19h15 : conférence du lieutenant-colonel Rémy Porte dans l'amphithéâtre d'HSBC France, 109 avenue des Champs Élysées, avec pour thème : « **1917, espoir ou désespoir ?** Les transformations politiques, techniques, tactiques et morales des belligérants, hypothèses de victoire ».

Cocktail dinatoire à l'issue pour les inscrits

Prière de vous inscrire www.1917-2017.evenium.com

Pour cette 4^e édition de commémoration de la Grande Guerre, je vous appelle à venir très nombreux,

Général d'armée Bruno Dary
Président de *La Saint-Cyrienne*

LA TACTIQUE À SAINT-CYR

PAR LE GÉNÉRAL DE DIVISION FRÉDÉRIC BLACHON - PROMOTION « GÉNÉRAL MONCLAR » (1984-87)

Pour cent livres de stratégie s'étalant en librairie, se plaisait à souligner le regretté professeur Coutau-Bégarie, il ne paraît qu'un malheureux ouvrage, au tirage confidentiel, consacré à la tactique. Autant il est valorisant de publier sur la stratégie et n'importe quel cerveau bien fait peut avoir des idées intéressantes sur l'avenir du monde ou l'enjeu pour la France d'une défense européenne, autant il est rébarbatif d'écrire sur la tactique, y compris celle concernant les plus petits échelons, car cela impose de parler en professionnel de la question et demande des connaissances précises sur l'état de l'art.

L'absence de cénacles prestigieux, reconnus dans la société, ne facilite guère également l'attrait pour cette discipline et il faut avoir l'abnégation du chercheur solitaire en science fondamentale pour oser développer dans ce domaine une pensée originale. Contrairement à la fin du XIX^e siècle et à l'entre-deux-guerres où l'emploi des armes et la manœuvre étaient enseignés à l'École de guerre par de véritables « maîtres » (avec les inconvénients d'ailleurs que ce magistère pouvait représenter pour les esprits les plus novateurs), participer à la réflexion tactique ne semble plus très valorisant pour un officier d'aujourd'hui, le fait nucléaire, les règles d'engagement (REO) draconiennes sur les théâtres d'opérations et la phobie du risque étant passés par là.

Aux écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan (ESCC), la tactique demeure, par construction, une matière « noble », pour une raison évidente. Les ESCC sont en effet en charge d'enseigner les savoir-faire fondamentaux de la tactique à la grande majorité des officiers de l'armée de Terre, savoir-faire qui constitueront, pour beaucoup d'entre eux, l'essentiel de leur formation tactique d'officiers subalternes.

Quand on veut bien considérer que ce sont les unités logistiques qui ont versé le plus lourd tribut aux OPEX au cours de l'année 2016, que les postes de commandement constituent assurément les cibles les plus intéressantes pour les attaques terroristes futures et que la mission Sentinelle est devenue la mission la plus communément effectuée par nos forces, on mesure l'importance que revêt cet enseignement pour tout futur chef désireux de savoir réagir à une embuscade, d'être capable de reconnaître un point ou d'intervenir sans préavis contre des individus passés à l'action.

Après avoir rappelé ce qui s'enseigne aux écoles, pour le plus grand bien du succès des armes de la France, nous présenterons les innovations de la formation tactique, qu'elles relèvent de la tactique élémentaire ou d'une certaine forme de raisonnement plus élaboré.

Les fameux fondamentaux, encore et toujours

Il fut un temps, pas très lointain, où certains esprits pouvaient se gausser de la manière quasi-immuable avec laquelle était apprise la tactique à Coëtquidan. Comment pouvait-on continuer, à l'ère du numérique, de l'info-valorisation et de la cyberguerre, à apprendre « *l'embuscade au coin du bois* » (selon la formule sarcastique consacrée) ou la « *réduction de résistance isolée* ». Sans tomber d'un dogmatisme à l'autre et sans faire de l'opération Serval l'alpha et l'oméga des interventions futures, reconnaissons que l'armée française eut la chance, en janvier et février 2013, de disposer, en particulier dans l'Adrar des Ifogas,

de chefs de section rustiques, capables de livrer un combat plus proche de la guerre d'Algérie que de la guerre des étoiles. En ayant maintenu l'apprentissage des fameux *fondamentaux* dans le cadre d'une manœuvre rudimentaire à pied, les ESCC n'avaient donc pas un temps de retard, mais en l'occurrence un temps d'avance, comme il arrive souvent à ces conservateurs qui ne se sentent pas systématiquement obligés de sacrifier aux derniers canons de la mode.

Le socle des connaissances : les Missions Communes de l'Armée de Terre (MICAT)

Au nombre de 7, « Surveiller », « Interdire », « Éclairer », « Reconnaître un point particulier », « S'emparer de », « Réduire une résistance », « Tenir », ces MICAT, enrichies de deux procédés d'exécution « Réagir à une embuscade » et « Escorter un convoi », constituent le fond de sac de tout officier. Couvrant un large éventail des missions qui pourront être confiées à tout chef de section et de peloton de l'armée française sur n'importe quel théâtre, elles permettent de faire face à la plupart des situations de la « vie opérationnelle ». Il convient de garder en mémoire que lorsque l'heure de la réaction immédiate a sonné, on se préoccupe fort peu des boutons d'arme sur les tenues.

L'apprentissage de la Méthode d'Élaboration Des Ordres - Terre (MEDOT)

L'existence d'une méthode de raisonnement tactique peut sembler aller de soi, tant les officiers depuis premières années de formation ont été habitués à l'utiliser, y compris de la manière la plus implicite qui soit. Il faut avoir assisté à des présentations de cette méthode devant des cadres hautement diplômés du secteur civil et très admiratifs du savoir-faire militaire pour se rendre compte à quel point elle constitue l'un des outils les plus précieux du fond de sac de l'élève-officier.

Cette méthode évite toute forme d'intellectualisme et permet de donner des ordres complets. Elle contraint à se poser les bonnes questions et surtout à considérer que l'ennemi n'est pas idiot et qu'il cherchera par tous les moyens à s'opposer à notre action. Elle n'a rien de génial mais elle permet à tout esprit honnête, ne prenant pas ses désirs (tactiques) pour des réalités, d'oublier de prendre en compte des choses essentielles avant sa prise de décision. Si elle n'assure pas la victoire à tous les coups, elle évite l'échec assuré par l'excès de confiance et le défaut de préparation intellectuelle du chef, la cause principale de la plupart des défaites.

DOSSIER



Exercice en terrain libre

La place de choix de l'effet majeur

Parmi les points-clés du raisonnement tactique, la réflexion sur l'effet majeur continue à tenir une place de choix dans l'enseignement. Non seulement parce que ce dernier constitue une spécificité française mais également parce qu'il permet au chef de faire comprendre à ses subordonnés comment il compte prendre l'initiative sur son adversaire, condition du succès à venir. Lorsque l'élève a compris tout l'intérêt de l'effet majeur, il développe par ailleurs son sens du commandement, en comprenant qu'il doit fixer un cap permettant à ses subordonnés de continuer à remplir la mission, même en cas de disparition ou de perte des liaisons.

Il est enfin à noter que la place de l'enseignement tactique est toujours aussi importante dans la formation initiale de nos officiers, ne serait-ce que par le volume horaire consenti et les coefficients attribués. En faisant effort sur la formation militaire au cours du premier (S1) et dernier semestre (S6) de la scolarité (qui en comporte six), les saint-cyriens trouvent immédiatement ce qu'ils sont venus principalement chercher à Coëtquidan et sont de plus parfaitement préparés à leur année d'application. Durant les semestres intermédiaires effectués aux ESCC (le cinquième étant consacré à l'international), le commandant de bataillon, en liaison étroite avec la direction de la formation militaire (DFM) entretient les bases acquises lors du S1 au cours de séances dites d'approfondissement de la formation militaire (AFM) dont la durée peut s'étendre de deux à sept jours.

Si l'organisation générale de cet apprentissage de la tactique donne satisfaction, des évolutions sont néanmoins apparues nécessaires au fil du temps afin d'élever le niveau de la réflexion et de faire en sorte que Saint-Cyr soit bien une école de chefs, la grande école du commandement, et pas simplement une école formant des chefs de section.

Le renouveau de l'enseignement de la tactique

La tactique élémentaire

Si l'armée française demeure à juste titre fière de son corpus d'enseignement, elle a été amenée, à la suite des engagements effectués souvent dans un cadre OTAN au cours des quinze dernières années, à intégrer des méthodes venues d'outre-Atlantique. Loin d'y voir une inacceptable perte d'identité, considérons que l'armée française, sans renoncer à ses spécificités comme nous venons de le voir à propos de l'effet majeur, a su, dans une démarche au pragmatisme intelligent, adapter à sa main les points forts de la culture militaire américaine.

Parmi ceux-ci, on peut mentionner :

- d'une part, la transposition du processus d'élaboration des ordres combinant l'intention du chef (centralisée et fixant le but à atteindre) et l'exécution par subsidiarité (décentralisée et favorisant la liberté et la rapidité d'exécution, ainsi que la prise d'initiative),
- d'autre part, certains actes élémentaires comme les modes de progression ou les stationnements en zone d'insécurité.

Un processus d'élaboration des ordres favorisant la compréhension des ordres par le subordonné

Tout d'abord, l'élève-officier apprend à venir expliquer à son chef ce qu'il a compris de sa mission, tant dans sa lettre que dans son esprit. C'est un peu l'idée de la reformulation (si ce terme n'était pas inadapté à l'idée même de lettre de la mission qu'il est impossible, par définition, de modifier), par laquelle le subordonné démontre qu'il a parfaitement saisi ce que son chef attendait de lui.

Ensuite, notre EOA est formé à exposer à son chef comment il compte s'y prendre pour exécuter la mission reçue, en justifiant son intention, plus particulièrement son effet majeur, et en décrivant les différents temps de sa manœuvre.

Enfin, par un jeu de répétitions des phases les plus sensibles, il s'agit de parfaitement mettre au point les mesures de coordination.

L'ensemble de ce dialogue de chef à chef s'exécute devant l'indispensable « caisse à sable », consacrée depuis longtemps outil pédagogique numéro un de l'appropriation des ordres.

Des actes élémentaires « revisités »

Tous ceux qui ont été amenés à enseigner les modes de progression à pied du groupe ou de la section, se sont heurtés à la difficulté de la transmission rapide et discrète des ordres. Quand la section est étalée sur plus de 400 mètres, l'information circule mal entre la tête de colonne et le dernier trinôme. Pour remédier à cette difficulté inhérente à tout déplacement d'une troupe, les élèves-officiers apprendront, à partir de la rentrée prochaine, à utiliser dès que le terrain s'y prêtera, le mode de progression dit « en chevron ». Celui-ci facilite la réaction et l'ouverture du feu en cas de prise à partie ainsi que la diffusion des ordres en plaçant le chef au centre du dispositif.

De même, il est apparu indispensable de revoir aux plus bas échelons la manière d'effectuer un stationnement court (afin de faire une pause ou de vérifier le cheminement) ou un stationnement prolongé (dans le but de réaliser une halte importante ou d'effectuer un ordre en cours d'action). La constitution, de manière réflexe, d'un périmètre défensif à 360° doit permettre de réduire la vulnérabilité de la section en zone d'insécurité. Bien évidemment, ce procédé est valable pour les déplacements en véhicules et pour se prémunir des coups de main de l'ennemi.

Le réalisme des examens

Il est important enfin de signaler que la restitution de cet enseignement tactique s'effectue aujourd'hui dans le cadre d'un rallye de synthèse réalisé durant trente-six heures sur le terrain, qui se veut suffisamment réaliste pour mettre nos élèves-officiers dans un état de fatigue avéré, à l'instar de ce qui se faisait jusque dans les années 90 lors du concours de l'École d'état-major.

Avec, au cours de ce rallye, sept ateliers sur seize consacrés :

- à l'embuscade,
- à l'élaboration d'un ordre en cours d'action à partir d'un ordre graphique du commandant d'unité,
- à la réalisation d'un *check-point* ;
- à la conception d'un plan de feu dans le cadre d'une mission d'interdiction ;
- à la production des paragraphes « intention » et « mesures de coordination » dans la cadre d'un ordre initial relatif à une mission de surveillance ;
- enfin à la rédaction du paragraphe « ENI » dans le cadre d'un ordre en cours d'action.

Il est aisé de démontrer combien l'évaluation de la tactique élémentaire évite toute impasse.



Combat en terrain libre ESM1 - Troupe de manœuvre 2^e REP

L'enrichissement de la réflexion

En dépit de son utilité et de son aspect fondamental, il est apparu que l'enseignement exclusif des MICAT n'était pas suffisant pour permettre une initiation à une réflexion tactique un peu plus poussée. De même qu'à l'École normale supérieure, l'on ne se contente pas de lire et écrire, mais l'on étudie les grands auteurs et les principaux courants littéraires, on se doit à Saint-Cyr de commencer à nourrir une réflexion tactique plus élaborée par la lecture de maîtres incontestés et d'ouvrages faisant référence. C'est toute l'ambition du nouveau module de tactique générale, qui ne constitue pas une révolution mais un enrichissement de la formation.

Un enseignement renouvelé

Combinant la tactique, l'histoire militaire et les travaux dirigés, ce nouvel enseignement vise à élever le niveau de raisonnement de nos saint-cyriens.

S'appuyer sur des cas concrets historiques pour faire réfléchir l'élève-officier français est une méthode utilisée depuis fort longtemps à l'ESM. On ne les appelait pas encore des « staff ride », parce que l'époque n'était pas à l'anglomanie, mais ces enseignements existaient déjà bel et bien. Et plus d'un vénérable professeur d'histoire militaire, la matière noble par excellence « au vieux Bahut », se retournerait dans sa tombe si l'on osait présenter le cas concret inspiré par des combats réels comme une innovation récente.

Ce qui en revanche a été systématisé, c'est la volonté de faire réfléchir les élèves au niveau immédiatement supérieur à celui de chef de section, voire pour certains exercices à aller jusqu'au niveau N+2. Les centres de simulation se prêtent parfaitement à ce type d'exercice et des outils comme JANUS ou SOULT donnent entière satisfaction pour faire progresser le raisonnement tactique des EOA désignés pour occuper toutes les fonctions dans un groupement tactique interarmes (GTIA). Bien évidemment, le niveau réellement étudié reste la section. Mais un élève désigné pour jouer le rôle de commandant d'unité n'aura pas perdu son temps, quand il aura pu mesurer les erreurs ou le manque de précision d'un compte-rendu émanant d'un chef de section.

DOSSIER

Cet enseignement de tactique générale s'articule en quatre modules :

- l'initiation à la tactique, en insistant plus particulièrement sur le temps, l'espace et l'ennemi ;
- la manœuvre, avec les notions fondamentales d'initiative, de liberté d'action, de défensive, d'offensive et de manœuvre globale ;
- l'interarmes, avec la présentation de la mêlée, des appuis, du renseignement, de la logistique et des SIC, ainsi qu'une information sur les forces spéciales ;
- enfin une sensibilisation aux milieux particuliers avec le combat en zone urbanisée, en milieu désertique et en montagne.

Enfin, ingrédient essentiel à tout processus d'élévation du niveau de la pensée, la lecture obligatoire d'ouvrages faisant autorité, comme par exemple celui du général Yakovlev « Tactique théorique ». Le contrôle systématique de la bonne assimilation des connaissances, lors du jury de fin de scolarité, devrait ainsi permettre, d'ici peu, de rendre totalement familières les notions d'initiative, de surprise, d'effet majeur, de commandement ou d'actions offensives et défensives. Au moment où l'on évoque de plus en plus la notion de continuum de la formation des ESCC jusqu'à l'École de guerre, et où il est demandé à toutes les écoles d'élargir leur offre de cours en ligne, de solides bases conceptuelles acquises dès la formation initiale sont indispensables pour pouvoir profiter pleinement des opportunités offertes par le développement de cet enseignement à distance.



Exercice en terrain libre

En conclusion, l'enseignement de la tactique à l'ESM devra toujours veiller à ne sombrer ni dans l'intellectualisme, ni dans la pauvreté, au gré du balancier des modes.

Aux cadres instructeurs de veiller à ce que la tactique ainsi enrichie ne débouche pas sur l'élaboration d'ordres trop compliqués. L'ordre initial n'est pas un entraînement à la subtilité du concours de l'École de guerre. Réapprendre à rédiger des ordres simples, compris dès la première lecture par un cerveau moyen, voilà qui est difficile et qui fait appel à la véritable intelligence.

Par ailleurs, le but du renouveau de la réflexion tactique est bien de réapprendre à nos officiers d'état-major à imaginer des modes d'action moins stéréotypés et plus surprenants pour l'adversaire.

En définitive, les armées qui ont fait le pari de l'intelligence et de l'innovation n'ont jamais eu à le regretter.



Le général de division Blachon est un officier « fantassin-parachutiste ». Il a accompli toute sa carrière dans la troupe au 1^{er} RCP. Ayant exercé de hautes responsabilités en écoles et états-majors, il a été nommé à la tête des Écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan en 2015. Il vient de prendre le commandement de la 1^{re} Division de l'armée de Terre à Besançon.

COMMUNIQUÉ



LES FUTURS DOSSIERS DU CASOAR

janvier 2018 : L'armée dans la nation

avril 2018 : La féminisation dans les armées

juillet 2018 : Le centenaire de la Grande Guerre

AU COURS SUPÉRIEUR INTERARMES

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL EMMANUEL DUBOIS - PROMOTION « DE LA FRANCE COMBATTANTE » (1997-2000)

Pourquoi et comment enseigner la tactique au futur haut encadrement militaire ?

« On paie mal un maître en ne restant toujours que l'élève » Nietzsche.

Le cours supérieur interarmes, c'est-à-dire l'École de guerre-Terre, a pour but de former le futur haut encadrement militaire (les décideurs de demain), issu de l'armée de Terre. Chaque année, environ quatre-vingts officiers sont sélectionnés par concours après leur temps de commandement d'unité élémentaire. Ils suivent alors la scolarité de l'École de guerre qui dure deux ans pour les officiers de l'armée de Terre : une année de formation (CSIA) répondant aux besoins spécifiques de l'armée de Terre, en particulier la tactique⁽¹⁾, complétée par une année de formation interarmées (École de guerre, ex-collège interarmées de Défense).

Enjeu de la formation et perspective historique

Un soldat, lorsqu'il ne fait pas la guerre, s'y prépare et cela quel que soit son grade. Cette préparation repose sur deux piliers fondamentaux et complémentaires : l'entraînement et la formation. L'enjeu de la formation pour le futur haut encadrement militaire est aussi simple que fondamental : imaginer et préparer la guerre de demain afin d'assurer la sauvegarde de la nation.

Le cours supérieur interarmes est l'héritier direct de l'école supérieure de guerre dont l'origine se trouve dans les leçons de la déroute militaire de 1870. Cette humiliation sanctionnait durement des décennies de sclérose doctrinale et un mépris manifeste pour l'étude⁽²⁾. Une véritable révolution de la pensée militaire fut conduite sous l'impulsion d'officiers comme le général Lewal. L'École supérieure de guerre, par le travail et la réflexion, devenait un forum d'idées, le symbole du renouveau et la promesse de la revanche.

L'École supérieure de guerre resta fidèle à sa tradition de travail et d'exigence. Néanmoins, un lent déclin s'amorça il y a vingt-cinq ans (alors que l'école était rebaptisée cours supérieur d'état-major - CSEM). Culte de la rentabilité ou désintérêt pour la tactique, le temps consacré à la formation se réduisit progressivement jusqu'à quasiment disparaître en 2013 : le CSEM était dissous et remplacé par un enseignement à distance à peine compensé par un enseignement spécifique Terre de treize semaines intégré à la scolarité interarmées de l'École de guerre.

Deux décisions successives du chef d'état-major de l'armée de Terre, ont permis d'inverser cette tendance : préserver une formation vitale en la ré-internalisant au sein de l'armée de Terre, début 2015, puis, fin novembre 2016, redonner un élan significatif à la pensée militaire⁽³⁾, en redonnant du temps à l'enseignement. Ainsi, depuis septembre 2015, le CSIA accueille les promotions et poursuit sa montée en puissance vers un CSIA « nouvelle génération », École de guerre-Terre, qui aura achevé sa mue en septembre 2017

pour la 132^e promotion.

Tactique et stratégie : qu'apprend-on au CSIA ?

Le CSIA s'inscrit dans une cohérence globale de l'enseignement militaire supérieur (formation d'état-major - concours de l'EMS2 - CSIA) assurée par le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC)⁽⁴⁾. Pour autant, ce n'est pas une formation de même nature que celles dispensées dans les écoles d'application puis au sein de l'École d'état-major (EEM). L'officier y acquiert surtout la technique de la tactique, c'est-à-dire les connaissances et les savoir-faire le rendant compétent et efficace dans l'action de combat. Le cours supérieur interarmes s'inscrit dans une autre dimension, celle de la pensée militaire.

La pensée militaire est fondamentalement tactique. Elle est née lorsque s'est constitué un art de la guerre. Stratégie et tactique s'articulent autour de cet art qui est avant tout pratique. Bien avant d'être des niveaux de commandement ou des enseignements académiques, tactique et stratégie sont intimement liées. La tactique est centrée sur le combat, la stratégie sur l'utilisation des bénéfices des succès de ces combats. Sans la stratégie, la tactique n'a pas de sens et devient absurde. Sans la tactique, la stratégie est stérile et se fige dans l'incantation.

La formation au CSIA vise à façonner des tacticiens qui pensent en stratèges. C'est le lieu d'acquisition d'une « attitude stratégique ». Il s'agit d'aider l'officier à développer un système de pensée et un style de chef militaire personnels et affirmés, donc à dépasser, sans la négliger, la connaissance des moyens (technique de la tactique) pour les considérer dans une dimension plus vaste incluant l'environnement et les fins, pour raisonner, décider et agir en stratège. Un général doit savoir livrer des batailles sans jamais perdre de vue la guerre.



(1) L'officier de l'armée de Terre est le seul qui doit développer une pensée tactique tout au long de sa carrière.

(2) Mac-Mahon affirmait : « Je raye du tableau d'avancement tout officier dont je lis le nom sur une couverture ! »

(3) La pensée militaire se définit comme une réflexion individuelle ou collective de nature stratégique visant à concevoir, de façon doctrinale ou inédite, la manière de faire contribuer les forces armées à l'atteinte des objectifs politiques.

(4) Il est particulièrement intéressant de noter ce rapprochement de la doctrine et de l'enseignement qui insuffle une dynamique très positive pour la pensée militaire. Ce dispositif favorise les échanges fructueux et la confrontation que nous développons plus loin.

DOSSIER

Comment l'enseigner ?

L'exercice du commandement interarmes est un savoir essentiellement spéculatif. Être un tacticien qui pense en stratège ne s'apprend pas mais se construit. La pédagogie a ainsi pour objectif de favoriser la maturation individuelle de la personnalité de futurs chefs militaires. Elle repose sur quatre principes directeurs :

- *Responsabilisation*. Le CSIA est un temps de discernement qui permet à l'officier de se fixer des priorités, y compris dans le domaine de la formation.
- *Conception*. L'officier contribue directement à la conception de la formation. Aucun enseignement n'est reçu mais construit individuellement par un travail personnel d'acquisition de connaissances et de réflexion.
- *Confrontation*. La réflexion personnelle est rehaussée par l'exercice du débat contradictoire entre stagiaires, avec les intervenants, les cadres, les autres officiers stagiaires, ...
- *Production*. Individuelle et collective, régulière et de qualité, elle permet aux officiers de formaliser leur pensée et à l'armée de Terre de profiter de la dynamique intellectuelle du CSIA, véritable forum d'idées.

Concrètement ?

Quelques exemples permettent d'appréhender la mise en œuvre pratique de ces principes :

- *L'alternance*. Il s'agit de participer aux activités majeures de l'armée de Terre. L'intérêt est double : d'une part renforcer les forces terrestres avec une ressource de qualité lors de ses rendez-vous majeurs (exercices de certifications, séminaire des officiers généraux, ...) et d'autre part acquérir une expérience pratique qui alimente la réflexion personnelle.

- *Les études historiques sur le terrain*. L'histoire a toujours eu une place de choix dans les études. Cela tient à l'approche méthodologique fondamentalement inductive : il s'agit de discerner des conclusions générales au travers des circonstances afin de pouvoir transposer des enseignements du passé dans un contexte nouveau. Le CSIA conduit, par exemple, des études sur la bataille de Sedan (1940) ou encore le corps expéditionnaire français (CEF) de Juin dans la vallée du Garigliano (Italie) en 1944. Ces études sur le terrain sont complétées par des travaux dirigés en salle sur d'autres batailles (Diên Biên Phu, ...) et très complémentaires d'autres approches méthodologiques en cours de développement : approche philosophique et conceptuelle (étude des traités de Clausewitz, Jomini, ...) ou bien encore approche culturelle, étude de la psychologie des grands chefs militaires, ...

- *Les exercices de décision* qui ne visent pas une maîtrise des procédures tactiques (but de la formation d'état-major) mais le développement d'une véritable culture de la prise de risque. Par le « jeu de guerre » (*wargaming* en anglais ou *kriegspiel* en allemand, le concept est en cours de développement) ou encore des exercices de conduite assistés pas ordinateurs (CAX) en double action (deux camps s'affrontent).

- *L'enseignement de la tactique*. Concevoir un enseignement et le dispenser est le plus sûr moyen de le maîtriser. Les officiers participent à la préparation des candidats au concours EMS2, dirigent des stages de formation aux méthodes de planification et concevront prochainement des études historiques, des exercices tactiques, ...

En conclusion, si par snobisme ou méconnaissance, la tactique a parfois été ravalée au rang d'« art mineur », elle retrouve aujourd'hui toute ses lettres de noblesse et son étude contribue au dynamisme de la pensée militaire. Enfin, l'enseignement de la tactique au CSIA est une chose gratifiante car finalement, on y apprend bien plus que l'on y enseigne.



Le lieutenant-colonel Dubois a exercé la totalité de ses commandements au sein des troupes de marine, arme qu'il a choisie à la sortie de Saint-Cyr. Ayant accompli plusieurs opérations extérieures, il a été chef du BOI du 9^e RIMa en Guyane. En poste au Centre de Doctrine et d'Enseignement du Commandement, il est responsable de l'enseignement au CSIA.

À L'ÉCOLE DE GUERRE

PAR LE CHEF DE BATAILLON VIVIEN BUREU - PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT » (2002-05),
STAGIAIRE DE LA 24^E PROMOTION DE L'ÉCOLE DE GUERRE, PROMOTION « GÉNÉRAL GALLOIS »

« La tactique française est essentiellement caractérisée par une systématisation qui veut prévoir et tenir compte de toutes les éventualités dans les plus petits détails et qui nous est étrangère à nous autres Allemands. Cette façon de faire exige inévitablement de longs délais et conduit l'échelon supérieur à s'immiscer souvent dans le domaine des échelons inférieurs.

Nous opposons à la façon d'agir des Français, la rapidité de penser, de décider, d'ordonner et d'agir.

Il n'est pas nécessaire que nous suivions notre voisin dans cette méthode étrange, raffinée à l'excès, qui veut tout préparer jusque dans les moindres détails en ce qui concerne l'emploi combiné des armes toujours plus complexe, qui recherche le succès par la sûreté et le management des hommes, mais qui toutefois ne tient pas compte des incidents imprévisibles, des frictions qui se produisent à la guerre et des réactions de l'ennemi ».

Cette citation d'Erich von Manstein en 1939 à la veille de la seconde guerre mondiale illustre la spécificité française en termes de tactique mais aussi la nécessaire remise en cause permanente de notre modèle.

Ainsi, comment se caractérise la tactique enseignée à un jeune officier breveté, que cela soit en école de formation ou dans l'enseignement supérieur c'est-à-dire l'École d'état-major ou lors du cycle Cours supérieur interarmes - École de guerre ? Tactique que nous définirons au sens du dictionnaire Larousse comme « l'art de diriger une bataille en combinant par la manœuvre l'action des différents moyens de combat et les effets des armes, afin d'obtenir un résultat déterminé ».

L'enseignement de la tactique est pluridisciplinaire et permanent car la tactique, plus qu'un véritable art, doit être un outil indispensable pour réagir à toutes les situations rencontrées.

L'enseignement de la tactique est ainsi permanent en s'appuyant sur l'existant. Il est de plus en plus tourné vers l'étude sur le terrain et en situation. Enfin la notion de créativité et d'une certaine forme d'originalité est développée tout au long de la formation.

Un apprentissage long et permanent

L'apprentissage de la tactique est d'abord normatif et évolutif selon le niveau de commandement exercé. À la méthode de raisonnement tactique s'est substituée la méthode de décision opérationnelle. Cette approche interarmes est d'ailleurs évaluée régulièrement, en opérations avec la réalisation d'ordres mais aussi de manière plus académique avec les examens de tactique lors de la formation à l'École d'état-major ou au concours d'entrée à l'École de guerre. Les cours de tactique, avec l'étude de batailles de la guerre de Corée par exemple ou d'engagements plus récents, permettent aussi de s'inspirer et d'apprendre des succès et des défaites passées.

Pour maîtriser l'échelon tactique, il faut aussi prendre en compte les échelons supérieurs, à savoir les niveaux opératifs et stratégiques. Le CSIA et l'École de guerre participent à cette approche. La tactique de niveau opératif est ainsi enseignée au travers de la COPD⁽¹⁾. Cette méthode de raisonnement opératif est issue de l'OTAN et permet

un travail interarmées et interalliés. Sa mise en œuvre en anglais renforce cette approche multinationale. Le niveau stratégique est aussi évoqué avec des intervenants de très haut niveau, et valorisé avec des cours de stratégie. Ces cours permettent de cerner les attentes des échelons supérieurs, ce qui peut s'avérer précieux pour le dialogue avec les échelons opératifs et stratégiques lors de nos futures responsabilités.

Il est à noter que cette étude en écoles de formation se doit d'être complétée par des ouvrages traitant de ce niveau tactique. La liste d'ouvrages imposés en prérequis d'écoles de formation ou lors des oraux de l'École de guerre l'atteste ainsi. Ouvrage du concours de l'École de guerre de 2014, le témoignage *De l'autre côté de l'eau : Indochine, 1950-1952*⁽²⁾ du général de La Motte nous fait ainsi vivre le quotidien d'un chef de section en Indochine au travers de ses missions sur le terrain. Des lectures personnelles sont encouragées. Il est ainsi possible dans ce cadre de citer *L'art français de la guerre*⁽³⁾ d'Alexis Jenni, prix Goncourt 2011, qui évoque les batailles françaises de la guerre d'Algérie à l'Indochine.

Ainsi cet enseignement académique est indispensable pour faire un état de l'art et avoir des sources et repères face à des situations données.

Étude sur le terrain et mise en situation



Exercice « Coalition »

(1) *Comprehensive Operations Planning Directive, méthode de planification de niveau opératif.*

(2) *De la Motte D, De l'autre côté de l'eau : Indochine, 1950-1952, Tallandier, Paris, 2009, 176 pages.*

(3) *Jenni A, L'art français de la guerre, Gallimard, Paris, 2011, 633 pages.*

DOSSIER

L'enseignement de l'École de guerre comprend de nombreuses mises en situation et d'études historiques dispensées sur le terrain. Même si le niveau visé est plus opératif, l'objectif est de le lier au niveau tactique en étudiant les combats sur le terrain.

Des exercices réguliers sont ainsi menés avec comme point d'orgue l'exercice *Coalition* qui dure près de trois semaines avec la phase de planification puis de conduite. Cet exercice de grande ampleur a comme particularité d'y intégrer non seulement la simulation mais aussi de nombreux intervenants extérieurs pour rendre le scénario le plus réaliste possible. Ce cycle de planification est d'ailleurs sanctionné par l'obtention de la qualification opérative de 1^{er} niveau qui permet de s'intégrer dans un état-major. Le caractère multinational est aussi présent avec l'exercice CJEX. Celui-ci se situe au niveau continental avec la participation des écoles de guerre britannique, espagnole, italienne et allemande pour une semaine d'exercice de planification sur une mission de l'Union européenne. Cela permet ainsi d'échanger et de confronter les points de vue à partir du canevas de la COPD.

L'enseignement sur le terrain est également développé. Les études historiques sur le terrain permettent de se rendre compte de la réalité vécue par les soldats déployés avec une mise en perspective des engagements modernes sur des problématiques variées allant de la chaîne de commandement à l'utilisation de la reconnaissance ou de l'appui interarmées. Pendant le cycle CSIA-EDG, la campagne de Sedan, les débarquements en Provence ou en Normandie auront ainsi pu être étudiés. Le fait d'être également associé à l'exercice BRIGADDEX en tant qu'officier d'état-major auprès d'un général commandant une brigade permet d'appréhender les attentes des décideurs. Il est ainsi très intéressant de se rendre compte que les batailles passées peuvent nous fournir des enseignements très récents en termes de soutien logistique ou d'aéromobilité par exemple.

Développer sa créativité



Équipe de rugby de l'École de guerre

L'enseignement pluridisciplinaire et varié de l'École de guerre permet aussi de renforcer indirectement l'esprit tactique des officiers stagiaires.

Tout d'abord par des embarquements qui consistent à visiter des unités ou emprises militaires. Cela permet ainsi de parfaire ses savoir-faire tactiques en termes de doctrine ou d'emploi de matériels interarmées. Les stagiaires de l'armée de Terre ont d'ailleurs un rôle d'ambassadeurs de leur armée en faisant visiter leurs unités d'appartenance ou en accompagnant les non-terriens dans les centres de préparation des forces.

Enfin les activités exercées hors du temps de scolarité lors de comités de réflexion ou lors de clubs sportifs permettent aussi de développer une autre vision tactique que cela soit au travers d'exercices de *War Gaming* ou encore lors de confrontations sportives.

En conclusion, l'apprentissage tactique reste une dominante de la formation du stagiaire à l'École de guerre. Même si celui-ci est plus tourné vers le niveau opératif, l'apprentissage de l'échelon supérieur permet de parfaire sa connaissance du niveau tactique.

La tactique doit cependant rester un guide et non un canevas trop rigide pour pouvoir être adaptée à tous les types de situation en tout temps et en tout lieu.



Le chef de bataillon Bureau a servi au 13^e BCA avec lequel il a accompli plusieurs opérations extérieures. Stagiaire de l'École de Guerre, promotion Général Gallois 2016-2017, il suit depuis la rentrée, un mastère spécialisé « Conseil, stratégie et organisation » de l'école de commerce de Paris.



Centre des Hautes Etudes du

Cyberspace

« Au programme 224 heures de formation avec des acteurs et des représentants incontournables du numérique »



L'ART DE CONDUIRE UNE BATAILLE

PAR LE COLONEL GILLES HABEREY - PROMOTION « GÉNÉRAL CALLIES » (1986-89) ET LE LIEUTENANT-COLONEL HUGUES PÉROT
PROMOTION « COLONEL CAZEILLES » (1995-98), AUTEURS ET LAURÉATS DU PRIX LITTÉRAIRE DE LA SAINT-CYRIENNE 2017

À la fois art et science, la tactique relève d'une combinaison, subtile et complexe, de paramètres très divers. Plongé au cœur des contingences de l'art militaire, le chef est chargé de penser et d'élaborer une manœuvre, avant de la conduire dans le fracas de la bataille. Sa responsabilité est immense car si une défaite ne scelle pas forcément le destin d'une nation, elle pèse néanmoins sur son avenir.

Peu de choses séparent, le plus souvent, la défaite de la victoire. Pour autant, le résultat de la bataille est rarement le fruit du hasard. Le commandement des troupes au combat doit parfaitement maîtriser ses forces pour contrer et défaire l'ennemi, et ainsi faire pencher la balance du bon côté.

En effet, si les phénomènes qui déterminent l'issue du choc tactique sont multiples, il n'en demeure pas moins que seule une application pertinente de principes et procédés intangibles permet au chef de manœuvrer favorablement et, de fait, de saisir la victoire.

Façonner un outil de combat ou comment créer les conditions pour peser sur les événements

Quelle que soit l'époque historique, l'étude des phénomènes guerriers renvoie à l'évidence que la manœuvre vise toujours à améliorer la combinaison des capacités de combat, renseignement, choc, mouvement et feu, logistique et commandement pour l'essentiel.

La recherche de la supériorité technologique

Les améliorations apportées dans les domaines de la mobilité, de la puissance de feu, de la protection et plus récemment, de l'information sont souvent fondamentales dans l'art de la guerre. À titre d'exemple, une invention qui pourrait paraître mineure, l'antilabé⁽¹⁾, est à l'origine de la cohésion et la supériorité durable de la phalange grecque. En France, au XV^e siècle, le développement de la première véritable artillerie de campagne moderne⁽²⁾, sous l'impulsion des frères Bureau, permet aux armées du roi Charles VII de vaincre de manière décisive l'armée expéditionnaire anglaise à Castillon, en 1453. Il convient cependant de reconnaître qu'une supériorité technologique ne dure que le temps nécessaire à l'ennemi pour se l'approprier ou la contourner.

La quête de l'organisation la plus adaptée à la bataille

L'articulation des unités en fonction de leurs aptitudes et de leur armement, ainsi que le rôle qu'on leur confie dans l'action, déterminent l'organisation d'une armée. Avec la généralisation du fusil et de la baïonnette et une artillerie de campagne de plus en plus mobile et précise, le XVIII^e siècle oscille entre prépondérance du choc et suprématie du feu. Les controverses tactiques font florès entre les différents « ordres », selon qu'on privilégie la puissance de feu (ordre mince, conférant un front élargi de tireurs), le choc (ordre profond, avec les « colonnes d'attaques » prônées par Folard) ou qu'on combine les deux (ordre oblique de Frédéric II). Guibert dépasse ces querelles avec l'ordre mixte, introduisant des « réserves de mouvement » qui permettent déjà d'envisager une concentration de l'effort au point décisif. Les campagnes napoléoniennes confirmeront toute la pertinence de ce concept.

(1) 2^e poignée du bouclier permettant aux hoplites de se protéger mutuellement.

(2) Si on excepte l'emploi de l'artillerie par Jan Ziska au cours des guerres hussites (1420-1433).

(3) Stosstruppen.

(4) Manuel de conduite des troupes.

La doctrine, entre stabilité et imagination

L'engagement des moyens de combat sur le terrain répond à des conditions d'emploi spécifiques qu'il convient de connaître et de maîtriser. Pour autant, des chefs audacieux créent la surprise et parviennent à emporter une série de brillantes victoires par une utilisation innovante des moyens de combat. Cette convergence entre théorie et expérimentation s'exprime parfaitement autour du concept de « conduite par objectif » (*auftragstaktik*), inspiré de l'expérience des « troupes d'assaut⁽³⁾ » de la première guerre mondiale et codifié dans un manuel de 1933, le *Truppenführung*⁽⁴⁾. Entre cohérence d'ensemble et initiative des subordonnés, cette doctrine constitue sans aucun doute une des principales explications de la supériorité exercée, au niveau tactique, par la *Wehrmacht* sur ses adversaires, d'Eben-Emael à Sedan et jusqu'aux faubourgs de Moscou.

Entraînement difficile, guerre facile

Confronté à l'intense pression psychologique du combat, seul un exigeant conditionnement individuel et collectif préalable permet au soldat de restituer dans l'action, par mécanisme, des savoir-faire longuement répétés à l'exercice⁽⁵⁾. Les succès de Frédéric le Grand reposent en grande partie sur la discipline et la vitesse d'exécution supérieures de son armée, obtenues par un entraînement quotidien, réaliste et exigeant : à Rossbach, le 5 novembre matin, Français et Impériaux mettent toute la matinée à initier leur manœuvre de contournement des Prussiens par le sud. Frédéric II regarde ses ennemis effectuer leur lent et laborieux mouvement. Au moment opportun, en moins d'une heure, il réarticule ses troupes, les place en situation favorable et les lance sur l'ennemi. Au soir, l'armée coalisée est entièrement dispersée.

Dominer les clés de la manœuvre ou comment faire pencher la balance

Chaque bataille prend place au milieu de données éminemment variables. Pour vaincre, il faut donc adapter les règles invariantes du combat à une réalité tactique chaque fois nouvelle.



« Malheur aux vaincus »

DOSSIER

Maîtriser le temps et l'énergie

Dans le *Précis de l'art de la guerre*, Jomini insiste sur l'idée que l'essence de la stratégie consiste à concentrer le gros des forces de l'armée sur les points décisifs du champ de bataille avec « *énergie et ensemble* », de manière à produire un effort puissant et ciblé. La gestion du temps, donc du rythme, conditionne l'exploitation du moment critique, en contre-attaque comme l'illustre la réaction allemande à Kharkov en mars 1943 ou en défensive avec les Soviétiques lors de la bataille de Kursk, quelques mois plus tard.

Évoluer sur un terrain avantageux

Le choix d'un terrain et d'une saison appropriés détermine les conditions du combat. Les capacités d'observation ou de mouvement, la protection ou la vulnérabilité aux armes ennemies en dépendent. À Courtrai en 1302, comme à Bannockburn en 1314 ou à Azincourt en 1415, une armée de chevaliers, bénéficiant pourtant d'une supériorité écrasante, subit une défaite totale face à une armée de fantassins, après s'être inconsidérément engagée sur un terrain étriqué et bourbeux.

S'assurer d'un rapport de forces favorable au bon moment

Le différentiel entre les capacités des adversaires n'est pas fixe, mais évolue dans l'action. Il s'agit, en effet, de s'assurer d'une supériorité à l'endroit et au moment estimés les plus décisifs. L'adoption d'une articulation particulière, la vitesse d'exécution, le recours à la déception pour tromper l'adversaire sur la réalité de sa manœuvre et créer ainsi la surprise démultiplient les capacités sur le champ de bataille, comme en témoigne la brillante manœuvre du maréchal de Turenne à Turckheim le 5 janvier 1675.

Le choc physique des volontés

L'homme demeure la première source d'imprévisibilité au combat. Les conditions psychologiques dans lesquelles il engage le combat décident souvent de l'issue de la bataille. De la confiance dans le chef et dans ses propres capacités à vaincre, de l'esprit de corps et des ressources morales dépend la volonté de dominer son ennemi, fut-il plus puissant. Le 27 mai 1982, quasiment sans appui et dans des conditions extrêmement difficiles, 600 parachutistes britanniques montent à l'assaut sur un terrain n'offrant aucune protection et prennent la position argentine de Darwin Hill pourtant tenue par un ennemi installé, supérieur en nombre, mais qui perd ses moyens.

Planifier et conduire avec justesse ou comment prendre et conserver l'ascendant

Des lois intangibles à intégrer

L'étude de l'histoire militaire révèle l'existence de lois constantes régissant l'art de la guerre. Si la liste même de tels principes reste un objet de débat entre différentes écoles, les trois principes fondamentaux dégagés par Foch - économie des forces, liberté d'action, concentration des efforts - en constituent sans doute une des approches les plus synthétiques. L'histoire militaire fournit d'innombrables exemples d'échecs qu'on peut imputer à la violation de certains principes pourtant connus et partagés.

De la nécessité de réfléchir en homme d'action

Phase cruciale, la conception de la manœuvre future nécessite d'anticiper le plus justement possible les conditions de l'affrontement. Une réflexion tactique trop rapide, rigide ou défailante, conduit inexorablement au désastre : le plan d'attaque de la 1^{re} Armée américaine sur le massif forestier d'Hürtgen en novembre 1944 procède d'une très mauvaise analyse du terrain et des capacités de l'ennemi. Incapable de faire évoluer son plan, le général Hodges perd 33 000 tués ou blessés, soit 25 % des six divisions engagées.

Et d'agir en homme de réflexion

Toute planification doit comporter des cas de conduite qui sont autant d'études complémentaires visant à identifier, à l'avance, des situations de nature à remettre en cause ce qui est prévu. Car, au cœur de la bataille, toute prise d'initiative porte en elle les germes du succès, mais aussi de la défaite. Elle doit donc s'intégrer pleinement dans la manœuvre générale, faute de quoi l'échec est assuré - on pensera à la charge de Ney contre le centre anglais à Waterloo -. Ainsi, le général Joffre modifie avec justesse, en septembre 1914, son plan initial de repli et contre-attaque victorieusement sur la Marne, exploitant l'erreur de l'aile marchante allemande qui a imprudemment présenté son flanc droit aux Français.

Au bilan, l'exercice de la tactique fait autant appel aux qualités de compréhension et d'adaptation du stratège qu'à sa capacité à appliquer les règles universelles qui n'ont jamais cessé de régir l'art de la guerre. Pour cela, le chef doit être, à la fois, formé au raisonnement, prêt à assumer des responsabilités, apte à la prise de décision et capable de susciter courage et dévouement chez ses hommes. Pour pouvoir, à son tour, si besoin est, faire peser son épée dans la balance... *Vae victis !*



« Une entrevue eut lieu entre le tribun Quintus Sulpicius et Brennus, chef des Gaulois ; ils convinrent des conditions, et mille livres d'or furent la rançon de ce peuple qui devait bientôt commander au monde (...). Les Gaulois ayant apporté de faux poids que le tribun refusait, le Gaulois insolent mit encore son épée dans la balance, et fit entendre cette parole si dure pour des Romains : « *Malheur aux vaincus !* » ».

« *Ab urbe condita libri* », Livre V, Tite-Live.

Les colonels Haberey et Pérot sont des praticiens de la tactique. Ils ont co-écrit en 2016 *L'art de conduire une bataille* ouvrage qui a remporté le prix littéraire 2017 de *La Saint-Cyrienne* et plus récemment *Les 7 péchés capitaux du chef militaire*. Le premier auteur, chef du bureau emploi de l'EMAT a commandé le 92^e RI de 2010 à 2012. Le second vient de prendre la tête du 126^e RI. Tous les deux ont accompli plusieurs opérations extérieures à la tête d'unités de combat.

« LA TACTIQUE DU GENDARME »

PAR LE GÉNÉRAL YVAN NOAILLES - PROMOTION « GRANDE ARMÉE » (1981-83)

Chanson oubliée des jeunes générations... : elle présente des traits largement communs avec la tactique militaire mais en diffère par des caractéristiques imposées par l'environnement politique, juridique et médiatique du théâtre d'action intérieur. Le gendarme (terme qui désignera dans ce texte le chef opérationnel) est un militaire à capacité judiciaire (officier ou agent de police judiciaire) et son action intègre toujours les deux manœuvres, judiciaire et de renseignement.

Elle se déploie sur l'ensemble du spectre des missions (sécurité publique, police judiciaire, maintien de l'ordre, contre-insurrection, opérations extérieures) en évoluant en fonction de l'importance des forces impliquées et de l'État Final Recherché (EFR).

Le cadre général de l'action

Le gendarme prend en compte des contraintes déterminantes :

- il est soumis à l'autorité et au contrôle plus ou moins étroit de l'autorité administrative (préfet) et/ou de l'autorité judiciaire (procureur) et de ses chefs,
- il agit comme responsable territorial ou il renforce un responsable territorial de la police,
- les conceptions des décideurs politiques et la vision des médias sont essentiellement fondées sur un environnement urbain et technique (disponibilité des réseaux et concentration des moyens),
- les médias et les réseaux sociaux projettent une représentation subjective de l'événement, renforcée par l'utilisation de moyens modernes de captation et de diffusion d'images par tout citoyen,
- son action est souvent contestée juridiquement par les adversaires.

La différence principale de la gestion de crise par rapport au combat et à l'anti-terrorisme est l'absence de recherche de destruction physique des adversaires : le gendarme n'a pas d'ennemi mais des adversaires. La prévention ou la neutralisation des effets de leurs actions par une force contenue est privilégiée, sans recours à des actions destructrices.

L'EFR stratégique du gendarme suit celui du politique : *assurer la résilience de la Nation face à une crise de tout ordre et empêcher que tout événement troublant l'ordre public (OP au sens large) puisse conduire par lui-même ou du fait de la réaction des forces de sécurité à une remise en cause du pacte politique et social républicain français, en évitant la carence de la réponse et l'escalade de la violence.*

Le gendarme se retrouve souvent brutalement devant un événement « incontournable » (qui ne peut être évité, et dont les contours ne peuvent être précisés, au moins au début) souvent chargé de potentiel d'incertitude (temporelle « jusqu'à quand » et spatiale « jusqu'où »). Il doit donc rapidement réagir lorsque la crise se déclenche (renseignement), s'organiser (déploiement et logistique) et agir (opérations) par priorités en recombinaison les capacités. Ceci nécessite un socle de connaissances, de « voir globalement » la situation, de considérer les autres acteurs engagés et d'accepter la réalité des troubles afin d'éviter le « suicide par dissonance » (ne pas considérer des éléments nouveaux car improbables ou imprévus).

La synergie, la complémentarité avec les autres acteurs, la subsidiarité avec ses subordonnés (esprit d'initiative, temps d'avance) sont autant d'impératifs. Face aux autorités administratives et judiciaires, le gendarme départemental, chef territorial, maîtrise la tactique et l'influence stratégique et commande avec continuité un dispositif pyramidal intégré au sein d'un ensemble coordonné, car il est responsable de la sécurité ou des opérations dans une zone où il ne contrôle pas tous les acteurs (balance des efforts entre actions menantes et concourantes avec parfois désaccords entre les différentes composantes). Lorsque, gendarme mobile, il renforce un responsable territorial de la police, il lui apporte la valeur ajoutée de la manœuvre, si ce dernier lui permet de la déployer.

Classiquement, la liberté d'action conditionne l'efficacité tactique, mais seule l'efficacité politique est légitime. La liberté d'action du gendarme, échelon d'exécution, ne doit pas contrevenir à l'efficacité légitime. « L'efficacité tactique » du gendarme se résume ainsi à la saisie d'options que le niveau opératif (préfet, procureur, responsable territorial) exploitera ou non en fonction de l'objectif stratégique, intention du gouvernement, à l'« aune du lendemain » (selon les termes de feu le GCA Vicaire, chef, stratège et tacticien remarquable).

La tactique privilégiée

Le gendarme privilégie souvent l'approche indirecte (théorisée par Jomini, Lawrence, Liddle Hart) selon une vision systémique de l'adversaire en recherchant son effondrement par usure ou surprise après identification de ses vulnérabilités (forces, logistiques, médiatiques) sur lesquelles seront concentrés les efforts. Le gendarme est limité dans ses actions, aussi acquérir et exploiter le renseignement est primordial, pour déterminer les possibilités (constat objectif) de l'adversaire et non ses intentions (subjectif), sachant que les actions de déception sont peu pratiquées.

La conduite des opérations nécessite une aptitude à prendre des décisions rapides, aidée par la capitalisation de l'expérience, car, ici comme ailleurs, le délai trop long entre acquisition/exploitation du renseignement et l'expression d'un ordre de conduite entraîne un décalage avec la réalité de l'action adverse qui a évolué.

C'est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui le raisonnement ne se limite pas aux deux dimensions (espaces Terrain et Temps) mais s'élargit à cinq : l'appui ou le risque aérien (médias), s'assurer des SIC fiables en plus du téléphone portable (qui peut être saturé et écouté) et intervenir dans le cyberspace (protection, renseignement, communication).

La conduite demande d'exploiter sans se gêner la forte diversité et le volume important des moyens disponibles, avec des logiques, des intérêts et des méthodes différentes (harmoniser les procédures est une recherche permanente

DOSSIER

d'efficacité), la large panoplie des capteurs de renseignement techniques et humains, de multiplier et de fiabiliser les liens SIC (transmissions et TPH) et la captation d'images (caméras fixes et équipes au sol, hélicoptères, drones).

La manœuvre d'attrition judiciaire, conduisant à des arrestations en cours d'action ou ultérieurement, et utilisant la manœuvre de renseignement et la manœuvre image (captation d'images servant aussi à la conduite et à la médiation) est également primordiale pour dissuader et prendre l'ascendant dans la durée.

Les opérations « défensives » et « mixtes » sont les plus nombreuses (en raison de l'EFR rappelé ci-dessus). Les atteintes à l'OP visent en effet les lieux incarnant le pouvoir étatique et ceux incarnant l'objet du conflit, les sites ou zones sensibles ou permettant la continuité de la vie économique de la nation.

Préparer une opération particulière en zone de gendarmerie demande généralement d'agréger un embryon d'EM territorial et un élément projeté du Centre de Planification et Gestion des Crises (CPGC rattaché à la direction générale de la gendarmerie) afin de garantir la cohérence tactique grâce à l'unicité du commandement opérationnel.

La sécurité des sites et des mouvements nécessite un contrôle de zone global, une capacité au rétablissement de l'ordre à haute intensité, des capacités d'intervention spécialisées (aérien, PJ, Lutte anti-terrorisme...) avec l'articulation de plus en plus fréquente en Groupement Tactique Intersubdivisions Gendarmerie (GTISG), agrégeant des spécialités nécessaires. Le gendarme privilégie une manœuvre dans la profondeur, tout en conservant une grande capacité de mobilité et en favorisant des opérations d'arrêt sur les lignes naturelles et les obstacles, avec une valorisation du terrain (barrières mobiles...). Il pratique aussi la contre-mobilité, qui vise particulièrement à neutraliser des petits groupes agressifs et mobiles, qui cherchent à faire basculer le rapport de forces en leur faveur et à entraîner une sur-réaction, pouvant conduire par amplification médiatique à une défaite politico-stratégique.

Il saisit les opportunités en couvrant ses vulnérabilités critiques, en particulier dans les zones jointives entre services (police et gendarmerie) ou unités, selon un rythme de conduite plus rapide que l'adversaire (méthode des « erreurs rattrapées » et « modes d'action possibles » à confirmer, encore le Blietzkrieg...) et il évite le décalage entre connaissances et réalité vécue.



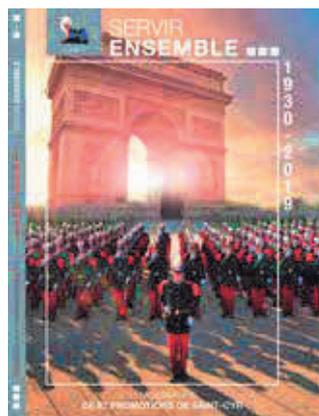
Enfin, les opérations de maintien et de rétablissement de l'ordre considèrent la dialectique classique entre PROTECTION (individuelle, collective) et MOBILITE (capacité à mouvement) et entre FEU (entendu comme fumigène lacrymogène ou déflagrant) et CHOC (contact cinétique direct). Ces quatre fonctions fondamentales sont systématiquement présentes avec des dosages qui dépendent de la mission, du terrain, de la durée, des moyens disponibles et bien sûr du rapport aux adversaires.

La formation à la tactique (pratique et MRT) revêt dès lors chez tous officiers et gradés une importance fondamentale.



Le général de division Noailles a tenu tous les types de postes de responsabilités opérationnelles et d'état-major au sein de la Gendarmerie nationale. Il a notamment commandé le Groupement blindé de la Gendarmerie nationale à Versailles Satory de 2007 à 2011. Depuis 2015, il est commandant en second des écoles de la Gendarmerie nationale.

COMMUNIQUÉ



SERVIR ENSEMBLE 1930-2019

Rédition enrichie du *Casoar* de janvier 2017
qui rassemble le témoignage des 87 promotions en vie de Saint-Cyr.

Ce livre est le premier d'une trilogie.
En vente au profit de l'entraide saint-cyrienne.
10 € FDP ou de 5 € sur place à *La Saint-Cyrienne*
fichier@saint-cyr.org ou 01 44 18 61 05

LA STRATÉGIE COMMERCIALE

PAR LE COLONEL THIERRY CLÉMENT - PROMOTION « LIEUTENANT-COLONEL DRIANT » (1965-67)

Réflexion sur la stratégie commerciale dans l'entreprise, celle-ci serait-elle adepte des méthodes décisionnelles militaires ?

1983, École supérieure de guerre

Dans le cadre des activités destinées à nous faire découvrir ce monde civil méconnu de la plupart d'entre nous, après plusieurs années passées dans les garnisons de l'est de la France et d'Allemagne, il nous est proposé de monter un séminaire, en partenariat avec la chambre de commerce de Lille. Le but est de comparer les méthodes utilisées dans l'armée de Terre pour concevoir et mener des opérations de guerre et dans l'industrie pour conquérir des marchés... En quelques jours, nous découvrons la similitude de nos raisonnements, de nos organisations et de nos méthodes. Même le vocabulaire est étrangement proche !



96^e Promotion de l'ESG. Initiation à la stratégie commerciale

Pour moi, cette première approche de la stratégie d'entreprise s'arrête aussi brusquement qu'elle a commencé et, à la fin de ma scolarité, je retourne à la vie militaire pour une dizaine d'années...

1994, Thales

Après un temps de commandement au 13^e RDP et un séjour d'officier de liaison aux USA, l'occasion se présente pour moi de rejoindre le groupe Thomson-CSF qui deviendra par la suite Thales. Ayant quitté l'armée suffisamment tôt pour avoir le temps de faire une deuxième carrière civile, je trouve assez rapidement ma voie dans le commerce international.

Le commerce international est une fonction-clé pour une entreprise comme Thales. En effet, en raison des faibles quantités de matériels commandés, le commerce France, à lui seul, ne suffit pas pour « faire tourner la boutique ». C'est donc le commerce international qui est la clé du maintien de l'emploi, donc des compétences et des financements permettant de rester à la pointe des technologies et de développer les systèmes futurs. C'est donc aussi lui qui garantit la qualité des équipements fournis à l'armée française.

Le commerce international ne peut pas être uniquement le fruit d'opportunités à saisir. En effet la rentabilité du commerce export - surtout dans la Défense où les cycles sont longs (plusieurs années) - implique que :

- Les actions commerciales soient menées dans la durée.
- Les quantités de matériels vendus soient suffisantes pour financer les développements et les outils de production.

- Le service après-vente soit prévu sur une période compatible avec la durée de vie des équipements ou systèmes fournis (par exemple 30 à 40 ans pour un char).

- L'augmentation des coûts de développement des équipements de haute technologie soit compensée par la croissance de l'entreprise, qui nécessite la conquête de nouveaux marchés.

Autrement dit, le succès à l'export nécessite une *stratégie commerciale* élaborée, une *planification des actions* sur plusieurs années, la mise en place de *structures industrielles adaptées* et la *constitution d'équipes polyvalentes chargées de gagner puis exécuter des contrats*.

L'analogie avec la préparation et l'exécution d'une opération militaire saute alors aux yeux... et il n'est pas surprenant que les méthodes en vigueur dans l'entreprise soient proches de celles en vigueur dans les armées. Quelques mois après mon arrivée chez Thales, je me suis d'ailleurs retrouvé à faire des cours de « Méthode de Raisonnement Tactique » à mes nouveaux collègues !

Stratégie commerciale

Elle est globalement mise en œuvre par le *Directeur du Développement Commercial* (souvent dénommé Business Development ou BusDev), dont la mission consiste à définir et planifier les actions commerciales futures. Son rôle est assez proche de celui du « G5 » d'un état-major OTAN et sa responsabilité est double :

- Définir une *stratégie plutôt défensive*, destinée à fidéliser les clients déjà acquis à l'entreprise.

- Définir une *stratégie offensive* destinée à gagner des parts de marché et ainsi engendrer de la croissance.

Aussi, pour chaque action envisagée, devra-t-il :

- *Analyser l'environnement*, c'est-à-dire définir qui pourrait avoir besoin de produits que l'entreprise saura commercialiser à l'échéance à laquelle il travaille. Cette action le conduira fréquemment à faire naître un besoin opérationnel, expliquer les avantages de la solution proposée et la chiffrer afin de mettre en place un budget d'acquisition.

- *Analyser la concurrence* (l'ennemi), connaître les produits concurrents (points forts et points faibles), évaluer l'implantation locale des concurrents et anticiper les actions qui pourraient être conduites (modes d'action ennemis)...

- *Analyser ses forces et ses chances de succès*, proposer le produit gagnant (compromis performance / prix), trouver des partenaires locaux techniquement compétents et définir les rôles et responsabilités de chacun (modes d'action amis)...

- *Définir et proposer une stratégie technico-commerciale gagnante* et les modalités de mise en œuvre. Cette stratégie sera débattue et amendée au cours de réunions collégiales décisionnelles qui aboutiront, soit à l'abandon du projet, soit à la validation définitive de la stratégie à mettre en œuvre.

DOSSIER



Analyser l'environnement. Mission à la frontière Yéménite en Arabie Saoudite

Cette mise en œuvre de la stratégie commerciale validée sera plutôt de la responsabilité du directeur commercial, dont le rôle s'apparente plutôt à celui du « G3 » d'un état-major OTAN.

Habituellement, toutes ces actions commerciales prospectives ou en cours d'exécution sont regroupées au sein d'un document de *planification commerciale (Business plan)*, tenu à jour en permanence et servant de *plan d'actions* aux différentes entités de l'entreprise.

Structures industrielles et équipes de projets

Les structures industrielles de l'entreprise s'apparentent à celles des unités militaires de niveau brigade ou régiment :

La direction des projets et la direction commerciale sont chargées de préparer les offres (partie technique : avoir le bon produit et partie commerciale : la proposer au juste prix, qui est toujours un compromis entre le prix de marché et le prix calculé à partir des coûts valorisés des produits). Les personnes appartenant à ces deux directions sont les forces de mêlée de l'entreprise ! Ce sont elles qui monteront au front !

La direction technique, la direction juridique et la direction financière sont en soutien des projets et du commerce. Ce sont les appuis ! La mêlée les sollicitera, en particulier en phase de négociation.

Le marketing a bien souvent une double mission : donner les supports pédagogiques de présentation des produits proposés et rassembler les informations sur la concurrence. C'est l'intelligence économique qui s'apparente au renseignement. Le commerce et les projets sont responsables d'exprimer les besoins d'information sur la concurrence. Le marketing récupérera ces informations dans la presse spécialisée, sur internet ou dans les expositions...

Enfin, les entreprises se positionnant à l'export ont des partenaires industriels dans les pays clients, ces derniers imposant de plus en plus des transferts de technologies (offset). Ces partenaires industriels (Key Industrial Partners ou KIP) sont les alliés !

Toutes ces structures, contribuent à la mise sur pied d'équipes de projet pluridisciplinaires dirigées, soit par le commerce, soit par les projets. Souvent appelées « Task Forces », elles sont regroupées pendant une durée déterminée dans le but d'obtenir un contrat et placées sous la responsabilité de chefs de projet. Comble de mimétisme, lorsqu'elles ne sont pas au contact du client, elles mènent la guerre économique dans une « War Room » ! On retrouve là des notions bien connues dans les armées : les équipes de projets correspondent à nos GTIA ou groupements tactiques interarmes, leurs membres étant sous contrôle opérationnel du chef de projet...



Partenariat industriel. Coopération entre un électronicien français et un véhiculier étranger

En conclusion de ces réflexions sur les opérations commerciales dans l'entreprise, je souhaiterais avancer deux idées :

Tout d'abord, l'entreprise est par définition pragmatique et si son processus décisionnel et ses structures de conduite des opérations commerciales sont aussi proches des nôtres, cela démontre à l'évidence l'excellence des méthodes militaires dans ce domaine. Proposer, comme le fait déjà Saint-Cyr, des partenariats aux grandes écoles civiles ou des stages de perfectionnement aux cadres industriels est un vecteur exceptionnel de rayonnement de notre école et de notre armée. C'est d'autant plus important que la disparition du service militaire et la diminution des effectifs ont souvent pour conséquence l'invisibilité du monde militaire et l'affaiblissement du lien armée-nation.

Je m'intéresserai ensuite aux officiers en reconversion : si leur aptitude au management est globalement reconnue, leurs dispositions au commerce le sont beaucoup moins. Ils maîtrisent pourtant parfaitement tous les outils leur permettant de se lancer dans cette voie. Je pense donc qu'il y a une réelle opportunité pour eux à choisir cette spécialité, surtout dans le domaine de l'industrie de Défense, dans laquelle ils pourront combiner leur aptitude à définir une stratégie commerciale optimisée à leur connaissance du milieu de la Défense.



Le colonel Clément a suivi une carrière d'officier de cavalerie parachève par le commandement du 13^e RDP en 1989. Se réinvestissant dans la société Thales en 1994, il y a occupé de hautes responsabilités dans le domaine du commerce international. Cette expérience lui a permis d'établir de fortes similitudes entre les méthodes militaires de résolution tactique et les processus décisionnels des entreprises, méthodes qu'il a su inculquer à de nombreux Saint-Cyriens sur leur chemin de reconversion alors qu'il était responsable du pôle reconversion de *La Saint-Cyrienne*.

RUPTURES ET CONTINUITÉ

PAR LE COLONEL CLAUDE FRANC - PROMOTION « MARÉCHAL DE TURENNE » (1973-75)

En imaginant que l'Empereur, un peu excédé que son repos éternel ne soit troublé, chaque année au tout début du mois de décembre, par la résonance autour de son tombeau de la « Galette » entonnée par les anciens élèves de l'École qu'il avait fondée, se décide à sortir de son sarcophage, il lui suffirait de quelques séances de briefing à Balard pour, très vite, retrouver les réflexes du vainqueur de Rivoli et des Pyramides.

En effet, si les ruptures trouvent leur place essentiellement dans le domaine stratégique (celles induites par l'apparition du nucléaire et, plus récemment, par le domaine cyber comme champ des opérations, furent déterminantes), le domaine tactique, lui, demeure celui d'une grande continuité jumelée à un souci constant d'adaptation, car il se caractérise par trois dominantes : la pérennité des principes, la permanence de l'adaptation aux paramètres et la contingence de l'action. Ces trois dominantes sont fédérées par une autre, essentielle, la place de l'homme dans l'action tactique.

La pérennité des principes

Les principes de la guerre - dits de Foch, mais il n'avait pas érigé l'économie des forces en principe, elle était incluse dans la concentration des efforts - demeurent toujours pérennes. On voit mal, aujourd'hui ou demain, un chef responsable acceptant délibérément de perdre sa liberté d'action.

Certains estiment cependant qu'ils sont incomplets. C'est ainsi qu'au fil de l'eau des colloques ou conférences, on entend parler de principe de « foudroyance » ou d'« ubiquité » sur le théâtre. Encore faut-il s'entendre sur le sens précis que l'on donne à ces termes, mais, ce qui paraît plus discutable, c'est la propension existante à les ériger en principes. Par nature, un principe est intemporel et s'adapte à tous les conflits, quelles que soient les conditions de température et de pression. Or, en l'occurrence, ces notions demeurent quand même frappées au coin des engagements actuels. Il ne s'agit donc pas de principes, au sens strict du terme, mais plutôt de modalités particulières d'application des vrais principes.

L'idée d'ubiquité est directement issue du facteur dimensionnel du théâtre actuel. Pour atteindre cet impératif d'ubiquité, il importe d'être renseigné - au plus près du temps réel - et de pouvoir intervenir, également dans les délais les plus brefs. Cette idée d'ubiquité est une modalité autorisant la liberté d'action ainsi que l'économie des moyens.

Celle de foudroyance est également intimement liée à la précédente : il convient de traiter un objectif sans dommages collatéraux, et dans les délais les plus brefs. Ici encore, dans l'avenir, l'association des procédures de ciblage avec la mise en œuvre d'un drone - armé dans un futur plus ou moins proche - permettra de répondre à cet impératif. Cette idée de foudroyance n'est qu'une composante de la concentration des efforts.

Mais s'il est admis qu'il ne s'agit que de composantes, il ne peut s'agir de principes. Les facteurs en cause sont beaucoup trop contingents. Ce ne sont en l'occurrence que des modalités, importantes certes, mais qui demeurent sujettes à des développements au fur et à mesure des avancées technologiques.

La permanence de l'adaptation aux paramètres

Le milieu, ou le terrain pour faire court, constitue le paramètre certainement le plus permanent auquel il convient de s'adapter en permanence.

Quand on considère la BSS⁽¹⁾ actuelle, on est toujours frappé, et certains sont même un peu déstabilisés, par ses dimensions : c'est ainsi que la sortie d'un chasseur décollant de N'Djamena pour effectuer une mission de CAS⁽²⁾ dans la région de Tessalit revient à faire décoller le même appareil de Saint-Dizier pour délivrer le même armement au-delà de Varsovie ! Par ailleurs, il est souvent objecté le risque encouru d'engager sur ces immensités le faible volume de forces que l'on sait. Or, durant la dernière guerre, conflit de masse s'il en fut, le raid de Leclerc sur Koufra - qui eut le retentissement que l'on sait - a été conduit sur le même théâtre par un peu moins de 1 500 hommes, motorisés de façon un peu hétéroclite, depuis Faya, soit sur une portée de près de 800 kilomètres, en liaison avec quelques patrouilles de LDRG⁽³⁾ en provenance... du Caire. L'immensité d'un théâtre n'est aucunement une nouveauté.

A contrario, le théâtre afghan, correspondant à la zone d'action de la *Task Force La Fayette*, d'un volume de forces *grosso modo* équivalent à celui de Barkhane, se limitait à la portion de deux vallées et à la sécurisation de deux axes de moins de cinquante kilomètres.

Dans toute action tactique, c'est l'homme, soldat ou chef qui fait la différence

Il serait donc certainement faux de considérer les dimensions géographiques des théâtres actuels comme des références capacitaires intangibles. Il faut en permanence s'adapter à un théâtre, et à ses dimensions, que l'on ne choisit jamais.

La même conclusion prévaut, toujours s'agissant du milieu, pour le climat : ce sont les mêmes compagnies de la 13^e DBLE qui, entraînées au Larzac pendant l'hiver 1940 pour un engagement en Lorraine, ont alterné en quelques mois les rigueurs de la fin de l'hiver norvégien à Narvik et la chaleur caniculaire de l'Érythrée avant de connaître celle du désert de la Cyrénaïque.

(1) BSS: Bande Sahélo Saharienne correspondant à l'arc de crise africain s'étendant depuis les côtes atlantiques de la Mauritanie jusqu'au Sud Soudan.

(2) Close Air Support, c'est-à-dire appui aérien au sol.

(3) LDRG (et non pas DLRG) : Long Range Desert Group : Forces spéciales britanniques, sous le commandement de Stirling, qui, motorisées sur camionnettes Chevrolet armées de mitrailleuses opéraient dans la profondeur du dispositif de l'Axe en Lybie de 1940 à 1942.

DOSSIER

La contingence de l'action

L'action militaire relève de la contingence, ce qui, au cri mille fois répété mais pas toujours appliqué de « Pas de schémas » devrait normalement aboutir à bannir tout raisonnement a priori. On a pu penser - un peu vite - que la *Blitzkrieg* conçue « en marchant » par l'école de pensée blindée allemande et à l'origine d'un brillant succès en France en 1940, avait constitué la « rupture » tactique majeure au XX^e siècle. C'est passer sous silence que, fort de ce succès, la *Wehrmacht* n'a pas su s'adapter aux formes nouvelles de la guerre, notamment à partir de 1943, lorsque, sur le front est, les Russes reprirent la manœuvre opérative imaginée par Foch en 1918, c'est-à-dire des offensives répétées sur l'ensemble du front visant à l'ébranler et stoppées avant l'usure des assaillants. Simultanément, sur le front ouest, l'armée américaine, formée, instruite et entraînée selon les préceptes français de l'IGU 1936⁽⁴⁾ reprenait l'ascendant sur son adversaire (certes dans un rapport de forces largement favorable, ce qui aide). En 1914, toutes les armées européennes, et pas seulement l'armée française, partirent en guerre, sinon la fleur au fusil (ce qui est une caricature ne correspondant à aucune réalité), mais imbues de la supériorité de l'action offensive, pour, très rapidement, s'enterrer plus de trois ans, au moins sur les fronts occidental, italien et macédonien. C'est alors que l'impossibilité de toute percée aboutit à une impasse tactique qui gela toute décision stratégique. L'exemple en 1917, de Nivelles qui avait vu juste au niveau stratégique, mais qui ne réussit pas à surmonter cette tyrannie de la tactique sur la stratégie est patent.

Confrontée à une forme tout à fait particulière de guerre en Algérie entre 1954 et 1962, où la population devenait l'enjeu du conflit, l'armée française, par les écrits de Hogard⁽⁵⁾, découvrit ce qui fut appelé la « guerre révolutionnaire ». Certes, mais c'est oublier un peu vite que le seul soulèvement nationaliste que l'armée française ait réellement vaincu est celui du Rif en 1925 - 1926, au cours duquel Abd el Krim fut réduit selon des principes tout à fait « classiques » lors d'opérations aéroterrestres au cours desquelles les pertes subies par la population n'entraient nullement en considération.



L'homme

Mais on ne saurait réduire la tactique à une simple science, fût-elle expérimentale ou à un art, fût-il mineur, selon l'acception de certains stratégestes, un peu imbus de la primauté de leur propre art. À la base de toute action tactique, il y a l'homme, qu'il soit soldat ou chef. L'armée athénienne n'aurait jamais tenu le choc face à Xerxès sans les hoplites et, plus près de nous, le camp retranché de Dien Biên Phu n'aurait jamais enduré les 56 jours de siège qui furent les siens sans le courage de ses défenseurs. Il en va de même pour le chef qui conçoit, conduit et porte seul la responsabilité de l'action tactique : c'est la charge furieuse des cavaliers de Sobieski contre les troupes turques de Kara Mustapha Pacha, action éminemment tactique, sous les murs de Vienne en 1683, qui scelle pour plus d'un siècle le sort de la puissance ottomane et qui ouvre la voie à l'inexorable 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, 1709, la journée de Poltava efface la Suède des puissances européennes et y consacre l'avènement irrévocable de la Russie : ce sont les redoutes construites par les Russes avant la bataille qui ont eu raison des attaques suédoises. Ces quelques exemples, et il en existe beaucoup d'autres, illustrent de façon indéniable l'ampleur des conséquences d'une simple décision tactique prise par le chef.

Dans toute action tactique, c'est l'homme, soldat ou chef qui fait la différence.

In fine, il apparaît bien que le chef tactique devra beaucoup plus s'adapter en permanence aux contingences qui constituent le fond de l'engagement militaire que chercher à répondre à des ruptures.

Que sera l'avenir ? Pour retrouver de la mobilité, il conviendra de nouveau de s'astreindre à se protéger de la puissance - et de la précision - des feux ennemis. Peut-être faudra-t-il alors réfléchir à un changement de la structure et de l'organisation des unités en vue de leur permettre de retrouver cette mobilité. De même faudra-t-il - et les nouvelles technologies nous poussent dans cette direction - commander et coordonner l'engagement de nos propres unités pour manœuvrer plus rapidement que la capacité dont dispose l'ennemi pour deviner nos intentions et ce que l'on va faire. Une nouvelle fois, il s'agit d'une adaptation, cette fois-ci grâce à l'info-valorisation.



En service au Centre de doctrine et d'enseignement du commandement, le colonel Franc est l'un de nos meilleurs historiens militaires. Auteurs de plusieurs ouvrages, dont les plus récents, *Verdun, pourquoi l'armée française a vaincu ?* et *L'offensive Nivelles, autopsie d'un échec*, ses analyses tactiques et historiques permettent de bien mettre en perspective l'évolution dans ce domaine et d'établir des liens avec la période actuelle.

(4) Que Gamelin avait largement enterrés en engageant d'emblée tous ses moyens dans le nord, ce qui le privait de réserve pour réagir au « pépin » sur la Meuse.

(5) Directeur des études à l'ESG, c'est lui, beaucoup plus que Lacheroy, qui codifia la guerre révolutionnaire par deux articles parus dans la RDN en décembre 1956 et janvier 1957.

RENDONS À CÉSAR CE QUI EST À CÉSAR

PAR LE CHEF D'ESCADRONS LOUIS-GUILHEM LARCHET - PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT » (2002-05)

La tactique consiste en l'emploi, adapté aux circonstances, des hommes et du feu. Il s'agit de prendre l'adversaire de vitesse, d'ajouter du chaos à son incertitude et, après l'avoir désorienté, lui faire perdre la volonté de combattre avec équilibre. Les circonstances, imprévisibles, se muent parfois en opportunités, plus souvent en contraintes. Cela dépend de l'intelligence de situation du chef, du « génie martial », que Clausewitz attribuait au sens de l'observation, celle-là même qui précède le fameux « coup d'œil » qu'il ne voulut jamais écrire qu'en français⁽¹⁾. De ce point de vue, la tactique se conçoit sans doute comme un art, qui compte ses Anciens et ses Modernes, ses créateurs géniaux, ses imitateurs talentueux, ses peintres et aussi quelques sculpteurs, et parfois souffre, comme toute autre discipline, des effets de modes, et d'un peu d'académisme.

Mais si créatif et original que soit le tacticien, sans savoir-faire et sans outils pour « réaliser », au sens propre, ses intuitions, il ne sera ni artiste ni ouvrier, rien de plus qu'un rêveur. La pertinence de ses décisions restera dépendante de la rapidité et de la justesse d'exécution de sa troupe. Seule la technique lui garantira que son potentiel de combat sera effectivement transformé en acte. Et c'est alors seulement qu'il pourra être question, stricto sensu, de puissance et de force.

Or, s'il est un échelon où toutes les dimensions, subjectives et objectives, de la force se concentrent, c'est bien celui du commandant d'unité. Ainsi, au moment précis où il affronte le feu de l'ennemi dans un cadre espace-temps extrêmement réduit, chaque seconde lui coûte pour (re)prendre l'ascendant. À cet instant, sa réflexion compte moins que les réflexes de ses hommes : une boîte à outils lui est bien plus précieuse qu'une boîte à idées.

Rendons donc ici à César ce qui est à César, et au légionnaire ce qui appartient au légionnaire. À César la complexité et les subtilités du temps long. Aux échelons d'exécution, celui des centurions, la vitesse et la dextérité des gestes. Pour eux, nul besoin d'être savant ou poète, ils doivent être les artisans sur qui l'on peut compter.

Lapalissade que tout ceci ? Voire.



Rendons à César

La rigueur cartésienne

Au pays de Descartes, on cogite et ergote volontiers, à grand renfort de discours et de méthodes, dans tous les milieux et à tous les niveaux, y compris dans l'armée, où un fantassin célèbre, un rien pythagoricien, pensa la guerre géométrique après en avoir étudié la métaphysique⁽²⁾. Sa fin de carrière, plutôt décevante il faut l'admettre, a condamné ses œuvres à ne jamais figurer au programme de l'École de guerre. Mais on ne devient pas généralissime à la veille d'une guerre majeure par hasard : nos armées nourrissent un goût, sinon une mystique, pour l'organisation et la rationalisation, et la rigueur analytique des forts en thème.

Lorsque ceux-ci adaptent ces principes aux opérations, ils s'efforcent, de dissiper le brouillard de la guerre en l'objectivant dans une équation géante, conforme aux canons des méthodes globales de planification. César, de nos jours, répugne à jeter les dés. Vivement, soupire-t-il, l'intelligence artificielle, les robots, les sciences cognitives et autres ruptures qui viendront avec l'avènement de la Raison. Mais d'ici à ce jour, ces *process* restent insupportablement chronophages et compliqués, et surtout submergent d'informations le centurion de première ligne qui, course au tempo oblige, doit franchir, et rapidement, le Rubicon.

L'élan romantique

Ceci n'est pas pour déplaire à tous les capitaines : au pays de Cyrano, on n'est pas qu'adepte de raisonnement. Héritier d'une tradition en dentelles où l'on « n'abdique pas l'honneur d'être une cible⁽³⁾ », l'officier français caresse parfois une tendresse un peu crâne pour le style, le panache et la flamboyance d'un Bayard ou d'un Lasalle. On retrouve cette inclination en beaucoup de jeunes saint-cyriens. Souvent sont-ils d'ailleurs satisfaits qu'on leur présente la guerre comme un art, et ricanent qu'il faut être américain pour vouloir en faire des *to do lists*.

La technique, au fond, les ennue ; il leur suffit d'un peu de culot pour transformer l'aplomb en or. À ce point que la beauté du geste l'emporterait parfois sur le succès de l'action, pourvu que l'on témoignât comme Péguy que « l'important n'est point de vaincre, mais de se bien battre⁽⁴⁾ ». Un tel éthos fut responsable d'un nombre incalculable de sacrifices, aussi glorieux qu'inutiles, César le constatait déjà dans la rivalité virile qui animait ses centurions⁽⁵⁾. Notre histoire militaire en témoigne depuis à chaque génération. Boys will be boys, sans doute.

(1) De la Guerre, I, 3 - (2) Maurice Gamelin ; Étude philosophique sur l'art de la guerre (essai d'une synthèse), 1906

(3) Cyrano IV, 4 de Rostand - (4) Cité par Miche Laval in Tué à l'ennemi - (5) Pullo et Veronus, Guerre des Gaules, V, 44

DOSSIER

La technique des démiurges

Ces deux détours, cartésien ou romantique, seraient sans conséquence s'ils ne croisaient sans cesse la route du capitaine. Que celui-ci s'en détourne pour emprunter l'un ou l'autre, qu'il risquerait de s'y égarer à la poursuite d'une guerre qui ne sera pas celle qu'il doit mener. Car pour manœuvrer avec fluidité, c'est-à-dire combiner le feu et la mobilité, le commandant d'unité doit marquer la nature technique de son combat, qui ne devient tactique qu'en s'intégrant à celui du niveau supérieur.

Il est à cet égard discutable d'affirmer qu'une subsidiarité réussie découle de la juste compréhension de l'intention du N+1 ou 2. Multiplier les exercices en carré vert pour « éduquer » les chefs et capitaliser sur leur sens tactique ne garantit pas qu'on systématiser l'exploit de l'armée de Weimar. On arguera que celle-ci a pourtant transcendé son entraînement contrarié par des ressources limitées en portant à son degré le plus haut l'*Auftragstaktik*. Des années plus tard, le Pionier allemand de mai 40 a franchi la Meuse audacieusement parce qu'il connaissait l'intention de son chef. Mais l'exemple est trop beau. Il est tout autant probable que le piou-piou français d'en face avait compris qu'il serait préférable que les Allemands restassent de l'autre côté de l'eau. Il lui aurait été peut-être plus secourable encore de maîtriser ses armes. Quiconque s'est acquitté de la lecture de son Frieser⁽⁶⁾ voudra bien comparer l'initiative du lieutenant-colonel Bak qui, connaissant parfaitement les capacités de ses MG, réorganisa son bataillon au pied levé en une sorte de bélier mitrailleur pour percer nos lignes, tandis que nos bunkers, remplis de soldats plus à l'aise à la belote qu'au démontage du FM, tombaient les uns après les autres, faute d'avoir les moyens de résister.

Insister sur le caractère technique du combat d'une compagnie n'est pas faire injure au sens du terrain ou à l'intelligence de son chef. Au contraire, c'est reconnaître que pour libérer sa créativité, son imagination et sa réactivité, il lui faut la pleine connaissance de ses outils, dans leurs moindres subtilités et détails, en sorte qu'il puisse en jouer toutes les combinaisons possibles, avec l'assurance que la troupe les exécutera sans ciller. Cela exige en amont beaucoup de temps et de ressources, et du drill, un drill lassant, sans cesse répété, parfois idiot, mais un drill qui forge la cohésion, la compétence et la confiance en soi. Si les moyens nécessaires ne lui sont pas consacrés, la guerre peut bien être un art ou une science, elle n'en sera pas moins perdue.

Il est logique que les choix opérationnels, compte tenu de l'urgence des priorités sécuritaires, imposent certains renoncements, au moins des ajustements. Mais précisément, ces arbitrages sont du ressort de César. Pour le centurion, les choses sont moins complexes, mais lourdes aussi de conséquences. Pour lui qui, un jour peut-être, s'avancera dans la fournaise, le champ des batailles restera toujours limité par le champ des possibles. Dans ce champ-là se pratique une très vieille culture, dont la moisson n'est jamais assurée : celle des actes élémentaires.

Savoir se déplacer, se poster, utiliser ses armes. *What else ?*

Mettre en jachère cette terre, c'est prendre le risque d'être déçu au jour de la récolte



Le chef d'escadrons Larchet a été lieutenant et capitaine au 1^{er} REC. Ayant effectué plusieurs missions opérationnelles, son témoignage de commandant d'unité élémentaire est capital et très précieux dans le sens où ce niveau de combat est vraiment là où on observe le mieux la quintessence tactique. Il vient d'être admis au *Command and General Staff College* de Fort Leavenworth (USA).



(6) Le mythe de la guerre-éclair : La campagne de l'Ouest de 1940, de Karl-Heinz Frieser

URGENCE !

PAR LE CAPITAINE ARNAUD ANGER - PROMOTION « CHEF DE BATAILLON BULLE » (2010-13)

La tactique a disparu des régiments

Pour ceux qui douteraient de ce constat, demandez aux chefs de section et commandants d'unité combien d'ordres d'opération ont-ils rédigés l'an passé ? Combien de jours de manœuvres au niveau de la section et de la compagnie ont-ils faits ? Il faut bien différencier les jours de manœuvres des jours d'entraînement sur le terrain. On peut en effet participer à un exercice de compagnie sur le terrain sans effectuer une seule manœuvre du niveau de la compagnie et en rester aux fondamentaux individuels, du trinôme ou du groupe.

Les évaluations tactiques n'ont pas lieu chaque année et, à l'ère de l'enchaînement des missions, la tactique n'est plus prioritaire. À notre mission essentielle sur le théâtre national qui est de s'entraîner au combat s'en substituent d'autres, diverses et variées et en réalité secondaires, auxquelles on sacrifie la tactique.

Nos anciens, qui sont passés peu de temps avant nous en école, nous avaient pourtant prévenus : on ne progresse pas en tactique en régiment. Nous pensions qu'ils parlaient d'eux à titre individuel et non de l'entité qu'ils commandaient. Notre génération doit davantage faire le constat d'une régression, d'un délitement et d'une *proterrisation* de l'armée de Terre en général et de l'infanterie en particulier. La tactique ne s'improvise pas, or c'est ce que l'on demande de plus en plus aujourd'hui à nos unités qui s'épuisent par ailleurs en opérations intérieures.

Il ne faut pas minimiser les conséquences du désintéressement pour la tactique, dans sa pratique sur le terrain ou comme sujet de recherche. Nos unités se retrouvent dès lors moins armées pour faire face aux diverses situations rencontrées sur les théâtres d'opérations extérieures.

La nécessité de se recentrer sur la tactique

Même en temps de guerre, les armées ont toujours essayé de se ménager des périodes d'entraînement pour adopter de nouvelles tactiques et parfaire celles déjà existantes. Et même face à la réalité du feu, il était difficile de faire assimiler les nouveaux schémas permettant pourtant d'économiser les hommes. En 1916, le général Buat, à la tête d'une brigade, constatait les difficultés pour adopter les schémas même les plus simples avec des unités ayant l'expérience du feu⁽¹⁾. Le travail à effectuer est d'autant plus important aujourd'hui pour nos unités qu'elles s'appuient sur une expérience du combat peu développée. Notre système de retour d'expérience est d'autant plus précieux. Il perd toutefois de sa pertinence si nous ne laissons pas le temps aux unités d'assimiler ces enseignements.

La veille et l'expérimentation tactiques sont d'autant plus nécessaires que la manière de faire la guerre résulte d'un entrelacs d'évolutions permanentes et de constantes qui revêtent des apparences nouvelles. Nous sommes passés de l'arme blanche à l'arme à feu. Mais nous sommes aussi revenus, avec l'adoption généralisée du gilet pare-balles, à l'armure abandonnée par la plupart des unités pendant des siècles. L'Afghanistan nous a fait redécouvrir les engins

explosifs improvisés déjà utilisés dans le conflit algérien. Face à cela, nous avons acquis des procédés, mis en œuvre lorsque cette menace est avérée comme pour l'opération Barkhane, ou prêts à l'être comme c'était le cas au cours de l'opération Sangaris.

D'autres menaces, formes de combat et procédés tactiques apparaissent, réapparaissent ou disparaissent, dans les conflits où nous avons une part active ou ceux pour lesquels nous ne sommes que de simples spectateurs. Il est donc d'autant plus important de se tenir « au courant » de ce qui se fait, d'expérimenter diverses voies pour entretenir un large éventail de savoir-faire.

La tactique est un art, non une corvée

Pour que cela soit utile, il faut prendre le temps d'acquiescer, de conserver mais aussi de vérifier la pertinence de nos schémas tactiques. Prenons par exemple la manœuvre d'infanterie à quatre groupes de combat débarqués. Souvent, l'élément de tête et premier au contact sert d'élément d'appui. En même temps, une partie des instructeurs vous diront que cet élément, un chef de groupe et deux trinômes, a de grandes chances d'être fixé voire neutralisé ou détruit face à un ennemi conventionnel. Donc que fait-on ? Révision du schéma tactique de réduction d'une résistance isolée en supprimant par exemple le groupe de réserve ou durcissement des groupes pour leur permettre d'encaisser le premier choc et d'avoir ainsi la capacité d'assumer ensuite une mission ? On peut aussi continuer à faire le pari que le groupe est encore en mesure d'appuyer. Une autre possibilité consiste à considérer qu'il ne s'agit que d'un format théorique optimisé pour la gestion de ressources humaines et l'entraînement, à l'image de nos régiments spécialisés par arme et toujours déployés en opération dans un contexte interarmes.

Une solution serait de multiplier les schémas tactiques, pour une section à deux groupes, trois groupes ou quatre et plus. Ainsi, on peut acquiescer une certaine flexibilité et s'adapter davantage aux réalités du terrain. Tout cela demande donc de réinvestir dans la tactique pour en assimiler toutes les subtilités.

(1) « J'ai vu des groupes de combat couchés en plein champ, dans un espace nu, alors qu'à quelques mètres de là existait un bon abri naturel ; le premier poilu interrogé répondait immédiatement que la place serait bien meilleure à côté ; le sergent n'y mettait pas son groupe parce qu'il se serait trouvé un peu en avant de la ligne générale !!

Dans l'après-midi, je réunis les officiers du 41^e, dans l'une des baraques de leur camp pour reprendre, une fois de plus, devant eux, le mécanisme de progression de l'infanterie sous le feu, et pénètre dans les détails. » 14 août 1916, journal, Général Buat, p305.

DOSSIER

Comment y arriver ?

En se ménageant le temps d'utiliser les outils déjà existants. Au moins en ce qui concerne l'infanterie, nous avons tout ce qu'il nous faut : CENTAC, CENZUB, CTZUB, CEITO etc⁽²⁾... Nul besoin de créer de nouvelles technologies pour s'entraîner. Celles-ci existent déjà ou ne demandent tout au plus qu'à être adaptées à un usage militaire à l'image de *l'Airsoft*. Pour en revenir aux capacités déjà présentes sur « Sentinelle », le système *Auxylium* est un bon exemple d'une adaptation réussie en reprenant les capacités des smartphones pour un usage militaire spécifique.

D'ailleurs la tactique doit être omniprésente au cours de l'opération « Sentinelle ». Celle-ci revient à se faire fixer environ 7 000 hommes en permanence sur le théâtre national. Une unité qui se fait fixer par l'ennemi perd en liberté d'action. Il faut donc rendre cette situation inconfortable la moins préjudiciable possible pour garder cette capacité qui nous a permis encore récemment de repousser les raids vers Bamako ou de limiter les exactions en Centrafrique.

Il serait donc impératif de donner une plus grande place à l'instruction au cours de ces déploiements. Prenons l'exemple d'une compagnie *Proterre* à trois sections de la petite couronne parisienne. Cette compagnie arme chaque jour cinq patrouilles du niveau du groupe en véhicule de deux fois trois heures. Quelle est la plus-value réelle de cinq groupes patrouillant quotidiennement six heures avec chacun un secteur sans points d'intérêt particuliers ? Trois heures par secteur pourraient être suffisantes et donc réalisées par deux groupes à raison de sept heures trente de patrouille chacun. Ceci libérerait trois groupes soit une section *Proterre* complète pour l'instruction tout en gardant une capacité identique de réserve en cas d'événement. Sur un mandat de deux mois, soixante jours d'instruction supplémentaires seraient dégagés en plus de ce qui était prévu avec le rythme initial. Au lieu d'une dizaine de jours, les sections passeraient alors la moitié du mandat à parfaire leurs savoir-faire techniques, tactiques mais aussi propres à la mission Sentinelle.

Cette opération entraîne aussi une concentration de cadres et d'unités en région parisienne. On pourrait donc en profiter pour former nos cadres à défaut d'entraîner les unités dans leur ensemble. Pour travailler la tactique sans consommer les hommes on peut alors en revenir au combat-cadres et systématiser aussi sa pratique en unité.

Le combat-cadres nécessite peu de moyens mais est trop peu utilisé. Pourtant, il est fondamental dans l'acquisition des schémas tactiques et permet l'étude de très nombreux cas concrets en un temps réduit. On pourrait, dans le cas de l'infanterie, s'appuyer sur une semaine de remise à niveau pour les cadres par une cellule de Draguignan qui séjournerait dans les régiments. Au programme, seraient à prévoir des cours pour diffuser au mieux des rappels sur les savoir-faire tactiques ainsi que leurs évolutions. L'apprentissage de la tactique s'acquiert surtout par des mises en situation, donc du combat cadres, plus stimulant intellectuellement que des cours magistraux. Celui-ci doit être alors au centre de cette formation avec notamment la mise en pratique des différents « cas non conformes ». Il faudrait davantage se confronter entre cadres, comme en camp d'entraînement lorsque l'on fait face à la *FORce ADverse*, ou pourquoi pas à une intelligence artificielle. Pour développer son sens tactique les logiciels informatiques ou d'autres jeux de plateau tels que les échecs peuvent être très efficaces.

La tactique est un art, non une corvée. Sa maîtrise demande beaucoup de répétitions, comme pour les élèves reproduisant les tableaux de leurs maîtres, ainsi qu'une touche d'audace et d'originalité. Il faut donc l'aborder comme tel au lieu de la laisser reléguée aux souvenirs d'école qui nous rappellent vaguement l'origine de notre vocation.



Jeune officier d'infanterie, le capitaine Anger fait part de son expérience de chef de section au 1^{er} Régiment de Tirailleurs. Sans concession, l'auteur nous livre ses impressions en mettant le doigt sur des points qui lui semblent déterminants. Il vient de rejoindre le Centre d'Entraînement en Forêt Équatoriale du 3^e REI en Guyane, une autre vision de la tactique dans un milieu hors du commun.

(2) Exemples de centres d'entraînement en tactique, en zone urbaine et au tir de l'armée de Terre.

DE LA TACTIQUE

PAR LE GÉNÉRAL DOMINIQUE MARIOTTI - PROMOTION « GÉNÉRAL GILLES » (1969-71)

La tactique commence où finit la loi du plus fort. Le fort n'a pas besoin d'être fin tacticien pour vaincre son ennemi. Il lui suffit de cogner. Goliath ne craignait personne jusqu'au jour où David, armé d'une simple fronde, mais sachant bien s'en servir, lui a cassé la tête. Toutes les mythologies abondent de géants détruits par la ruse et l'habileté des plus faibles. Soit que ces derniers s'accordent entre eux pour unir leurs forces, soit qu'ils inventent des stratagèmes que le plus fort n'imagine pas. Parler de tactique, c'est donc relire l'histoire du monde et admettre encore que c'est toujours l'intelligence qui conduit au succès.

Mais déjà la prudence s'impose. Car si la tactique et l'intelligence peuvent se confondre, il n'en est pas de même des moyens dont l'une et l'autre disposent. La tactique n'est pas un art abstrait. Elle combine dans l'espace et dans le temps les moyens nécessaires pour parvenir à ses fins. Et les circonstances et les moyens évoluant sans cesse, la tactique demeure un art « toujours recommencé ».

On raconte qu'en découvrant les ruines de Carthage le général Patton s'est pris pour Scipion l'Africain... On peut, à la rigueur, lui reconnaître le même génie que l'illustre romain sans pour autant confondre leurs arsenaux. Nous n'aurons jamais fini de discuter sur la tactique parce que nous n'aurons jamais fini de produire de nouvelles armes et de combattre de nouveaux ennemis. C'est ce qu'Henri Bergson aurait appelé « l'évolution créatrice », sans doute, avec le cynisme en plus !

Qu'en est-il aujourd'hui ? Et comment faire en sorte que cet « art de la guerre » ne devienne pas un sujet d'historiens ? Comment persuader nos plus jeunes officiers que la tactique est leur devoir d'excellence et qu'il en va toujours « du succès des armes de la France » ?

Comment mesurer l'effet sur la pensée tactique des technologies les plus modernes et de l'informatique ?

Il importe d'abord de ne pas laisser croire à nos jeunes officiers que le raisonnement tactique est l'objet d'un rituel initiatique fumeux qui s'affranchit du bon sens ou une sorte de liturgie qui ne souffre aucune audace. Combien d'entre nous ne se souviennent-ils pas de ces interminables querelles sémantiques déclenchées par l'interprétation de « l'idée de manœuvre du général » ?

Le raisonnement tactique a certes beaucoup souffert du gel de la pensée militaire que l'hypothèse d'emploi du nucléaire dans la bataille a produit. Une bordée de Pluton entre les Monts de Thuringe et la Baltique ne laissait plus grande place à l'imagination ! Or l'imagination est la qualité essentielle qu'il faut cultiver chez l'officier dès le début de sa carrière. C'est une gageure car il y a dans toute formation un aspect de moule dont il faut savoir sortir. Il n'est pas facile pour l'instructeur de donner à l'élève les méthodes qui lui permettront de procéder efficacement à une analyse de situation et à en conclure des modes d'action tout en l'encourageant à savoir s'en affranchir lorsque les circonstances l'exigent. Il ne s'agit pas tant de redécouvrir « l'Auftragstaktik » dont on a tant parlé dans les années 80 que d'encourager l'initiative et de promouvoir l'imagination comme vertu essentielle du chef de guerre. Lorsqu'Ardant du Picq écrivait qu'il est surtout nécessaire de reconnaître à chaque grade le droit et le

devoir de commander à son niveau, il obligeait au respect de l'intelligence de chacun et consacrait l'initiative comme fondement essentiel de la démarche tactique. Comme nous l'avons dit plus haut la tactique n'est pas un art abstrait. Un théâtre d'opérations a toujours ses caractéristiques, son terrain, son climat, la nature propre de l'ennemi et des populations qui l'entourent. Le temps compte mais le rythme des événements qui s'y produisent se maîtrise rarement. Clausewitz parlait du « brouillard de la guerre ». C'est une certitude dont on ne sort jamais et le seul moyen de percer ce brouillard demeure l'imagination.

Pour que cette imagination nécessaire au chef de guerre le porte à la victoire, il faut qu'elle repose sur une immense culture. Il faut connaître son ennemi, ses alliés, leurs usages, leur histoire, leur religion, leurs poètes. Il faut connaître la géographie, les terrains et les saisons, les ressources qu'on en tire et les obstacles qu'on y rencontre. Le général de Brack nous expliquait déjà que l'on ne fait pas la guerre aux Russes comme on la fait aux Allemands... Il savait de quoi il parlait !



La tactique - nous l'avons dit - demeure un art du réel. Comme dans toute entreprise humaine elle confronte le projet au concret. Et chacun sait depuis toujours que, pour que cette confrontation soit couronnée de succès, il faut de la chance et du génie. Mais le génie est fugace et la chance incertaine. Alors le tacticien recherche dans la science les moyens les plus sûrs de limiter le risque. Les techniques les plus modernes sont mises à contribution. Avec les drones, les satellites et les radars il est possible désormais de reconnaître en temps réel son ennemi dans la profondeur. Les armes nouvelles permettent de frapper avec précision des cibles demeurées jusque-là hors de portée. On nous montre à Tampa, en Floride, des militaires qui pilotent sur une console des drones meurtriers au Pakistan... En 1986, à Fort Leavenworth, on utilisait déjà, en début d'exercice, un logiciel qui calculait les rapports de forces en quelques minutes et proposaient en quantité et qualité les moyens

DOSSIER

nécessaires pour gagner la partie ! On y trouvait les unités de feu à prévoir, les volumes de carburant et les taux d'attrition à prendre en compte... Les plus anciens d'entre nous n'ont sûrement pas conscience de ce qu'il doit en être aujourd'hui et peuvent se demander s'il est toujours nécessaire de se creuser les méninges et de perdre un temps précieux à élaborer des modes d'action quand autant d'aides à la décision sont disponibles. Que reste-t-il donc à imaginer ?

Il reste encore tout à imaginer ! Quand l'industrie, la science et la technique auront fait de vous un nouveau Goliath vous pourrez croire en effet qu'il est inutile de se fatiguer à concevoir des ruses de guerre. C'est précisément là que se situe « l'illusion diabolique ». La puissance ne représente rien sans l'intention qui l'anime. Entendons-nous bien. Le sujet de cet article n'est pas la morale. Nous regardons la guerre comme une composante de l'Histoire qui ne disparaîtra pas avant longtemps. Toute guerre contient les germes de celle qui la suivra. Notre propos est de mesurer comment le raisonnement tactique s'accommode des moyens modernes d'investigation et d'action.

Le progrès technique a toujours donné momentanément l'avantage à celui qui en disposait jusqu'à ce que l'adversaire en imagine la parade ou choisisse un mode d'action qui n'entre pas dans son domaine.

L'acquisition très précise des objectifs et la capacité de les traiter atteignent aujourd'hui des performances inégalées. Quand il s'agit d'une simple réaction à une menace imprévue, on ne peut que s'en réjouir. Mais quand il s'agit d'une manœuvre d'ensemble dont on entend conduire les phases, on doit pouvoir distinguer l'essentiel de l'accessoire et savoir s'en affranchir. Sinon la densité de l'information engloutit la capacité intellectuelle du chef tactique et empêche la décision. Nous avons tous connu dans l'histoire militaire comme dans la vie quotidienne des chefs saturés d'information incapables de faire un choix pour avoir manqué d'esprit de synthèse, donc d'imagination, et ne pas avoir retenu l'initiative de leur côté. Pour le tacticien moderne ce danger est évident s'il ne sait se contraindre à la distance qu'exige sa responsabilité intellectuelle.

L'esprit tactique subsistera donc encore très longtemps. Il est la substance même de l'intelligence humaine. Tout le monde fait de la tactique pour parvenir à ses fins, au plus modeste niveau comme dans les plus grandes ambitions. Mais celle du chef militaire fréquente trop la tragédie pour être prise à la légère. C'est la raison pour laquelle il faut exiger de ce chef militaire, quel que soit son commandement, une capacité permanente à prévoir le jeu de ses ennemis et la manière de les vaincre. Et, comme toujours, on ne trouvera la ressource de cette intelligence que dans l'étendue de sa culture générale. Pour ne pas se noyer dans l'abondance et la précision des informations dont les moyens modernes nous saturent, il faut un esprit de synthèse que seule une compréhension du monde permet d'acquérir. Cette compréhension du monde est faite de culture générale. C'est elle, et elle seulement, qui fonde la justesse de l'intuition et donne à la décision ses chances de succès dans tous les domaines où la démarche tactique s'impose. Et quand on s'interroge, comme c'est souvent le cas en ce moment, sur la pertinence des élites... Il faut chercher la réponse dans l'étendue de leur culture.



Le général Mariotti a exercé plusieurs commandements dans l'infanterie mécanisée et à la Légion étrangère. Il a été chef de corps du 132^e BCAT, chef des unités de soutien du camp de Canjuers, commandant de la Base Interarmées de Mururoa en 1997-98 et en Irak, n°2 de la Mission de l'ONU (MONUIK) et chef de l'élément français dans cette mission de 1999 à 2001. L'auteur est bien connu de nos lecteurs pour ses mots toujours empreints de bon sens, de lucidité et d'humour.

COMMUNIQUÉ



CÉLÉBRATION DU 2S 212 À PARIS

Le 2S 212 sera célébré le vendredi 1^{er} décembre 2017.

18h00 : Cérémonie du ravivage de la Flamme sous l'Arc de Triomphe,

19h30 : Messe du souvenir en la cathédrale Saint-Louis des Invalides,

20h45 : Cocktail suivi d'une soirée dansante dans les salons du Gouverneur militaire de Paris.