

80834. AI. 1847<sup>1</sup> bis

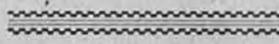
AI  
1847 bis

ECOLE SUPÉRIEURE DE GUERRE

ÉTUDES OPÉRATIONS

1<sup>er</sup> Cycle

**CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES**  
**sur une MÉTHODE**  
**de RAISONNEMENT et de COMMANDEMENT**



par le Lt-Colonel COMPAIN

Novembre 1956

Vu : Le Général LECOMTE  
Commandant l'Ecole Supérieure de Guerre  
et l'Ecole d'Etat-Major,

Année 1956-1957

70<sup>e</sup> Promotion

MENTION CADUQUE

à compter du 04 DEC 2000

Tous droits de publication et de reproduction réservés.  
Utilisation soumise à autorisation préalable.  
Le présent document ne peut être ni cédé ni vendu.

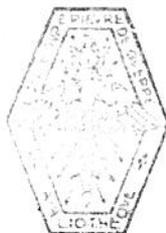
80834 - AI. 1847

CONSIDERATIONS GÉNÉRALES

SUR UNE MÉTHODE DE RAISONNEMENT

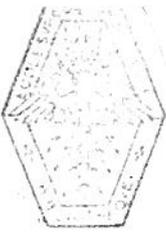
ET DE COMMANDEMENT

—=oo=—



Lt-Colonel COMPAIN

—  
Novembre 1956



CD/

Il semble inutile d'insister sur la nécessité d'une méthode de raisonnement. Tout problème se raisonne, et nul ne peut prétendre lui trouver une solution acceptable et complète sans en avoir étudié à fond tous les aspects. La seule intuition se révèle finalement insuffisante, parfois même dangereuse et décevante dans ses résultats.

Aussi a-t-on depuis longtemps cherché une méthode de raisonnement qui puisse faciliter la résolution des problèmes tactiques et stratégiques.

L'évolution des procédés de combat, l'importance sans cesse croissante du facteur aérien et de l'arme atomique, la généralisation de la guérilla et de la guerre de partisans, sont autant d'éléments qui nécessitent une mise au point de la méthode de raisonnement progressivement élaborée.

En particulier, toute manœuvre devant être actuellement conçue sous le signe de la double menace atomique et de l'insécurité générale (celle-ci ne devant pas être sous-évaluée par rapport au danger atomique) il a paru souhaitable de faire le point de la question dans son ensemble, et de chercher à tracer les traits essentiels d'une méthode de raisonnement dont les grandes lignes seraient applicables aux situations de guerre classique, atomique ou insurrectionnelle.

Précisons bien qu'il s'agit d'une méthode, et d'une méthode française dont nous avons conservé la terminologie sans nous laisser gagner par les termes anglo-saxons.

En l'absence d'une méthode interalliée applicable dans le cadre de l'O T A N, il a paru normal d'écarter ici toute discussion ou tout parallélisme avec les méthodes en vigueur dans chacune des Armées alliées.

Mais il est bien évident que si la méthode préconisée est générale dans son esprit, ses modalités d'application peuvent présenter certaines différences et nécessiter quelques adaptations selon l'échelon de commandement considéré et selon la forme de guerre envisagée.

Les problèmes ne se présentent pas de la même façon à l'échelon Armée ou Théâtre d'Opérations ou à l'échelon du Groupement Tactique.

Aux échelons stratégiques dominent surtout les délais d'exécution et le souci de prévisions à longue échéance, les études qui amènent à la conception définitive d'une manœuvre pouvant durer plusieurs mois, ce qui conduit à des révisions ou mises au point successives.

Par contre aux échelons tactiques, la rapidité et les détails d'exécution sont la règle générale. En outre l'importance relative des différents facteurs, et en particulier de la situation aérienne n'est pas la même selon l'échelon considéré.

Dans ces conditions l'exposé qui va suivre, tout en dégagant quelques idées d'ensemble sera plus spécialement orienté vers l'étude des problèmes tactiques qui se posent aux échelons de la Division et du Corps d'Armée.

II comportera deux parties essentielles :

- d'abord les étapes du raisonnement du Chef dans l'établissement de la conception de manœuvre.
- puis la façon d'exprimer la conception de cette manœuvre.

## I/ - LES ELEMENTS DE LA CONCEPTION DE LA MANOEUVRE -

### A - LES DIVERS STADES DE LA MANOEUVRE.

De sa naissance à son achèvement, la manœuvre comporte trois stades théoriquement distincts, mais qui pratiquement s'interpénètrent : la CONCEPTION, la PREPARATION, et la CONDUITE.

Concevoir une manœuvre c'est

- l'imaginer dans son ensemble jusqu'au but final assigné par l'autorité supérieure
- arrêter les dispositions pouvant être prises ferme sans attendre, et pour le reste prévoir, en les réservant, les variantes aux quelles recourir dans certaines éventualités.

C'est à la fois envisager l'action dans toute sa portée, avec la souplesse que cela implique, choisir un fil directeur pour garantir l'unité et la conduite de l'action jusqu'au but final, arrêter certaines mesures d'exécution. Dans toute la mesure où il le juge possible et désirable, le Chef fait connaître à ses auxiliaires la manière dont il a conçu sa manœuvre, afin de leur permettre de prendre ou de prévoir les dispositions nécessaires à son exécution. La conception est donc l'acte intellectuel primordial dont découlent les suivants.

Nous ne dirons rien ici de la préparation et de la conduite de la manœuvre, mais nous insisterons de nouveau sur l'interpénétration entre les trois stades dans la pratique. En effet dans certains cas la préparation peut être amorcée avant que la conception ne soit au point ; elle peut être poursuivie au cours de la conduite. De même la conduite est parfois déjà amorcée en esprit au cours de la préparation.

+

+

+

.../... 3

B.- LES BASES DE LA CONDUITE DU RAISONNEMENT DU CHEF.

Le but final fixé par la mission sera réalisé à la condition que chacune des phases successives ait été rendue possible par la précédente.

En remontant ainsi du but final à l'origine, la même interdépendance doit exister entre toutes les tranches de la manœuvre, dont l'unité dépend ainsi d'un enchaînement au but final de tous les buts successifs particuliers qui commandent le découpage en tranches.

Mais le but final ne pourra être atteint que contre l'ennemi et malgré lui. Celui-ci est en effet capable de s'opposer à l'exécution de la mission par diverses actions possibles, que le Chef doit examiner sous formes d'hypothèses; d'où un enchaînement aux possibilités ennemies.

Les moyses mis en oeuvre permettront de réaliser successivement le but particulier recherché dans l'exécution de chaque tranche de la manœuvre. La continuité de la manœuvre est donc fonction de l'enchaînement des utilisations successives des moyses dans toute la profondeur de l'opération.

Ce triple enchaînement, placé dans l'ambiance, exacte et dans le cadre de la situation générale va conditionner la conception de la manœuvre d'ensemble.

Les bases de la conduite du raisonnement du Chef ont pu en conséquence être définies ainsi qu'il suit :

" Pour arrêter sa conception et pour prendre ses décisions, actes essentiels du commandement, le Chef examine, dans leur ambiance exacte et dans le cadre de la situation générale trois éléments constituant les données de base du problème à résoudre.

"- la mission reçue qui se situe dans le cadre de la manœuvre de l'échelon supérieur, constitue le facteur dominant et présente un caractère impératif pour celui qui la reçoit.

" - les possibilités de l'ennemi et en particulier les modes d'action qui s'offrent à lui de s'opposer à l'exécution de la mission.

" - les moyses dont le volume, la nature, la qualité matérielle et morale, la date et le lieu d'arrivée, les hypothèques auxquelles ils sont éventuellement soumis, conditionnent les possibilités d'action.

" L'étude de ces trois éléments ne prend toute sa signification que si elle est confrontée chaque fois avec l'espace géographique dans lequel se déroule la manœuvre, et si elle tient compte des délais, des incidences astronomiques, météorologiques, et psychologiques ".

C'est la raison pour laquelle les données retenues se réduisent à situation initiale et ambiance, mission, ennemi, moyses.

En effet les caractéristiques géographiques et topographiques du terrain n'ont d'intérêt que dans la mesure où elles affectent ces données sous l'angle militaire et dans le cadre de la situation envisagée. Elles sont par exemple exemple fonction de la mission. Ainsi le Rhin coupure géographique, est un obstacle si on le prend perpendiculairement, ou un couloir si on le considère parallèlement à son cours.

De même les caractéristiques du terrain sont à prendre en considération en fonction des possibilités qu'il offre à la manœuvre ennemie et à l'emploi de nos propres moyens.

Le terrain est donc bien inséparable de ces données premières que sont la mission, l'ennemi et les moyens.

Il en est encore de même pour les délais, les conditions météorologiques, astronomiques et psychologiques.

Il existe donc en définitive quatre données fondamentales dont le Chef tient compte dans la conception de sa manœuvre, à travers lesquelles il s'efforcera toujours de voir l'essentiel du problème : la SITUATION INITIALE et l'AM- BLANCE jointe à 3 groupes de facteurs désignés elliptiquement sous les noms de : MISSION - ENNEMI - MOYENS, étant entendu que chacun d'eux est étudié dans le terrain où se déroule la manœuvre, compte-tenu des facilités ou difficultés résultant des délais, des conditions météorologiques, astronomiques et psychologiques.

Le raisonnement du Chef passera alors plus ou moins brièvement selon l'échelon considéré et selon les délais dont il dispose, par trois étapes successives.

1°/ - Etape : Examen de l'espace de terrain intéressé par le déroulement de la manœuvre et par sa portée dans le temps. C'est la délimitation du cadre espace-temps de la manœuvre.

2°/ - Etape : Etude de la situation initiale terrestre, atomique, psychologique et aérienne, dans un cadre dépassant largement celui du créneau du Chef intéressé, en vue de prendre conscience de l'ambiance. C'est la détermination du "climat" général de la manœuvre, des aspects favorables ou défavorables sous laquelle elle se présente, de l'action qu'il convient ou non d'exercer sur l'état d'esprit des subordonnés.

3°/ - Etape : Conduite des études partielles des groupes de facteurs, en les enchaînant les uns aux autres dans l'ordre mission, ennemi, moyens, pour aboutir logiquement à une conception de la manœuvre à la suite de la confrontation des conclusions partielles tirées successivement de chacun des groupes de facteurs. L'idée de manœuvre se met ainsi au point sous forme d'une synthèse progressive.

+

+

+

.../... 5

## C. - L'INVENTAIRE GEOGRAPHIQUE (ET TOPOGRAPHIQUE) DU TERRAIN.

Le but de cet inventaire est double. Il s'agit d'abord d'examiner le relief du terrain et de matérialiser les constatations faites par l'équipement de la carte, puis de se mettre une fois pour toutes en esprit les données quantitatives et qualitatives concernant le terrain de la manœuvre.

L'inventaire sera plus ou moins détaillé, plus ou moins orienté sur certains points ou zones, en fonction de l'échelon de commandement considéré. Il peut comprendre d'abord l'examen du système orographique, en vue de faire ressortir l'ossature, les compartiments, les commandements géographiques, la nature et la valeur du moment des coupures. Il comprend ensuite l'examen de la nature du sol et des couverts; l'importance, la situation et la valeur d'utilisation des localités; l'organisation et la valeur du moment des communications, en particulier leur articulation, leur force portante, les possibilités ouvertes à la circulation.

La conclusion de cette étude est la détermination d'un certain nombre de compartiments de manœuvre, à la dimension des échelons immédiatement subordonnés, de fuseaux de communications, de points ou zones présentant une importance particulière, soit en fonction des vues ou de la protection qu'ils donnent, soit parce qu'ils favorisent l'emploi des feux classiques ou atomiques, ou des actions de guérilla, etc...

+  
+     +

## D. - L'AMBIANCE ET LA SITUATION INITIALE.

L'appréciation de l'ambiance permet de définir le signe sous lequel l'action va s'engager, c'est-à-dire de dégager les considérations essentielles qui domineront la manœuvre de bout en bout.

Bien qu'on soit amené ici à quelques incursions dans le domaine de la mission, de l'ennemi et des moyens, il ne s'agit pas d'un premier examen sommaire de ceux-ci. Il en faut voir simplement ce qui est inséparable de l'étude de la situation générale au sol, de la situation aérienne, de la situation atomique, de la situation psychologique.

La situation générale au sol s'examine dans le cadre de la manœuvre de l'échelon supérieur. Il s'agit pour le Chef de se faire une idée exacte du rôle qu'il aura à jouer dans la manœuvre : rôle principal ou secondaire, subordonné à celui des voisins ou coordonné avec le leur. Il s'agit aussi pour lui de se pénétrer du rapport général des forces, compte-tenu des difficultés d'appréciation que cela comporte.

La situation atomique s'examine sous un double aspect : risques auxquels on est soumis et facilités que l'arme atomique apporte à la manœuvre. Le premier aspect suppose des données ou des estimations concernant le potentiel

atomique ennemi; ce qui permet de se faire une idée du risque qui pèse sur la Grande Unité à l'échelon considéré, et en conséquence de la dispersion qu'il conviendra d'adopter. Dans le deuxième aspect, l'examen sommaire des interventions dont le Chef est susceptible de bénéficier participe à la création d'un climat plus ou moins favorable, sans qu'il soit utile de préciser d'avantage l'aide que l'emploi des feux atomiques apportera à la réalisation de la manœuvre. Il semble que la situation atomique constitue l'élément déterminant de l'évaluation du "climat".

La situation aérienne pèse lourdement sur les formes de la manœuvre terrestre. Son étude est de plus en plus difficile à conduire au fur et à mesure qu'on descend les échelons de commandement, car on est toujours obligé de l'aborder de haut dans une zone considérablement étendue.

Il n'est pas possible par exemple à l'échelon Armée-Gatac d'envisager seul la réalisation d'une maîtrise locale, de garantir la valeur et la durée de cette maîtrise, de prévoir ferme et de répartir les appuis aériens qui sont incertains en nombre, moment et durée d'emploi. Il faut remonter au moins à l'échelon Groupe d'Armées-Fatac et plus généralement à celui du Théâtre d'Opérations.

Les caractéristiques de la situation générale aérienne et les prévisions concernant son évolution telles qu'elles résultent des renseignements fournis par ces échelons sont à analyser avec soin, de façon à déterminer les possibilités d'intervention des Forces Aériennes, amies et ennemies, de jour comme de nuit, dans le cadre de la manœuvre de l'échelon stratégique ou tactique en cause.

Ces possibilités sont fonction du volume, de la qualité des forces, et de l'infrastructure dont elles disposent. Elles ont des conséquences sur la sûreté des troupes et sur les appuis qu'on peut espérer des forces aériennes amies.

En bref l'étude de la situation aérienne ne saurait se limiter à une simple conclusion sommaire relative à l'existence d'une supériorité ou d'une infériorité aérienne; Il faut chercher à en apprécier le degré. Elle porte en outre sur les points suivants :

- les Forces Aériennes sont-elles en mesure de couvrir la manœuvre ?
- sont-elles capables d'appuyer les troupes, soit directement par un appui au sol, soit indirectement par une action sur les arrières ennemis ?
- la couverture et l'appui peuvent-ils s'étendre à la totalité de l'exécution de la mission ou à une partie seulement ?

La situation humaine et psychologique englobe à la fois celle de la troupe et de la population. Les réactions du milieu humain dans lequel va se dérouler la manœuvre envisagée, constituent un élément de plus en plus important qui contribue à la faciliter ou à la gêner. Le problème ne se pose d'ailleurs pas de la même façon en territoire ami ou ennemi. Mais, qu'il s'agisse des cadres administratifs, des autorités de toutes natures, ou de l'ensemble de la population elle-même:

les manifestations possibles des éléments civils, leur attitude, leur degré de pourrissement interne, l'éventualité de leur passage à l'action directe plus ou moins violente et régulière sous la forme d'éléments ou de groupes hostiles, sont à examiner de près, conjointement à la menace de parachutages ou d'interventions de détachements aéroportés ou hélicoptés. Le Chef évalue ainsi le degré plus ou moins grand d'insécurité qui affecte sa zone d'action et en particulier ses arrières qui constituent toujours une zone plus vulnérable que celle de l'avant.

En conclusion, l'examen des différentes situations contribuant à la création de l'ambiance permet de définir le "climat" dans lequel se déroulera la manœuvre et de déterminer l'élément essentiel qui la dominera, (pronostic) c'est à dire :

- le degré approximatif de liberté d'action dont le Chef peut espérer disposer
- le signe sous lequel peut s'envisager la manœuvre; éléments favorables ou défavorables dont il faudra tenir compte, et qui inciteront à placer la manœuvre sous le signe de la prudence ou de l'audace, de la puissance ou de la vitesse.

Il importe finalement de bien souligner que l'appréciation de l'ambiance dépend beaucoup du tempérament du Chef. Etant profondément imprégné de la situation initiale et de l'ambiance, celui-ci aborde maintenant en toute connaissance de cause et dans un état d'esprit déterminé, l'étude des trois groupes de facteurs de base de toute manœuvre.

+  
+     +

#### E.- LE GROUPE MISSION.

La mission est la donnée fondamentale qui doit être constamment présente à l'esprit du Chef. Elle peut donner lieu à discussion tant qu'elle n'est pas définitivement arrêtée. A partir du moment où elle est reçue et acceptée, elle exige de celui qui la reçoit, une adhésion intellectuelle totale. Elle doit entraîner la volonté de tout mettre en oeuvre pour la mener à bonne fin.

Fixant le but final à atteindre, elle doit donc tout naturellement et dans tous les cas, être examinée la première.

Dans certaines situations, l'un des deux autres facteurs peut paraître avoir plus d'importance, mais ce n'est pas une raison suffisante pour l'examiner d'abord, car il semble inconcevable de conduire une étude sans avoir déterminé au préalable au moins les grandes lignes du but à atteindre.

En toutes choses il est nécessaire de savoir d'abord ce qu'on veut, avant de déterminer comment on l'obtiendra contre et malgré l'ennemi quel qu'il soit, et en fonctions des moyens dont on dispose.

L'examen de la mission se fait toujours en partant du "point d'aboutissement de la trajectoire" que constitue le but final, en remontant de proche en proche vers l'origine pour en déterminer les stades successifs.

Mais l'essentiel est d'abord de bien comprendre la mission et en particulier de se pénétrer à fond de son esprit.

Dans la grande majorité des cas, elle est donnée par l'échelon supérieur, qui fixe au Chef le rôle particulier qui lui est dévolu, dans le cadre de la manoeuvre de cet échelon supérieur. Le Chef doit donc placer sa mission dans ce cadre et s'attacher à saisir clairement ce qu'on attend de lui, à comprendre la nature des liens qui le rattachent à ses voisins.

C'est alors seulement qu'il saura où il faut aller, avec quoi, dans quel délai.

Quand la mission sera ainsi comprise, le but apparaîtra clairement et sa réalisation pourra être envisagée sans crainte d'erreur sur la ligne maîtresse à suivre. Cela permettra en particulier au Chef privé momentanément de liaisons avec l'échelon supérieur au cours du combat, de poursuivre son action dans l'esprit voulu, même s'il se trouve dans une situation telle que la mission initiale soit dépassée par les événements.

Après avoir été parfaitement vue dans son esprit, la mission s'étudie face au terrain, dans le temps, dans l'espace et dans ses modalités.

L'examen de la mission dans le terrain est un acte essentiel qui a pour but : dans une situation offensive, de rechercher en particulier en quoi le terrain facilite la progression et la combinaison feu-mouvement, dans une situation défensive de déterminer en quoi il facilite au premier chef l'établissement de positions et la combinaison feu-obstacle.

Dans l'offensive le but final à atteindre est en général concrétisé par une zone de terrain à posséder ou à contrôler en fin de mission. Dans la défensive c'est la zone de terrain à n'abandonner à aucun prix, ou à conserver pendant des délais déterminés.

L'étude ainsi menée dans le terrain fait apparaître, dans le sens de la profondeur des étapes successives dans la manoeuvre, et dans le sens de la largeur des efforts divers dans des compartiments de terrain ou sur certaines directions.

Réalisée dans l'ambiance définie précédemment, l'étude de la mission permet alors au Chef de se faire une idée sur :

- son espace de manoeuvre, c'est à dire celui qu'il est nécessaire de conquérir, défendre ou disputer pour déployer ses moyens et atteindre le but en sûreté.
- les zones les plus favorables ou les moins défavorables à l'action envisagée, que celle-ci soit "classique" ou "atomique",

Cette étude aboutit en partant toujours du but final et en remontant vers l'origine de la manoeuvre (procédé des "queues de trajectoire") - à un premier découpage de l'espace de manoeuvre en objectifs à conquérir dans l'offensive, ou espaces de terrain à conserver dans la défensive.

Elle aboutit donc en définitive à une première idée du rythme éventuel de l'action et à une première détermination des axes ou directions d'effort, compte-tenu des seules possibilités du terrain.

- la marge d'initiative et de liberté d'action déjà esquissée lors de l'examen de l'ambiance, mais à préciser dans l'espace et dans le temps.

La synthèse de ces résultats partiels permet au Chef de reporter sur la carte en première approximation, les grands traits de l'espace de manoeuvre, le jalonnement des phases successives et les directions ou axes d'effort et de couverture.

Elle constitue l'esquisse d'une première idée de manoeuvre concernant une manoeuvre souhaitable, tout en laissant subsister plusieurs éventualités.

+

+ +

#### F. - LE GROUPE ENNEMI.

L'examen du groupe ennemi aidera à choisir entre ces modalités et à préciser les conditions de la manoeuvre. Il semble obligatoirement subordonné à celui de la mission et conditionné par elle puisqu'en effet la mission doit être exécutée contre et malgré un ennemi qui s'emploiera avec toute sa volonté et toutes ses forces à la faire échouer, et à réaliser sa propre manoeuvre.

Il importe donc de connaître les possibilités de l'ennemi face à la mission reçue, et de les évaluer avec autant d'exactitude que possible, d'en suivre l'évolution.

Les renseignements concernant :

- l'ennemi actuel connu (nature, force, valeur, organisation du terrain, dispositif général, réserves)

- l'ennemi futur, c'est-à-dire celui qui est susceptible d'intervenir dans la zone d'action dans des conditions de temps déterminées.

Ce que l'on connaît de l'ennemi de façon présumée sûre, c'est son comportement antérieur, l'organisation de ses unités, ses méthodes de combat. Les renseignements que l'on possède par ailleurs donnent une idée plus ou moins exacte sur la nature, le nombre, la valeur et l'emplacement de ses unités terres-

tres et de ses forces aériennes à portée d'intervention, ainsi que sur son potentiel atomique et ce qu'on en peut craindre.

On arrive ainsi à rassembler d'une façon plus ou moins complète et plus ou moins précise, tout ce que peut l'ennemi, en un certain nombre - généralement restreint - d'hypothèses.

Ici se place l'un des actes fondamentaux du Chef qui doit procéder à une discrimination, toujours subjective :

le classement des hypothèses retenues. On place généralement en tête l'hypothèse considérée comme la plus défavorable à l'exécution de la mission; à la suite sont placées les hypothèses paraissant les moins défavorables, dans l'ordre décroissant.

Cependant, l'évolution antérieure de la situation, le comportement habituel de l'ennemi, permettent parfois de donner un caractère de probabilité plus ou moins grand à l'une ou l'autre des hypothèses. On pourra alors en tenir compte dans le classement des hypothèses, et combiner à la fois probabilité et danger dans l'appréciation.

Dans le classement des hypothèses on ne peut **pas** faire abstraction de l'idée que le Chef de l'échelon supérieur s'est lui-même faite de l'ennemi. La mission reçue découle en effet en partie de la façon dont ce Chef a apprécié l'ennemi à son échelon. Il est donc normal de ne pas classer en tête une hypothèse n'entrant pas dans le cadre de celles de l'autorité supérieure.

En situation de guerre atomique ou subversive, il sera souvent difficile pour le Chef d'énoncer et surtout de classer les hypothèses, en raison des multiples possibilités ennemies en potentiel dans le cadre espace-temps de la mission.

Après le classement de ses hypothèses, le Chef détermine celle qui servira de base à l'agencement de l'action, et celles vis-à-vis desquelles il importe de prévoir éventuellement des variantes, et dans tous les cas des garanties de sûreté. Cette prise de position engage fortement la manœuvre.

La confrontation des conclusions relatives aux possibilités de manœuvre ennemie incluses dans les hypothèses retenues, avec la manœuvre amie telle qu'elle a été ébauchée à la suite des conclusions partielles tirées de l'étude du groupe mission, conduit le Chef à l'idée constructive de sa manœuvre, notamment en ce qui concerne :

- le tracé de l'espace de manœuvre
- l'adaptation éventuelle du rythme et des directions
- la prévision de variantes ou de garanties à prendre, avec besoins de renseignements correspondants.

Ainsi prend forme progressivement une manœuvre souhaitable liée à la mission et à l'ennemi.

A ce stade de son raisonnement, le Chef est en mesure de se faire une impression sur l'ennemi, d'énoncer une idée de manœuvre et ses premiers besoins de renseignements.

+  
+     +

## B.- LE GROUPE MOYENS.

Il reste maintenant à effectuer une opération essentielle : comparer la manœuvre ainsi bâtie dans ses grandes lignes aux possibilités des moyens mis à la disposition du Chef. En d'autres termes, l'étude des moyens va permettre de déterminer si la manœuvre inspirée par le raisonnement mené jusqu'à ce stade, est ou non réalisable de bout en bout, ou quels sont les aménagements à y apporter éventuellement en fonction de l'importance et des caractéristiques des moyens disponibles.

### L'inventaire quantitatif porte sur

- les moyens organiques et de renforcement, en tenant compte de ceux qui sont disponibles immédiatement, de ceux qui ont besoin d'être reconstitués, de ceux qui arriveront dans des délais plus ou moins longs.
- une étude approfondie du problème sous l'angle des feux terrestres atomiques et classiques, des feux aériens, et de la logistique.

L'inventaire qualitatif comporte des données à la fois techniques et morales. Il porte sur :

- les caractéristiques connues des matériels et ce qu'on peut en attendre dans la manœuvre
- la capacité offensive ou défensive des unités; elle a des limites incertaines, car elles sont liées à l'expérience du combat et à différents facteurs du moment; il est dangereux de dépasser ces limites de propos délibéré.

Les différents moyens ont des possibilités dans l'espace et dans le temps parfois chiffrées dans les aide-mémoire et les régléments. Mais ces chiffres sont des données moyennes approchées, des indications qu'il convient d'adapter au cas particulier envisagé, compte-tenu du relief, de la densité des couverts, de la nature et des possibilités de l'adversaire.

La qualité des cadres; la valeur morale et physique de la troupe, l'expérience du feu, constituent autant d'éléments très délicats à apprécier, et dont il faut cependant tenir compte pour déterminer les possibilités et l'emploi des moyens.

Dans son étude des moyens le Chef confronte en définitive leurs possibilités de toutes natures avec les besoins de la manœuvre. Il est amené à examiner les principales questions suivantes :

- les moyens qui s'usent au cours de leur engagement (Grandes Unités s'il s'agit d'un échelon élevé, infanterie en particulier s'il s'agit d'une D.I.) et ceux qui se consomment (munitions, essence) sont-ils suffisants pour la totalité de la manœuvre prévue ?
- a-t-on besoin de moyens supplémentaires ? nature et valeur ?
- que faire si on ne les obtenait pas ? Faut-il alors modifier le conditionnement ou le rythme de la manœuvre ?

Si les moyens paraissent suffisants, l'esquisse de manœuvre découlant de la synthèse des conclusions, tirées de la mission et de l'ennemi, est complétée par un agencement de ces moyens.

Les possibilités sont rarement telles que l'on puisse atteindre le but final d'un seul coup. Il faut alors prévoir des actions simultanées ou successives, s'enchaînant ou s'aidant entre elles, visant chacune à atteindre le but suivant. Après avoir fixé la continuité de ces actions et les conditions d'exécution dans le temps, il reste au Chef à déterminer

- les hypothèses à placer sur les moyens qui s'usent afin d'être en mesure d'aller jusqu'au but final, ainsi que la répartition par phase des moyens qui se consomment
- l'organisation du commandement dans la profondeur de la manœuvre
- les conditions générales d'emploi des diverses Armes, et en particulier des feux, pour permettre à leurs chefs respectifs d'en étudier la mise en œuvre.

Si les moyens paraissent insuffisants, la manœuvre souhaitable prévue est à modifier pour la rendre conforme aux possibilités de réalisation. En cas de difficulté majeure, le Chef n'a plus que la ressource de demander à l'autorité supérieure, soit la mise à sa disposition de moyens supplémentaires, soit en toute dernière ressource, une modification de sa mission ou de ses modalités.

Au terme des études des facteurs mission-ennemi-moyens, menées en étroite conjugaison et dans le cadre espace-temps de la manœuvre, le Chef peut considérer qu'il est parvenu à une solution valable du problème posé : non pas solution rigide, mais solution souple, laissant place à des variantes possibles en fonction des renseignements recueillis ultérieurement.

Il lui reste alors à exprimer ses conclusions dans une "conception de manœuvre" ce terme définissant aussi bien l'acte intellectuel consistant à concevoir, que l'expression verbale ou écrite des grandes lignes de la manœuvre conçue.

+  
+ +

.../... 13

II - L'EXPRESSION DE LA CONCEPTION DE LA MANOEUVRE.

Le Chef exprime sa conception de manœuvre dans la forme qui lui convient, selon sa méthode de commandement, l'urgence, le degré de collaboration existant entre lui et ses auxiliaires immédiats. En fonction de l'échelon considéré et des délais, cette expression peut être verbale ou écrite, brève ou développée. On ne saurait imposer à un Chef, dans la notification de sa volonté, la contrainte d'un cadre rigide et plus ou moins artificiel. Nous examinerons cependant maintenant les conditions auxquelles il nous paraît que doit répondre une conception de manœuvre, et la progressivité de son établissement.

A. - LES CONDITIONS AUXQUELLES DOIT REpondre UNE CONCEPTION DE MANOEUVRE -

Pour le Chef elle constitue une manifestation première de sa volonté, une ligne de conduite qu'il se propose de suivre durant toute l'exécution, mais qui est susceptible encore d'être complétée et mise au point.

C'est pourquoi la conception de manœuvre ne représente souvent qu'un canevas d'ensemble à l'intérieur duquel pourront être entreprises des études et des reconnaissances pour éclairer le Chef ou pour prévoir des conditions d'exécution.

La ligne de conduite du Chef dépend essentiellement de la manière dont il voit l'ennemi par rapport à sa mission, ce qu'il exprime dans un préambule intitulé l'impression sur l'ennemi; elle est synthétisée par une Idee de manœuvre. Les bases nécessaires et suffisantes à l'exécution de la manœuvre en découlent, et sont définies par l'articulation et les missions générales des groupements de forces ainsi que par les besoins de renseignements.

Quelle que soit la forme adoptée par le Chef, il apparaît donc souhaitable que ces points soient examinés en détail. Le tableau joint en annexe à la présente étude montre comment ils se dégagent au fur et à mesure des synthèses progressives tirées de l'examen des divers facteurs.

1°/ - l'impression sur l'ennemi.

C'est la traduction de l'opinion du Chef sur son adversaire, qui consiste à indiquer

- comment le Chef voit son ennemi dans le cadre du problème à résoudre
- les hypothèses retenues concernant les actions possibles de l'ennemi, classées dans un ordre décroissant plaçant en tête, soit les plus défavorables pour l'accomplissement de la mission, soit celles dont la réalisation paraît la plus probable, soit une combinaison des deux points de vue.

2°/ - L'idée de manœuvre.

C'est un raccourci synthétique et concret, précisant les caractéristiques de la manœuvre centrée en principe sur l'hypothèse n° 1, mais permettant éventuellement une adaptation en fonction des renseignements recueillis ultérieurement sur l'ennemi.

L'idée de manœuvre fixe le but final que le Chef veut atteindre, comment et par quels efforts sur l'ennemi il entend atteindre ce but. A ce titre elle détermine :

- les directions ou axes d'effort principaux, auxiliaires ou de couverture, ainsi que les combinaisons d'effort visant à faciliter l'effort principal (en particulier effort atomique le cas échéant et rôle que jouent les feux atomiques dans la manœuvre)

- le rythme de la manœuvre, découpant celle-ci dans l'espace et dans le temps en tranches successives ou phases adaptés à la valeur des moyens et aux possibilités de l'ennemi.

- les variantes éventuelles si le classement des hypothèses était modifié du fait du comportement ultérieur de l'ennemi.

3°/ - L'articulation et les missions.

II ne s'agit pas pour le Chef d'entrer dans des détails qu'il ne précisera qu'au cours des décisions d'exécution.

III s'agit seulement d'indiquer ce qui est nécessaire et suffisant pour que les auxiliaires et grands subordonnés intéressés soient bien orientés sur la manœuvre, c'est-à-dire :

a) - en ce qui concerne l'articulation :

- le dispositif d'ensemble

- le dosage général des groupements de forces agissant sur les différentes directions ou sur les divers <sup>axes</sup> et éventuellement des indications sur le commandement des divers groupements de forces.

- les hypothèses mises sur certains moyens qui lui seront indispensables pour mener sa manœuvre de bout en bout, et qu'il ne veut pas, en conséquence, engager initialement.

b) - en ce qui concerne les missions générales :

- les grandes lignes du rôle de chacun des groupements de forces engagés ou réservés

- les relations d'interdépendance qui les lient dans la manoeuvre : couverture, appui, liaison

- les missions générales des Armes d'appui et en particulier ce qu'il attend des divers feux classiques ou atomiques.

4°/ - les renseignements nécessaires

Pour achever d'orienter ses auxiliaires et grands subordonnés, pour vérifier le classement des hypothèses et pour être en mesure de prendre en temps opportun des décisions de déclenchement et de conduite de la manoeuvre, le Chef a besoin de renseignements déterminés.

Il exprime ses besoins en précisant les renseignements qui lui sont nécessaires et le moment où ils doivent lui parvenir .

Tout cela apparaît bien comme une responsabilité personnelle du Chef.

+

++ ++

B. - LA PROGRESSIVITE DANS LA MISE AU POINT DE LA CONCEPTION DE MANOEUVRE.

La Conception de manoeuvre n'a de valeur que si elle est exprimée en temps utile. Ce sont donc les délais dont dispose le Chef avant de l'exprimer qui conditionnent le degré de maturité de celle-ci. A l'échelon Division et au-dessous les délais sont en général très réduits, mais ils deviennent souvent de plus en plus importants au fur et à mesure qu'on s'élève au-dessus de l'échelon Division.

En supposant que le Chef dispose de délais suffisants pour mûrir sa conception, l'élaboration de celle-ci peut être considérée comme passant schématiquement par trois stades successifs .

Ceci est d'ailleurs vrai aussi lorsque les délais sont brefs, mais les stades sont moins marqués, et certains d'entre eux peuvent être confondus ou supprimés.

I°/ - Au cours d'un premier stade, le Chef, après s'être informé ou non, raisonne le problème qui lui est posé en examinant les divers groupes de facteurs, et se fait une première idée de sa manoeuvre. En d'autres termes il ébauchera une manoeuvre.

Mais si compétent qu'il soit il ne peut en fixer seul les détails, et il a besoin de certains renseignements de toutes natures, parfois des avis ou pro-

positions de ses auxiliaires et grands subordonnés.

A ce stade le Chef donne donc des Directives (que l'on pourrait appeler pour fixer les idées Directives pour les études, travaux et reconnaissances) qui indiquent les grandes lignes de la manœuvre envisagée et orientent ou prescrivent les reconnaissances, études et travaux à effectuer par l'E.M. et les principaux subordonnés intéressés.

Précisons bien que ces directives ne sont que l'expression d'une pensée première du Chef, permettant d'entreprendre études et reconnaissances destinées à l'éclairer. Précisons aussi que le Chef n'arrête pas pour autant son raisonnement, et que l'expression des directives ne représente pour lui comme pour tous, qu'un moment particulier d'une création continue.

2°/ - Au cours d'un deuxième stade se situe la synthèse des résultats des reconnaissances, études et travaux prescrits précédemment.

Deux procédés sont alors possibles. Le Chef d'Etat-Major peut prendre connaissance des divers compte-rendus, en établir une synthèse et conclure par des propositions au Général en vue d'adapter ou de redresser certaines dispositions de la manœuvre ou certaines questions restées en suspens.

Mais il paraît préférable que le Chef s'éclaire au cours de contacts personnels ou de réunions où chaque intéressé expose son point de vue (Grand Rapport). Les propositions présentées au cours de ces contacts ou réunions peuvent être contradictoires aussi bien que complémentaires. Il convient d'en peser le pour et le contre au cours des discussions.

3°/ - Au cours du troisième stade, il appartient au Chef de prendre position et de mettre au point la conception de manœuvre, compte-tenu des propositions ou suggestions recueillies au cours du stade précédent. Alors le Chef se trouve parfois soumis à de graves hésitations, et doit lutter contre le désir naturel de s'en tenir à ses idées initiales même si leur réalisation s'en montre difficile d'après les résultats des études et reconnaissances. Un Chef doit savoir "renverser la vapeur" et ne pas s'entêter dans le montage d'une manœuvre qui se révèle dangereuse, compliquée ou inadaptée à la situation.

La mise au point peut éventuellement s'effectuer en deux temps :

- arrêt d'une conception provisoire, si l'autorité supérieure, procédant comme le Chef intéressé, lui a demandé des propositions avant d'arrêter elle-même sa manœuvre,

- arrêt d'une conception définitive, compte-tenu des prescriptions de l'autorité supérieure. Cette conception définitive s'exprime en général sous forme d'Instructions.

4°/ - Les Directives avant études et reconnaissances ainsi que les Instructions formulant la conception d'ensemble de la manoeuvre ont tout d'abord un point commun, car elles constituent toutes deux des documents d'orientation, présentant la même texture.

Elles diffèrent surtout par les modalités de leur expression et leur degré de précision.

a)- modalités d'expression : comme cela a déjà été indiqué, la DIRECTIVE écrite ou verbale du Chef fait en général connaître son intention première sur la manoeuvre et les problèmes qu'il voudrait voir étudier; elle provoque, de la part des destinataires, des travaux et éventuellement des reconnaissances aboutissant à des propositions ou des suggestions.

L'INSTRUCTION qui traduit la conception de manoeuvre, oriente les destinataires sur les conditions de développement de l'ensemble d'une manoeuvre jusqu'à son terme. "Cette Instruction doit permettre aux subordonnés au cours de l'action, et quelles que soient les circonstances, d'exercer leur initiative en vue de réaliser les intentions du Chef, même au cas où ils se trouveraient complètement séparés de ce dernier".

Contrairement à la Directive, l'Instruction a généralement un caractère personnel (I.P.S.) ce qui oblige le Chef qui la reçoit à prévoir ou à arrêter seul, tout ou partie des mesures répondant aux désirs de l'autorité supérieure.

b)- degré de précision : dans la Directive le Chef arrête sa ligne générale de conduite après une étude d'ensemble de l'ennemi, mais il ne fait qu'esquisser les modalités d'emploi des moyens, dont l'examen est à poursuivre pour qu'elles puissent être définies de façon ferme.

Dans l'Instruction qu'il adresse ultérieurement, après avoir conçu la manoeuvre, le Chef n'a donc qu'à préciser les hypothèses faites sur l'ennemi, ses intentions et les modalités d'exécution arrêtées ou prévues (sans entrer dans les détails, que l'E.M. mettra au point).

Pour résumer ces considérations sur la conception de manoeuvre, retenons bien qu'elle est une création continue dans les limites de temps dont dispose le Chef pour l'arrêter définitivement. Jusqu'à ce moment elle est susceptible d'évoluer et de se modifier à tout instant pour tenir compte de tout fait nouveau dans la situation dans le comportement de l'ennemi ou dans l'importance des moyens mis à la disposition du Chef, ainsi que des propositions des échelons subordonnés visant à obtenir un meilleur rendement de la manoeuvre d'ensemble.

+

+ +

## C O N C L U S I O N

En guise de conclusion à cette étude, nous voudrions nous contenter de quelques remarques, dont certaines ont déjà été exprimées, mais sur lesquelles il paraît utile d'insister encore pour éviter tout malentendu.

Il est évident qu'une méthode de raisonnement ne s'applique pas de la même façon selon les délais dont on dispose ; lorsqu'on a le temps il est possible de l'appliquer à loisir en procédant à une analyse fouillée des facteurs ; si l'on dispose de délais réduits, on est dans l'obligation de ne voir que l'essentiel pour se décider vite. Dans le premier cas, qui est surtout celui des échelons élevés et celui du planning à long terme, il est alors possible et même indispensable de reprendre plusieurs fois l'étude des facteurs pour les confronter de nouveau avec les résultats acquis. Cette méthode des "passes successives" ou des "approximations successives" n'ajoute rien à la méthode exposée ci-dessus dont elle n'est que la répétition conforme à une saine logique et à l'indication déjà mise en relief que la conception de manœuvre est une création continue qui ne se termine pratiquement qu'avec la décision d'exécution. Tant que celle-ci n'est pas prise, la manœuvre envisagée est toujours perfectible ou modifiable.

Cer une méthode de raisonnement n'est pas une "machine à solutions". Il ne faut pas attendre de son application des solutions faciles ou sensationnelles. Elle n'a d'autre but que de guider dans la manière de prendre un problème, en permettant de porter l'effort sur cette partie subjective du raisonnement, et par suite de développer l'imagination, de former un jugement sain, et d'aboutir à une solution moyenne qui ne soit pas invraisemblable ou entâchée d'erreurs grossières.

L'habitude de l'application d'une méthode facilite grandement l'obtention de solutions acceptables. Mais la solution brillante viendra par l'étincelle jaillissant à un moment donné d'un éclair d'intelligence, ou par l'intuition qui interviendra heureusement et temporairement au moment même où s'élaborent les éléments de synthèse.

Ceci montre l'importance du coefficient personnel non seulement dans l'application de cette méthode dont les grandes lignes sont proposées dans le présent document, mais aussi dans celle de toute méthode qu'on se forge ou qu'on met au point soi-même.



D'UNE METHODE DE RAISONNEMENT

-----oOo-----

