



L'entrée en premier dans la culture SCORPION et la saisie d'initiative 2/2

Revue de doctrine des forces terrestres

Chef d'escadron Olivier LEDUC, École de Guerre-Terre, stagiaire de la 132e promotion

publié le 06/07/2019

Sciences & technologies

Un autre modèle de commandement, inspiré du commandement par objectif et permettant de développer différemment l'esprit d'initiative, est celui de l'armée allemande, de la Bundeswehr. Cette philosophie de commandement, correspondant à une véritable culture de guerre dont les origines sont principalement attribuées à Helmut von Moltke, est nommée l'Auftragstaktik⁴⁴. L'objectif de cette philosophie du commandement est à la fois de permettre l'initiative et de l'imposer au subordonné. Le subordonné « peut et doit faire preuve d'initiative ».

Encourager la prise d'initiative est ainsi le principe directeur de la formation militaire allemande. Les officiers y apprennent davantage à bien penser plus qu'à quoi penser. Pour favoriser la prise de décision dans l'incertitude, trois domaines sont importants et interdépendants dans le cadre de l'Auftragstaktik : la connaissance, la volonté de recevoir des responsabilités et l'indépendance. Les ordres sont précis mais ne dictent pas tout au subordonné, celui-ci devra donc réellement élaborer sa mission, de la manière dont il compte la mener, du moment qu'il satisfait in fine l'objectif du supérieur. Dans la rédaction des ordres tactiques, en particulier dans le paragraphe 3a, le concept d'opération met l'accent sur l'intention du commandement (à l'instar de l'effet majeur en France), et fournit aux subordonnés le cadre leur permettant de prendre leurs propres décisions conformément au plan général⁴⁵. Ensuite, pour conduire l'action qui découle de ce concept d'ordre où seul l'objectif est donné, le chef interarmes, jusqu'au niveau 5, ne suivra pas de « voie tracée ⁴⁶ » d'avance, il choisira à chaque fois le procédé et l'itinéraire en fonction de la situation et du terrain. Le chef tactique devra dans tous les cas faire preuve d'adaptation et, étant celui pouvant le mieux apprécier la situation (à l'image de Rommel se portant à l'avant), il sera alors le mieux placé pour prendre une décision rapide et la plus adaptée à la situation. L'effet induit en sera une succession de décisions opportunes entraînant une meilleure vitesse physique par rapport à l'ennemi dont le tempo décisionnel sera inférieur⁴⁷.

Cette performance et cette façon de livrer les batailles sont relatées par Hermann Balck, officier supérieur allemand et lieutenant-colonel durant la campagne de France de 1940 qui terminera général de corps d'armée en 1945. Il considérait que la singularité et la

relative supériorité de l'officier allemand du second conflit mondial résidait dans sa capacité et sa liberté de prendre des initiatives au sein d'un environnement naturellement maîtrisé. Dans la culture allemande, on reprochait rarement à un subordonné la prise d'initiative. Une décision rapide et opportune sera plus efficace qu'une décision meilleure mais ultérieure. Aussi un chef tactique pourra modifier et adapter selon son évaluation ses ordres tant que ceux-ci répondent encore à l'intention des niveaux supérieurs.

L'Auftragstaktik permit en outre à l'armée allemande d'entre-deux-guerres, dont le volume était très réduit, de préparer sa remontée en puissance. En effet, les écoles de formation dispensant des cours permettant aux élèves de travailler jusqu'au niveau N+2, les futurs cadres étaient prêts à endosser des responsabilités plus élevées et à absorber des effectifs importants. Au-delà de la capacité à remplacer un chef tombé au combat ou à être promu voire affecté dans une structure d'un niveau supérieur, le chef, à qui des objectifs sont fixés plus que des missions précises ne sont assignées, comprenait parfaitement l'intention des niveaux N+1 et N+2. Il était donc à même de déceler ce qui pouvait représenter une opportunité pour son chef. Cette culture de faire la guerre était inculquée à tous les échelons jusqu'aux niveaux les plus bas. À titre d'illustration, en 1944, le commandant Allemand de la place d'armes de Marseille a ordonné à l'ensemble de ses unités de participer à des instructions au combat, selon différents thèmes (Forêt, Montagne, action en zone urbaine, combat antichar), où les acteurs jouaient leur propre rôle et dans un second temps celui du niveau N+1 voire plus. Ces instructions auront permis de développer la subsidiarité, l'imprégnation des savoir-faire des niveaux supérieurs et la capacité de savoir saisir une initiative, ce qui se sera révélé être un atout durant les combats d'août et de septembre 1944.

Afin de préparer la nécessaire adaptation au combat SCORPION, ce modèle allemand pourrait faire l'objet d'une attention particulière de la part du modèle français qui possède le terreau humain et technologique idéal pour se l'approprier.

Perspectives pour développer la prise d'initiative et favoriser un combat décentralisé : le commandement par la finalité Avec SCORPION, le combat décentralisé sera généralisé. Aussi la centralisation des actions et des ordres pourrait devenir un handicap pour les unités qui auront besoin d'une certaine autonomie pour exploiter au maximum les capacités technologiques de leur matériel et obtenir l'ascendant sur l'adversaire.

L'utilisation systématisée de l'ubiquité électronique, bridant l'initiative et la prise de décision des subordonnés, devra faire l'objet de vigilance pour que les commandants de forces et les chefs des états-majors n'interviennent qu'en cas de nécessité absolue sur la manoeuvre des échelons engagés sur le terrain. Aujourd'hui le chef est à l'arrière dans son PC mais différents systèmes d'info-valorisation comme le géo-référencement⁵⁰, les moyens de communications, les capteurs de surveillance et la numérisation de l'espace de bataille lui permettent de suivre une situation précise et régulièrement actualisée. Cette ubiquité électronique du chef lui permet ainsi d'être à l'avant et de jouer le rôle d'un Rommel se déplaçant sur le lieu critique pour saisir l'opportunité là où elle est pressentie. Cependant cette recopie d'une scène de micro-tactique demeure sans âme, sans ressenti humain. La vision n'est ainsi que parcellaire et ne prend en compte que des éléments paramétrés, géo-référencés, numérisés, anticipés. La friction, le brouillard de la guerre, le moral et le ressenti du chef et de sa troupe ne peuvent que rarement être retranscrites au PC via la technologie. Des ordres inadaptés voire arrivant trop tard pourraient alors être transmis et avoir des effets négatifs sur la manoeuvre. D'ailleurs, Helmut von Moltke affirmait en son temps qu'« il y a des moments où l'officier ne peut attendre d'ordre, [quel] personne n'est mieux placé que lui pour décider. »

Le chef tactique apparaît donc comme l'acteur principal de la prise de décision. Ainsi il

sera nécessairement le décideur dans des phases de combat décentralisé, en particulier dans celles où sera mis en oeuvre le combat SCORPION. Une cohérence d'ensemble dans les actions menées sera recherchée et la notion d'efficacité de chaque niveau tactique devra être abordée dans un système plus global associant les niveaux encadrants. Cette efficacité globale est décrite par le Maréchal Foch⁵¹ : « le modèle de l'efficacité, c'est celui de la conception centralisée et de l'exécution décentralisée, celui de la cohérence centralisée et de l'initiative décentralisée ». Les ordres doivent donc donner les moyens de la liberté d'action au chef tactique qui sera d'autant plus impliqué et efficace que sa part de responsabilités et ses possibilités de prendre des initiatives seront élevées. Ainsi le chef tactique pourra permettre aux niveaux supérieurs la saisie d'opportunités, émanation d'une planification fine associée à la confiance accordée au subordonné.

À cette marge d'initiative donnée au subordonné, il faut associer les lignes rouges dessinant le contour de l'esprit de l'action à mener tout en faisant apparaître l'espace libre dans lequel l'initiative sera libre d'être prise. Cela revient à faire partager entre tous les niveaux la maîtrise et l'acceptation des risques relatifs à une action tactique. Le général Yakovleff⁵² classe l'acceptation du risque selon 3 catégories : faible ne remettant pas en cause la mission en cas d'échec, significatif engageant le succès de la mission, critique s'il engage la survie de l'unité. Selon lui, la maîtrise du risque passe par une connaissance parfaite des moyens employés et du cadre de la mission qui permettra alors de l'atténuer. Pour lui, l'appréciation du risque est du ressort du chef et doit être diffusée largement vers les subordonnés afin que ceux-ci connaissent son emploi et sachent au mieux conseiller le chef, lui évitant ainsi de prendre une décision amenant à un risque plus important voire critique.

Liberté d'action, marge d'initiative, prise en compte et acceptation des risques, sont les aspects qui apparaissent essentiels à la préparation du combat SCORPION. Tous sont relatifs à la performance du commandement.

Les enjeux du combat SCORPION montrent l'importance de l'amélioration de la performance du commandement. Outre la sélection, la formation, l'entraînement et la culture opérationnelle, l'organisation du commandement, et surtout l'esprit avec lequel il est exercé, font partie des principaux axes d'effort contribuant à la prise d'une décision opérationnelle⁵³.

Pour le général Vincent Desportes⁵⁴, l'homme étant le facteur premier de l'imprévisibilité mais aussi le meilleur outil d'adaptation à la friction, il apparaît donc indispensable de lui faire confiance et par effet induit de définir sa mission et sa bulle de liberté d'action. Cette dernière apparaît comme étant une des clés pour optimiser les possibilités tactiques que le combat décentralisé SCORPION offrira.

Avec un commandement centralisé poussé à son paroxysme, les multiples ajustements nécessaires à la bonne conduite de la guerre ne pourront avoir lieu. Le commandement doit être décentralisé et d'abord basé sur la compréhension de l'intention du supérieur. Ensuite, il doit favoriser la pleine responsabilité du subordonné pour l'accomplissement de cette intention. Enfin l'initiative individuelle et la liberté d'action qui en découlent permettront d'adapter au mieux les voies et moyens aux besoins du succès de l'ensemble.

Faire confiance à l'homme, au chef tactique, prend ici toute son importance : « faire confiance en l'homme, c'est commander avec lui et par lui ». En revanche dans le cas d'un commandement directif et poussé à l'extrême, donner un ordre en sautant un niveau hiérarchique présente le risque de la perte de confiance du niveau intermédiaire et donc

une baisse de la performance du commandement à moyen terme.

Le commandement par la finalité, décrit par le général Desportes, représente la philosophie de commandement qui en découle. Inspiré de l'Auftragstaktik, il repose sur deux principes essentiels : la capacité d'adaptation de l'homme face à l'incertitude et l'indispensable confiance mutuelle et tolérante entre chefs et subordonnés. Le commandement par la finalité est un commandement par le sens de la mission et la liberté d'action. Les ordres doivent orienter et encadrer l'initiative tout en créant les conditions de son expression maximale. Sans tout prescrire, ils doivent être clairs et permettre non seulement la compréhension et l'appropriation des intentions et des objectifs des niveaux N+1 et N+2, mais également le positionnement vis-à-vis des pairs dans le cadre de l'action générale. Ainsi l'effort principal, auquel le chef tactique et son unité concourent, est connu de tous.

La subtilité du commandement par la finalité est de réaliser le bon équilibre entre l'unité de l'action et la liberté d'action. En définitive, le chef donne son ordre de telle manière que le subordonné comprenne parfaitement son intention, il précise quel effet il veut obtenir, et la raison de cette volonté.

Pour cela, il donne des moyens suffisants pour l'accomplissement de la mission et limite au maximum les mesures de coordination de manière à ne pas brider la capacité d'initiative. De fait les subordonnés décident par eux-mêmes de la façon dont ils vont remplir leur mission.

Forts de ce type de commandement, les chefs tactiques seront à même de s'adapter et de répondre aux normes du combat décentralisé de demain et d'exploiter au maximum les capacités offertes par le système SCORPION.

En définitive, l'armée de Terre doit préparer ses chefs afin de répondre au défi de l'adaptation à la culture SCORPION. Le développement de cette culture se fera nécessairement à travers l'ensemble du continuum formation-entraînement-engagement, en temps de paix comme en opérations, avec un effort particulier sur l'exercice du commandement.

Ainsi le commandement SCORPION devra se rapprocher du commandement par la finalité et de l'Auftragstaktik où le triptyque connaissance-confiance-initiative aura plus que jamais une place de premier rang.

L'agilité du commandement, associée à l'obéissance active, permettra aux chefs de s'adapter aux défis des engagements de demain et d'entrer en premier dans la culture SCORPION.

45 Y sont également décrites un certain nombre de tâches (Aufträge) permettant de réaliser l'intention du supérieur mais rien de plus. Le subordonné en déduira à son niveau son mode d'action, avec une lettre et un esprit clairement défini et lui permettant d'atteindre l'état final recherché (Entschluss).

46 Karl-Heinz Frieser, Le mythe de la guerre éclair : la campagne de l'ouest de 1940. Belin, 2003.

47 Ainsi, la théorie suivant laquelle l'armée allemande était supérieure à l'armée française en 1940, en termes d'effectifs et de matériels, était faussement fondée. Il s'agissait bien de la performance de son commandement, donc de sa façon de faire la guerre, de commander, de s'adapter et de saisir l'initiative qui lui permit de faire la différence lors de la campagne de France.

50 Système de géo-référencement Blue Force Tracking: BFT.

51 Maréchal Ferdinand Foch, De la conduite de la guerre, Économica, 2000. Ouvrage écrit en 1905, soit 2 années après son premier livre Des principes de la guerre, et qui lui a permis, à partir d'études sur le commandement allemand durant la campagne de 1870, de confirmer la validité de ses principes.

52 Michel Yakovleff, Tactique Théorique, Économica, 2006.

53 Lettre de doctrine n° 12, Réflexions sur les principes fondamentaux de la prise de décision opérationnelle dans l'armée de Terre, CDEC, aout-sept 2018.

54 Général Vincent Desportes, Décider dans l'incertitude, Économica, 2007.

Titre : Chef d'escadron Olivier LEDUC, École de Guerre-Terre, stagiaire de la 132e promotion

Auteur(s) : Chef d'escadron Olivier LEDUC, École de Guerre-Terre, stagiaire de la 132e promotion

Date de parution 01/07/2019
