



## INSCRIRE RESOLUMENT SA MISSION DANS UN CADRE QUI CONCERNE TOUS LES ACTEURS

L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques

RFT 3.2 Tome 2 (FT-05)

publié le 09/11/2018

Histoire & stratégie

**Le chef militaire, à quelque niveau qu'il évolue, doit donc inscrire son action dans un environnement le plus souvent interministériel ou inter agences (gouvernementales ou non), interallié, et toujours interarmées et interarmes. Aujourd'hui, une relation permanente plus horizontale du chef avec son environnement, pouvant prendre la forme d'un réseau, complète l'ancien schéma vertical des relations de commandement.**

**La manœuvre est globale et les interlocuteurs des chefs tactiques ne sont pas tous militaires**

L'action militaire terrestre, initiée par le niveau stratégique et planifiée par le niveau opératif, se conçoit dans un cadre global de gestion des crises, qui mêle politique, diplomatie, défense, civilisation, économie et information.

Dans ce cadre, la mise en cohérence et en synergie de tous les acteurs, civils et militaires s'avère impérative. Les actions de toute nature doivent donc s'inscrire dans une logique d'atteinte de l'objectif politique assigné à l'opération. Ainsi, le chef militaire doit non seulement tenir compte de la présence et de l'action d'autres acteurs sur le théâtre d'opérations, mais encore rechercher une coordination optimale avec ceux-ci. Il lui revient donc de bien se situer par rapport à ces acteurs tout en inscrivant son action, dès le processus de planification, en parfaite cohérence avec les lignes d'opérations non militaires.

Ces autres acteurs peuvent aussi bien provenir d'administrations françaises (cadre interministériel), que d'organisations internationales ou non-gouvernementales (cadre inter agences et international). La recherche de la coordination avec eux est primordiale et nécessite du temps et de la persuasion. De la qualité des relations personnelles entretenues par le chef militaire avec ses interlocuteurs civils présents sur le théâtre d'opérations dépend l'efficacité de la synergie recherchée. Pour autant, il est illusoire de croire que le militaire puisse imposer et donc piloter la coordination avec des personnes et des organismes ayant une vision différente, liée à leur domaine d'intérêt. La force

armée n'en demeure pas moins le point de passage obligé de tous ces organismes compte tenu de sa position centrale sur le terrain, de la richesse et de la diversité des moyens qu'elle met en œuvre, et de la disponibilité de ses personnels.

Cette manœuvre globale, perceptible notamment au cours de la phase de stabilisation et inhérente à celle de la normalisation amène le chef militaire à jouer sur toutes les lignes d'opération dont il dispose pour contribuer à l'atteinte de l'objectif opératif ou stratégique. A ce titre, il perd la primauté et la liberté d'action qui étaient les siennes lors de la phase d'intervention et devient alors un facilitateur plus qu'un acteur, majeur certes, parmi d'autres sur le théâtre.

Dans le contexte de la Libération, les attributions du général commandant la 1<sup>re</sup> Armée dépassent le cadre strictement tactique de son engagement et empiètent sur le domaine politique et administratif, du fait des contraintes de l'époque où il fallait remettre en route tout l'appareil administratif au fur et à mesure de la Libération des départements et par le principe du respect des intérêts nationaux au sein d'une coalition.

C'est essentiellement pour répondre à cet élargissement du cadre de son action que de Lattre s'est très rapidement constitué un « cabinet civil » qu'il a soigneusement et constamment maintenu en marge de son état-major. S'agissant des compétences, il les recherche hors du domaine militaire et non inhibées par un respect formel de la hiérarchie. D'emblée, il y impose une mixité hommes femmes. Très jalouxé par l'état-major, ce cabinet civil héritera du sobriquet moqueur de « Société des gens de Lattre ». Ce cabinet est dirigé par Ludovic Tron, inspecteur des finances, remplacé par Bondoux lorsque Pleven, ministre des Finances l'appellera pour diriger son cabinet. On y trouve Jacques Monod, futur prix Nobel et directeur de l'institut Pasteur, Worms, Raoul de Lamazière, auditeur au conseil d'Etat, André Chamson, écrivain, futur académicien et Joseph Kessel. L'élément féminin y est représenté par Edmonde Charles Roux, future épouse de Defferre, et Monique Villemin, à la ville madame Guillaumat, épouse du premier ministre des Armées du général de Gaulle et le docteur Solange Troisier, interne des hôpitaux à 23 ans.

### **La multinationalité des engagements devient la règle**

« Depuis que j'ai commandé une coalition, j'admire beaucoup moins Napoléon. »

SARRAIL

À Salonique en 1916.

Aujourd'hui, l'engagement des forces se conçoit le plus souvent dans un cadre multinational, afin de mettre en œuvre les décisions de la communauté internationale en matière de sécurité collective. L'organisation des Nations Unies confère dans la majorité des cas, la légitimité et la légalité nécessaires à justifier l'action militaire, ce qui rend ce caractère multinational quasi inéluctable.

Pour le chef militaire, ce caractère multinational des engagements constitue un autre défi à relever : l'interopérabilité multinationale. Elle peut s'entendre comme la prise en compte des atouts et des limites d'alliés que l'on n'a pas toujours choisis. Celle-ci revêt un double aspect : d'une part, il s'agit de la capacité des hommes à se comprendre entre eux, c'est-à-dire la connaissance mutuelle des langues et des cultures ; d'autre part, elle concerne la capacité des différents contingents nationaux à opérer ensemble, c'est-à-dire la compatibilité de leurs doctrines et de leurs procédures. Celle des équipements vient enfin en corollaire de l'ensemble. Ce constat impose donc au chef une grande

ouverture d'esprit pour aborder une culture différente de la sienne. Il devra aussi appréhender la manœuvre qu'il doit concevoir avec le réalisme qui convient : une manœuvre multinationale sera conçue au niveau des unités nationales.

Là encore, les aspects relationnels du commandement revêtent une grande importance. Source de légitimité incontestable, le cadre multinational des engagements engendre donc les difficultés évoquées supra, aggravées par le décalage technologique pouvant exister dans le domaine de la numérisation.

Ce caractère multinational induit la nécessité de rechercher en permanence l'interopérabilité maximale entre les différents contingents nationaux constitutifs de la force, tout en conservant à l'esprit le réalisme qui convient et en préservant les intérêts nationaux respectifs. Donc, à ses qualités professionnelles, le chef doit y ajouter une certaine dose de diplomatie.

En 1944, Bradley s'est vu confier le commandement du 12e groupe d'armées américain pour l'intégralité de la campagne jusqu'à la capitulation allemande. A ce titre, en prise directe sur SHAEF, l'état-major combiné et interallié sous le commandement d'Eisenhower, il était à même de juger des effets de la multinationalité ; encore celle-ci était-elle toute relative puisque jusqu'au niveau armée inclus, il s'agissait de forces purement nationales (US, UK, Canada, France). Seuls les Polonais étaient intégrés à l'échelon du C.A. Le jugement de Bradley n'en a que plus de poids.

« Même dans un état-major allié, où les soldats de plusieurs pays se réunissent en une lutte commune pour la vie, les jugements se trouvent compliqués par un amour ardent, parfois jaloux de sa patrie. Cela, on ne peut l'ignorer, quel que soit le soin que l'on apporte à en faire abstraction pour le bien de l'action commune. Bien que cette fidélité soit fort développée chez le citoyen ordinaire, on le cultive encore plus soigneusement chez le soldat de métier qui consacre sa vie à la défense du drapeau qu'il salue chaque jour. »

Général BRADLEY

Histoire d'un soldat. (Paris 1952. Gallimard. Page 12)

### **Alors que l'engagement aéroterrestre est interarmes, il ne se conçoit cependant pas autrement que dans un cadre interarmées, y compris au niveau tactique**

L'action aéroterrestre est par essence interarmes. La zone habitée, milieu fréquent des engagements actuels accentue l'impératif d'interarmisation, du fait de la décentralisation du combat jusqu'aux plus petits échelons. Le changement de posture entre la phase d'intervention ou de déploiement initial et la phase de stabilisation voit les actions de coercition céder le pas à celles de contrôle du milieu.

Le plus souvent à dominante terrestre, l'action militaire s'inscrit systématiquement dans un cadre interarmées. Les moyens militaires de ces composantes dès lors qu'ils sont planifiés pour être engagés restent toujours sous commandement opérationnel du chef d'état-major des armées. Le commandement est donc par nature interarmées. En outre, après transfert d'autorité au commandant de la force sur le théâtre, l'action tactique de la composante terrestre s'inscrit dans un cadre opératif où la coordination des différentes composantes est une impérieuse nécessité, notamment dans le domaine des appuis et du contrôle de l'espace aérien. Ceci impose donc au chef tactique d'avoir en permanence le souci de cette intégration interarmées, laquelle peut intervenir jusqu'aux plus bas

échelons sous ses ordres (cas de l'appui aérien). Pour ce faire, il doit avoir une vision plus large que son seul niveau tactique et évaluer la plus-value ou les contraintes que les autres armées sont susceptibles d'imprimer à sa manœuvre.

La culture interarmes et interarmées que le chef doit s'être forgé tout au long de sa carrière constitue un préalable indispensable à la maîtrise de l'outil militaire.

---

**Titre :** RFT 3.2 Tome 2 (FT-05)

**Auteur(s) :** RFT 3.2 Tome 2 (FT-05)

**Date de parution** 06/11/2018

---