



# APPLIQUER ET COMBINER SIX PRINCIPES DE COMMANDEMENT

L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques

RFT 3.2 Tome 2 (FT-05)

publié le 15/11/2018

Histoire & stratégie

**Les six principes décrits ci-dessous et concrétisés par le recours à l'intention du chef et à son « effet majeur » concourent tous à :**

- **renforcer la cohérence dans la conception, la conduite et le contrôle de l'exécution de la mission reçue de chaque échelon de commandement ;**
- **conforter chaque échelon subordonné qui ne rend compte généralement qu'à un seul et unique chef ;**
- **préserver la liberté d'action du chef en lui faisant concentrer ses efforts sur son seul niveau de responsabilité.**

## SIMPLICITÉ

Outre la simplicité des ordres évoquée supra, ce principe s'applique également au processus de leur élaboration qui doit revêtir la forme d'une lutte permanente contre le temps perdu. Une telle rationalisation des délais est obtenue par l'information des subordonnés en temps réel des décisions intermédiaires définitivement arrêtées : ainsi, sans être contraint d'attendre la diffusion de l'ordre complet, le subordonné connaît au fur et à mesure de leur élaboration l'effet majeur arrêté, le mode d'action choisi et la mission qui lui revient.

L'organisation du commandement doit ainsi permettre la juste mesure entre des structures trop étroites qui multiplient les intermédiaires entre le chef et l'exécutant, et celles « en râteau » qui surchargent le chef responsable.

Il convient de se poser la question du nombre « raisonnable » d'unités que l'on peut réellement commander en situation opérationnelle. « Napoléon, pour sa part, en préconisait cinq », cette estimation n'a guère évolué depuis lors.

Ce recours à la simplicité doit également s'observer dans les structures de

commandement elles mêmes, lesquelles doivent bannir les effectifs pléthoriques et la redondance des fonctions, parfois aussi la tentation de céder aux effets de mode passagère.

## **UNICITÉ**

L'unicité du commandement s'observe sous trois aspects :

1. a. à chaque niveau de responsabilité ne correspond qu'un seul niveau de commandement ;
2. b. à chaque cadre espace-temps défini d'une manœuvre correspond un échelon de commandement unique ;
3. c. le principe de l'intention développé supra garantit la cohérence du commandement par une référence unique : l'intention du niveau supérieur et in fine « l'état final recherché ».

## **PERMANENCE ET CONTINUITÉ**

Le principe d'unicité de commandement s'appuyant sur l'intention clairement exprimée du chef, décrite supra, perdrait de sa pertinence s'il ne s'appuyait pas sur un principe complémentaire : continuité et permanence.

Concrètement, la continuité et la permanence du commandement s'expriment de la façon suivante :

- toute autorité doit disposer d'un ad latus ;

### **Télégramme adressé par le général Joffre à M. Millerand, ministre de la Guerre le 24 septembre 1914 :**

« Le général Galliéni se trouve actuellement désigné comme mon successeur éventuel. Mais, parmi les commandants d'armée, Foch a affirmé une supériorité incontestable, au point de vue du caractère et des conceptions militaires. Je demande qu'une lettre de service lui soit délivrée, le désignant comme mon remplaçant éventuel. Dans le cas où le gouvernement accepterait cette proposition, je prendrai le général auprès de moi, comme ad latus, pour me décharger d'une partie de la tâche tous les jours plus lourde qui m'incombe et je nommerai son successeur dans le commandement de la 9<sup>e</sup> armée.»

Joffre Mémoires. (Paris 1932. Plon. Tome 1, pages 446 et 447) En fait, Foch n'a jamais rejoint le GQG, mais le Nord où, dès le 6 octobre, en tant « qu'adjoint au général en Chef », il a commandé ce qui allait devenir le groupe d'armées du Nord (G.A.N.).

- le maintien à leur poste dans la durée des autorités assurant des responsabilités importantes, demeure un juste compromis entre l'impératif de succès de la mission et la contrainte de l'usure dans la fonction. Néanmoins, en cas d'échec flagrant, quelle que soit la durée de l'exercice du commandement du chef en cause, celui-ci peut faire l'objet d'une mesure de relève dès lors que sa responsabilité directe est avérée ;

Commandant de groupe d'armées en 1944/45, le général Bradley explique que les

mesures de relève qu'il a été amené à prendre visaient en fait à consolider la notion de responsabilité des commandeurs concernés :

« Il y eut des moments, en Europe, où je dus relever des commandants de grandes unités de leurs fonctions parce qu'ils n'avaient pas réussi à avancer assez vite. Et il est possible que certains d'entre eux aient été victimes des circonstances. Comment en effet, rendre responsable d'un échec, honnêtement, un homme unique, quand, en réalité, tant de facteurs peuvent affecter le déroulement de chaque bataille ? Et pourtant, chaque chef doit toujours assurer une responsabilité totale pour chacun des individus constituant son unité. Si ses sous ordres commettent des fautes à l'attaque, il doit les relever ou se voir relever lui-même. Bien des commandants de division ont échoué, non parce qu'ils n'avaient pas les qualités de chef, mais parce qu'ils refusaient à être trop durs vis-à-vis de leurs subordonnés. »

Général BRADLEY. Histoire d'un soldat. (Paris 1952. Gallimard. Page 74)

- le commandement est exercé avec la même rigueur quelle que soit la phase de la manœuvre considérée ou sa durée.

---

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

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

---