



## Forces terrestres : les conditions de l'excellence

Réflexions pour l'armée de Terre de demain

Le GCA (2S) Jean-Claude THOMANN

Publié le 21/04/2019

Histoire & stratégie

### Comment maintenir l'excellence reconnue à notre armée de Terre ?

**En ne négligeant pas les fondamentaux nous affirme le GCA (2S) Jean-Claude THOMANN.**

**Envisager le futur ne peut, en particulier pour ce qui est de l'emploi de la force armée, se faire sérieusement sans considérer le passé et ses enseignements, tant il est vrai que celui qui ignore les leçons de l'Histoire se condamne à en revivre les attendus, sinon les modalités. Et si aucun engagement de forces n'est, stricto sensu, identique aux précédents, il n'en reste pas moins que des constantes, des principes et des références, traversent les âges avec des mutations de la forme qui cachent, le plus souvent, une grande pérennité du fond.**

C'est donc à l'aune de ce constat qu'il est intéressant d'examiner certains aspects de la transformation historiquement récente de notre armée de conscription en armée professionnelle, dans la perspective de la maintenir à long terme sur un chemin d'excellence, aujourd'hui reconnu, mais qu'il a fallu développer et entretenir pour faire face aux défis spécifiques des dernières décennies.

En dehors des critères quantitatifs de ressources budgétaires, d'effectifs et de matériels, certes cruciaux, mais qui ne sont pas abordés dans ce développement, la question est de savoir quels sont les principaux facteurs dont on peut, avec le recul, juger qu'ils ont été déterminants dans la recherche et la conquête d'une certaine excellence de nos forces terrestres.

À la base, d'un point de vue technique et en toute logique, la réalisation d'un triptyque instruction individuelle, instruction collective et entraînement performant, doit être l'objet d'une attention tout à fait prioritaire du commandement. Cela a un coût, à la fois budgétaire et en temps, qui dans un contexte de suremploi des personnels et des unités,

a tendance à être minimisé. Les économies ainsi réalisées à court terme hypothéquant en fait plus que dangereusement les capacités futures. Bien plus, sur le plan des individus, les armées sont un domaine très spécifique qui exige, en particulier pour l'encadrement et plus encore pour celui de haut niveau, une politique déterminée de « formation continue », ponctuée de nombreux stages et exercices, dont le coût temporel se télescope avec les besoins à satisfaire pour l'engagement opérationnel ou les activités collectives. Mais baisser la garde dans la politique de formation revient, in fine, à renoncer à la recherche de l'excellence.

A contrario, et paradoxalement, il faut sans cesse rappeler que la guerre, quelle qu'elle soit, doit, en matière de forces terrestres, être faite avec une ressource humaine jeune à tous les niveaux de l'action sur le terrain, ce qui impose de consentir à un certain taux de renouvellement en équilibre avec l'impératif précédent. C'est une condition sine qua non du dynamisme, de l'audace et de l'endurance physique, qui, quelles que soient les évolutions technologiques, demeurera pour le soldat sur le terrain un impératif incontournable. Il convient donc, en refusant le prétexte d'une meilleure maîtrise des savoir-faire acquise grâce à l'expérience, de ne pas « vieillir » plus que de mesurer les forces vives de nos capacités terrestres. L'allongement indéfini des durées possibles de carrière, en particulier pour les militaires du rang, quelles qu'en soient les raisons, y compris « sentimentales », est à cet égard une menace pour la performance intrinsèque des forces qui ne doit pas être ignorée.

En matière d'emploi des forces, comme d'ailleurs dans bien d'autres domaines d'activité hiérarchisée de la société, il est un principe qui prend une dimension tout à fait particulière pour l'efficacité d'un système opérationnel et la valorisation des individus, celle-ci conduisant à des valeurs aussi fondamentales que la motivation, l'esprit de corps, l'abnégation et le surcroît de disponibilité : il s'agit du principe de subsidiarité. Tout chef opérationnel doit être convaincu de l'apport extraordinaire pour la performance et l'état d'esprit des troupes que constitue un emploi judicieux et raisonné de ce principe. Il faut savoir investir chaque subordonné, même des plus modestes, d'une marge d'autonomie et de prise de responsabilité lui donnant conscience de l'importance de son rôle et le conduisant en fait à se dépasser pour démontrer qu'il est à la hauteur de ce qu'on attend de lui. Plus trivialement, chaque chef doit se garder de faire ce qui peut être fait par un subordonné dont on a bien apprécié le niveau de compétences. Les unités où ce principe de subsidiarité est systématiquement appliqué à tous les niveaux de la hiérarchie rayonnent et ont incontestablement une prédisposition à l'excellence opérationnelle, qui est bien le but recherché pour disposer d'un outil réellement solide et performant. Dans ce cadre, il est certain que la digitalisation croissante du dispositif peut aller à bien des égards à l'encontre d'une bonne mise en œuvre de ce principe fondamental : ce sera sans doute un enjeu majeur, bien que « dissimulé », que de trouver un bon équilibre entre le principe de subsidiarité et les intrusions hiérarchiques facilitées par l'évolution technologique.

Cette évolution technologique, dont certains parlent comme d'une « transition fulgurante »<sup>5</sup>, est soumise à des accélérations sans doute inconnues dans le passé, encore que l'étude approfondie de la guerre de 1914-1918, montre déjà à cette époque la rapidité des mutations (aviation, motorisation, chars, communications...) sous la pression des besoins et la recherche constante, par l'exploitation immédiate des retours d'expérience, de l'amélioration de la performance et de la diminution des pertes. Au regard de ces accélérations, se posent deux problèmes dont l'importance ne peut que croître à court et moyen terme : celui de la juste suffisance technologique et celui de la capacité de résilience de forces de plus en plus technologiquement avancées.

Rester sur la crête de l'excellence en pratiquant la juste suffisance technologique est incontestablement un art des plus difficiles. Il fait entrer en conflit un référentiel temporel très étalé (recherche, développement et surtout mise en place dans les forces) pour les équipements innovants et un référentiel beaucoup plus à court terme concernant l'évolution des menaces proprement dites, d'ailleurs souvent marquées du sceau de la surprise, stratégique ou non. Sans aller jusqu'à la pratique soviétique de la guerre froide, qui consistait à jouer la masse et empiler les générations de matériels en utilisant la profondeur du dispositif opérationnel, il convient, face aux impératifs budgétaires et à ceux générés par les développements technologiques, de trouver un juste équilibre autorisant d'une part une suffisance technologique permettant de conserver une certaine supériorité sur les adversaires potentiels ou plus simplement l'interopérabilité avec les grands alliés et, d'autre part, une suffisance quantitative des matériels en dotation.

Au-delà, il est une interrogation qui peut être relativement angoissante au fur et à mesure que le progrès impose à l'homme le service de systèmes de plus en plus sophistiqués : quid de la capacité des forces terrestres à agir « en dégradé », c'est-à-dire en ne disposant plus de certains moyens technologiques devenus indispensables au quotidien ? Il n'y a sans doute pas de bonne réponse à cette question, mais elle doit être prise en compte dans tout ce qui relève des formations de base et initiales des personnels. Des exercices ayant pour objet de savoir pallier, au moins ponctuellement et conjoncturellement, aux défaillances des outils techniques, sont à concevoir. En parallèle, une réflexion de fond sur ce défi reste à conduire.

Par ailleurs, il est clair que dans la dialectique opposant ambition opérationnelle, qui est grande, et réalités du format possible de nos forces terrestres, qui restera très limité, la seule solution réside dans une certaine polyvalence de ces forces qui, toutes, quelles que soient leurs spécialités et spécificités, doivent être en mesure de remplir des missions «élémentaires», en particulier sur le Territoire national (TN). On retrouve là le principe «salvateur» des « missions communes de l'armée de Terre », qui permet de faire face à nombre de besoins opérationnels élémentaires, tout en ne déniaient en rien les besoins en formation de spécialité qui elle permet de couvrir un large spectre des capacités opérationnelles. Il faut à ce propos souligner le rôle de cette capacité basique dans la motivation et la préservation du moral d'unités qui, sans cette possibilité, seraient contraintes de rester cantonnées dans le seul espace de la préparation opérationnelle, ce qui pourrait être démotivant dans la durée. De plus, ce choix, qui contribue à donner un «esprit guerrier» à toutes nos unités par le simple fait que toutes ont à un moment ou un autre un engagement opérationnel et acquièrent une bonne instruction d'auto-défense collective, peut, dans une certaine mesure, participer à la réponse à la problématique de la résilience évoquée précédemment.

Enfin, s'il est un principe de suffisance technologique, il est également un principe de suffisance capacitaire opérationnelle, qui a désormais fait ses preuves et permis de relever nombre de défis qui n'auraient pu l'être avec la conception monolithique et rigide du format et des capacités propres à chaque unité de manœuvre, de l'unité élémentaire à la division en passant par le régiment et la brigade, qui prévalait au temps de la guerre froide. Il s'agit, y compris dans les coalitions et les organisations internationales (OTAN, UE, ONU) de la mise en œuvre d'une modularité raisonnée et sensée de nos capacités, qui tienne en premier lieu compte de la nature de l'engagement et de la dureté de la menace. En effet, plus les conditions opérationnelles sont exigeantes, et plus le niveau hiérarchique auquel on peut consentir une forte modularité est élevé. Cette grande exigence de souplesse dans l'emploi des forces induit un très grand effort de préparation opérationnelle et de standardisation des modes d'action et procédures pour permettre un jeu de la modularité ne mettant pas en danger la capacité opérationnelle finale. Mais, a contrario, une bonne maîtrise de la modularité est certainement un très important critère

pour la recherche de l'excellence opérationnelle sur les plans tant qualitatif que quantitatif.

En conclusion, si c'est un truisme d'affirmer que le brouillard de la guerre n'est pas près de se dissiper quels que soient les développements technologiques, préserver et développer l'excellence reconnue de nos forces terrestres passe, outre d'éventuelles évolutions organisationnelles, par certains principes fondamentaux et la recherche de nouveaux équilibres entre hommes et matériels. Mais, pour aussi essentiels que soient ces facteurs d'excellence, ils doivent être amplifiés par une capacité de réflexion, de réactivité, d'adaptabilité et d'innovation qui ne peut être que le fruit de cerveaux bien faits, ouverts sur les réalités, curieux des grandes lignes de force qui agitent la planète : tout ceci ne peut résulter que d'une culture sans tabou aucun et d'une liberté de penser et de proposer qui sont les meilleures garanties pour une ambition d'excellence.

5 Cf. « La transition fulgurante » de Pierre GIORGINI (BAYARD)

---

**Titre :** Forces terrestres : les conditions de l'excellence

**Auteur(s) :** Le GCA (2S) Jean-Claude THOMANN

**Date de parution :** 01/04/2019

---