



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

Liberté
Égalité
Fraternité



PRÉCIS DE TACTIQUE GÉNÉRALE



CDEC Centre de doctrine
et d'enseignement du commandement
CTGHM Chaire de tactique générale
et d'histoire militaire

RFT 3.2.1

AVERTISSEMENT

Ce document a été élaboré par le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) de l'armée de Terre. Il est promulgué et diffusé par le directeur du centre, dans le cadre de ses missions d'élaboration de la doctrine tactique des forces terrestres.

Cohérent avec les doctrines multinationales et interarmées, il a été conçu et rédigé par un collègue d'officiers expérimentés. Comme tout document de doctrine, son contenu sert de référence pour les forces terrestres à l'entraînement et en opération, mais il n'a pas de portée normative. Son application permet de concilier les exigences théoriques, la réalité des opérations et les contraintes de chaque situation.

La doctrine est un guide qui préserve la liberté d'action du chef interarmes responsable de l'organisation des forces en opération, de la conception, de la conduite et de l'exécution des missions.

Le document sera régulièrement mis à jour en fonction des évolutions doctrinales multinationales et interarmées, des progrès de la réflexion tactique, des évolutions en organisation et équipement des forces terrestres, des retours d'expérience français et étrangers, ainsi que des innovations touchant les outils de simulation.

Attention : la version de référence est le document électronique mis en ligne sur le site intradef du CDEC (<http://portail-cdec.intradef.gouv.fr/> rubrique « Référentiel doctrinal »).

LA DOCTRINE EST VIVANTE, ELLE SE NOURRIT ÉGALEMENT DE VOS RÉACTIONS ET DE VOS SUGGESTIONS

Utilisateurs de ce document de doctrine, devenez-en acteurs
en contactant directement le rédacteur pour apporter toute précision ou correction
au 861 753 36 05



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Armée de Terre
Centre de doctrine et d'enseignement du commandement
Chaire de tactique générale et d'histoire militaire**

Paris, le 17 septembre 2021

Ce « Précis de tactique générale » vient remplacer les documents FT-02 *Tactique générale* et FT-04 *Fondamentaux de la manœuvre interarmes* publiés respectivement en 2008 et 2011.

En effet, dans un monde où certains États cherchent à réaffirmer leur puissance par les armes, mais aussi dans un contexte où des organisations violentes, aux formes diverses, profitent du chaos, l'armée de Terre doit être capable de s'engager sur tout le spectre des options stratégiques possibles pour mener le combat. Dans ce cadre, l'action tactique des forces au sol aura un rôle majeur pour combiner les effets, intégrer tous ceux des différents domaines, prendre l'ascendant sur l'adversaire puis le vaincre dans tous les champs de bataille.

Ce document, à l'usage des organismes de formation mais aussi des unités comme des états-majors de niveau 1 à 4 doit permettre de relier le combat concret, appris ou conduit sur le terrain, avec le socle des notions de tactique générale propres à la pensée militaire française que l'on ne peut ignorer quand on conçoit une manœuvre.

Celle-ci s'appuie sur des principes d'action pérennes, sur des facteurs de succès applicables aux circonstances mais aussi sur une bonne compréhension des fonctions, capacités ou aptitudes tactiques qu'il conviendra de combiner face à un terrain et un ennemi particuliers et ce, avec pour objectif de remplir une mission dans un espace temps donné.

Autant d'éléments donc que ce « *Précis de tactique générale* » remet en perspective des engagements contemporains et futurs que l'on se prépare à faire face à un adversaire irrégulier, hybride ou conventionnel, quel que soit le cadre ou le contexte de l'action et jusqu'à la haute intensité.

Structuré autour de 3 titres, ce document de référence rappelle la genèse de éléments structurants de la pensée tactique de l'armée de Terre puis démontre leur pertinence dans la manœuvre interarmes avant de revenir sur les schémas principaux de combinaison du choc, du feu et du mouvement en lien avec les capacités, l'entraînement et la doctrine du moment. Un outil précieux donc à l'heure des évolutions comme des réflexions en lien avec le programme *SCORPION*.

Général de division Pierre-Joseph GIVRE



RÉCAPITULATIF DES AMENDEMENTS

1. Ce tableau constitue le recueil de tous les amendements proposés par les lecteurs, quels que soient leur origine et leur rang, transmis au CDEC.
2. Les amendements validés par le CDEC sont inscrits **en rouge** dans le tableau ci-dessous dans leur ordre chronologique de prise en compte.
3. Les amendements pris en compte figurent **en violet** dans la nouvelle version.
4. Le numéro administratif figurant au bas de la première de couverture et de la fausse ouverture est corrigé (**en caractères romains, gras, rouges**) par ajout de la mention : « **amendé(e) le jour/mois/année** ».
5. La version électronique du texte de référence amendé remplace la version antérieure dans toutes les bases de données informatiques.

N°	Amendement	Origine	Date de mise à jour
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« La tactique c'est l'art d'utiliser au mieux les moyens militaires en fonction du milieu et des facilités offertes par la technique, dans le but de réduire l'adversaire par le combat ou la menace du combat, car la tactique comporte, comme la stratégie, ses points d'orgue et ses silences. »

Général Gambiez

Aussi ancienne que la guerre, la tactique générale est une composante essentielle des affrontements armés. La place qu'elle y occupe n'est pas sans lien avec la fortune qu'a longtemps connu le terme « tactique » et les multiples tentatives de définition dont il a été l'objet, que ce soit au sein de l'institution militaire ou en dehors de celle-ci.

Avec le retour de la haute intensité, la tactique générale est plus que jamais d'actualité dans l'armée de Terre. Il a donc paru opportun de publier un document de réflexion sur ce sujet, afin de faciliter la compréhension des enjeux du champ de bataille et l'appréhension, à tous les échelons de commandement, des grandes notions de cette grammaire tactique du combat aéroterrestre d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Distincte des tactiques particulières, qui ne sont rien d'autre que sa déclinaison dans des milieux spécifiques, la tactique générale passe pour une matière abstraite. Les penseurs militaires ont en effet tendance à privilégier l'étude de sa partie théorique, en se cantonnant à ses grandes lignes, si bien qu'il en résulte une déconnexion de celle-ci avec la pratique.

Cette dernière tend toutefois elle-même à s'affranchir de la théorie. Les praticiens préfèrent en effet, habituellement, les leçons immédiates d'une expérience limitée à l'arme ou aux armes qui constituent l'horizon de leur engagement, voire de leur époque. L'inconvénient d'une telle approche réside dans le fait que ces leçons deviennent inutilisables dès lors que change le contexte de l'action militaire. On assiste en outre à une confusion entre la tactique, qu'elle soit générale ou particulière, et les procédés techniques utilisés par les différentes armes dans leurs domaines respectifs. Ces dernières les élèvent en effet souvent au rang de « tactiques d'armes », tout en les assimilant à des tactiques particulières entrant dans la composition de la tactique générale.

Or, il n'y a pas de « tactique d'arme » : qu'elle soit générale ou particulière, la tactique est nécessairement interarmes dans la mesure où les différentes armes concourent toujours à la réalisation d'une manœuvre unique pour remplir la mission reçue.

Aucune arme n'est en effet censée agir de manière isolée, si bien que l'interarmes, et même l'interarmées sont l'affaire de tous¹.

¹ Au niveau des armes, nous avons des déclinaisons de la tactique générale. Nous parlerons donc au minimum de tactique d'infanterie par exemple en liaison avec les autres armes. C'est donc le rôle, la part ou la contribution de l'infanterie comme de l'artillerie ou du génie dans la tactique interarmes.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

La théorie, qui repose sur l'étude raisonnée des expériences passée et présente, et sur des travaux prospectifs utilisant des données techniques précises, permet donc de ne pas tomber dans les pièges qu'une approche purement empirique de la tactique peine à éviter. Afin d'être opératoire, elle ne peut toutefois se contenter des grands principes ou se limiter aux généralités. Elle doit descendre au niveau des considérations concrètes afin de fournir à l'intelligence pratique des points de repère, des clés de compréhension, une grille de lecture, qui l'aideront à faire face aux conditions changeantes des divers environnements d'engagement.

Sans la théorie ainsi comprise, l'intelligence pratique peut facilement s'égarer. Toutefois, la théorie ne peut jamais se substituer à cette intelligence de situation en donnant des solutions toutes faites aux problèmes qu'elle a à résoudre.

Comprendre ce qu'est la tactique générale, en faisant ressortir les liens étroits existant entre la théorie et la pratique, est donc indispensable pour que le chef militaire puisse être en prise sur la réalité de la guerre et pour qu'il puisse agir efficacement, dans un environnement interarmes et interarmées en perpétuelle évolution.

Pour favoriser cette compréhension de la tactique générale, il paraît nécessaire d'en proposer une étude en deux temps :

- **Temps 1.** Il importe tout d'abord d'envisager la question de la tactique générale en remplaçant celle-ci dans une perspective temporelle, historique et aussi prospective², pour essayer de distinguer ce qui varie de ce qui demeure. Il s'agira par-là de mettre à la disposition du lecteur **les clés de compréhension** dont il a été question plus haut.
- **Temps 2.** Les bases ainsi établies seront alors suffisamment solides pour entreprendre, dans de bonnes conditions, l'étude de la tactique générale contemporaine et de la manière dont elle doit être adaptée au temps présent.

Pour chacun de ces deux temps, un plan en quatre étapes a été retenu. Ces étapes et leur enchaînement font partie des notions clés qui viennent d'être évoquées. Elles s'articulent de la manière suivante :

1. La définition de la tactique générale et la place qu'elle occupe dans l'art de la guerre.
2. Les principes d'actions qui la régissent et leurs facteurs de succès, qui permettent de mieux saisir la nature et l'utilité de la tactique générale.
3. La question des capacités à détenir pour agir conformément aux principes.
4. La question du bon emploi de ces capacités, avec la méthode à suivre et les qualités de créativité et de discernement à mettre en œuvre pour en tirer le meilleur parti.

Les quatre étapes du T1 seront présentées dans la première partie du FT-02, intitulée : *Introduction à la tactique générale*.

Les quatre étapes du T2 seront développées pour leur part dans la deuxième partie intitulée : *grammaire tactique et notions clés de tactique générale pour l'engagement aéroterrestre*, pour les deux premières étapes, et dans la troisième partie intitulée : *réflexion générale sur l'emploi d'une composante terrestre*, pour les deux dernières.

² À partir du moment où elle est basée sur des données précises et complètes (caractéristiques techniques et expérimentations), la prospective peut fournir une grille d'analyse utile à une meilleure compréhension du passé et du présent.

PREMIÈRE PARTIE

INTRODUCTION À LA TACTIQUE GÉNÉRALE

PRÉAMBULE	9
CHAPITRE 1 – NATURE ET DÉFINITION DE LA TACTIQUE	11
1.1. UN ART BIEN DÉFINI	11
1.1.1. Mener à bien les actions de combat	11
1.1.1.1. <i>Un ensemble d'actions de combat diverses</i>	11
1.1.1.2. <i>La partie d'un tout</i>	12
1.1.2. Subordination à l'art opératif	12
1.2. UN ART PLUS DIFFICILE À DISCERNER QUE PAR LE PASSÉ	13
1.2.1. Des distinctions bien claires jusqu'au début du XIX ^e siècle	13
1.2.2. Les difficultés nées des transformations de la guerre	13
1.3. UN ART CONSERVANT SA SPÉCIFICITÉ	14
CHAPITRE 2 – NOTIONS DE PRINCIPE D'ACTION ET DE FACTEUR DE SUCCÈS	15
2.1. LA NOTION DE PRINCIPE	15
2.1.1. Des invariants excluant la thèse d'une expérience qui suffirait à tout	15
2.1.2. Des invariants que l'on ne peut réduire aux lois des sciences exactes	16
2.1.3. Des invariants que l'on ne peut réduire aux règles de l'art	17
2.1.4. Des invariants qui sont d'abord des principes	18
2.1.4.1. <i>Des principes qui sont seulement des guides pour l'action</i>	18
2.1.4.2. <i>Des principes qu'il importe de bien appréhender pour qu'ils jouent ce rôle de guide</i>	18
2.2. LES PRINCIPES ET LEUR RÔLE DANS L'ACTION TACTIQUE	19
2.2.1. Les trois grands principes	19
2.2.1.1. <i>Concentration des efforts</i>	20
2.2.1.2. <i>Liberté d'action</i>	22
2.2.1.3. <i>Économie des Forces</i>	23

2.2.2. Le meilleur parti tiré des trois principes grâce à l'effet majeur	25
2.2.2.1. Effet à grande portée	26
2.2.2.2. Effet majeur limité	27
2.2.3. Des principes qui ne se suffisent pas à eux-mêmes	28
2.3. FACTEURS DE SUCCÈS	28
2.3.1. Définition et caractéristiques	28
2.3.2. Utilisation dans la manœuvre tactique	29
CHAPITRE 3 – LA BONNE FORMULE TACTIQUE	31
3.1. PERSONNEL ET ARMEMENT	32
3.1.1. Des effectifs et un armement comparables à ceux de l'ennemi	32
3.1.2. Des armements de bon niveau dans tous les domaines	32
3.1.3. Une panoplie complète d'armements	32
3.2. ORGANISATION	33
3.3. RÈGLES D'EMPLOI TACTIQUES	34
3.3.1. Procédés et actes simples	34
3.3.2. Actions tactiques et règles d'emploi	35
3.3.3. Modes d'action	35
3.4. FORMATION ET ENTRAÎNEMENT	36
CHAPITRE 4 – EMPLOI DES CAPACITÉS	37
4.1. ÉLABORER LA MANŒUVRE	38
4.1.1. Concevoir (établir les faits, évaluer et décider)	38
4.1.1.1. Étape de détermination du but à atteindre : que faut-il faire pour que la mission soit remplie ?	39
4.1.1.2. Étape de détermination de l'effet majeur et de la manière dont on l'exploitera : que faut-il faire pour parvenir au but ?	39
4.1.1.3. Étape d'élaboration de la manœuvre : comment faire pour atteindre l'objectif et exploiter ?	41
4.1.2. Planifier	42
4.2. CONDUIRE LA MANŒUVRE	42
4.2.1. Déclencher la manœuvre	42
4.2.1.1. Expliquer la situation	42
4.2.1.2. Dire ce qu'il faut faire	43
4.2.2. Contrôler la manœuvre et donner des ordres en cours d'action	44

PRÉAMBULE

« L'histoire militaire permet d'apprendre à sentir et penser en soldat, tout en dominant la variété des techniques et la rigidité des règlements. »

Colonel Suire

Il s'agit donc ici d'aborder l'étude de la tactique générale en distinguant ce qui change de ce qui demeure.

Le découpage en quatre chapitres que nous proposons ainsi que les notions et questions qui y sont abordées, font eux-mêmes partie des invariants : la tactique a toujours existé, elle a toujours été régie par des principes, liés à des facteurs de succès, dont la bonne application a, de tous temps, nécessité des capacités adaptées, mises en œuvre de manière judicieuse.

Cependant, tout en restant identiques à elles-mêmes, ces différentes notions et questions n'en ont pas moins connu des évolutions permanentes :

- la nature de la tactique est restée inchangée, mais ses manifestations ont évolué et se sont diversifiées (chapitre 1) ;
- les principes demeurent, mais certains facteurs de succès conviennent mieux à telle époque qu'à telle autre (chapitre 2) ;
- s'agissant des capacités, si les catégories qu'elles forment (moyens, organisation, doctrine et formation) ne changent pas, leurs caractéristiques connaissent des transformations incessantes, posant ainsi des problèmes qui restent du même ordre, tout en étant d'une complexité croissante (chapitre 3) ;
- quant à leur emploi, s'il nécessite depuis toujours méthode et discernement (chapitre 4).

CHAPITRE 1

NATURE ET DÉFINITION DE LA TACTIQUE GÉNÉRALE

« Art de diriger une bataille (terrestre, navale ou aérienne) en adaptant et en combinant par la manœuvre l'action des différents moyens de combat en vue d'obtenir un résultat combiné. »

Grand Larousse en 7 volumes

Il importe de débiter l'étude de la tactique générale en la définissant de manière précise.

Pour ce faire, il faut s'interroger sur sa nature, puis se poser la question de savoir en quoi elle diffère des autres types d'actions guerrières et en quoi elle leur est semblable, qu'il s'agisse de stratégie ou d'art opératif.

1.1. UN ART BIEN DÉFINI, SUBORDONNÉ À D'AUTRES ARTS

1.1.1. L'art de mener à bien les actions de combat

1.1.1.1. Un ensemble d'actions de combat diverses

La tactique générale est l'art de manœuvrer, c'est-à-dire d'enchaîner et de combiner différentes actions de combat, faites de mouvement, de choc et de feu, dans un cadre espace-temps donné, contre un ennemi défini, pour remplir une mission précise afin de contribuer³ au succès d'une opération.

Les actions de combat peuvent consister en reconnaissances, en marches d'approche, en prises de contact, en déploiements, en mises en place d'une couverture, en préparations d'attaques, en attaques ou encore en exploitations. Elles sont distinctes des actions opératives à base de mouvements non tactiques, qui entrent également dans la composition d'une opération.

Il n'y a de tactique générale qu'interarmes dans la mesure où les différentes armes concourent toujours à la réalisation d'une manœuvre unique pour remplir la mission. L'action spécifique d'une arme est donc sans cesse conditionnée par cette manœuvre dans laquelle elle s'intègre. Cela peut nécessiter, au besoin, qu'elle assure des tâches revenant à d'autres armes avec ses moyens propres pour pallier la perte de telle ou telle capacité mais aussi pour saisir des opportunités tactiques.

³ Le succès d'une opération repose également sur des actions opératives, telle que la manœuvre par laquelle l'ennemi sera coupé de ses arrières ou encerclé. Cette manœuvre peut elle-même être accompagnée par des actions de combats, constituant autant de missions tactiques distinctes de la mission tactique principale, la bataille.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Idéalement interarmes, la tactique générale peut donc paradoxalement être pratiquée par des formations auxquelles il manque des armes, voire par des unités appartenant à la même arme.

Relevant de la tactique générale, l'action tactique d'une arme particulière s'appuie en revanche sur des procédés qui lui sont propres, c'est-à-dire sur des techniques qui ne font pas partie de la tactique à proprement parler. En conséquence l'expression « techniques de la tactique » convient mieux pour les désigner que « tactiques d'armes », qui est pourtant souvent employé.

1.1.1.2. La partie d'un tout

La plupart du temps, l'accomplissement de la mission tactique et le succès de l'opération qu'elle permet, ne représentent qu'une victoire locale, qui ne suffit aucunement pour gagner la guerre, ni même une campagne. Des opérations rendues décisives par la bataille, qui en constitue le paroxysme, ont bien eu lieu tout au long de l'histoire. L'idée que ce type d'opérations était la norme a longtemps prévalu chez les tacticiens. Ce faisant, la plupart du temps, il s'est agi d'une surestimation du rôle de la tactique de leur part.

De telles victoires décisives, pour utiliser les mots de Clausewitz, sont en effet plutôt rares et nécessitent habituellement, quand elles ont lieu, une exploitation rapide pour que les vainqueurs puissent imposer leur volonté à l'ennemi et pour que ce dernier s'avoue vaincu. La dernière opération ayant décidé du sort d'une guerre qui ait été livrée en Europe est la « bataille » de Sadowa, remportée par les Prussiens sur les Autrichiens en 1866.

Malgré le rôle clé qu'elle joue, la tactique n'est donc qu'un élément dans l'ensemble que constitue une opération, et une petite partie du tout que forme l'art de la guerre, qui comprend également l'art opératif et la stratégie.

1.1.2. La subordination de la tactique générale à l'art opératif

Domaine des actions de combat interarmes, la tactique est subordonnée à l'art opératif, qui consiste :

- à décider des opérations souvent interarmées qui doivent être livrées, ainsi que du lieu et du moment où elles seront déclenchées et des effets que l'on attend d'elles ;
- à déterminer son propre rôle dans les opérations et celui qui revient à la tactique. Ainsi une manœuvre destinée à couper les lignes de communication de l'ennemi est du ressort de l'opératif, qui chargera le niveau tactique :
 - de la conquête des points clés qui rendront la coupure effective ;
 - puis des actions de combat nécessaires à la destruction de la force ennemie : prise de contact, combats ou bataille ;
- à agencer ces opérations, à les combiner entre elles de manière à gagner les campagnes décidées par le commandement stratégique⁴.

⁴ À ce dernier revient également la tâche de déterminer la manière dont les campagnes doivent s'articuler les unes par rapport aux autres pour gagner la guerre dans les conditions voulues par le pouvoir politique, responsable de la conduite politique de la guerre. Dans ce cadre le pouvoir politique mène d'autres actions telles que la diplomatie et la guerre économique. Il est à noter que la tactique peut parfois être directement en contact avec la stratégie.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

De nos jours, cette subordination à l'opératif de l'échelon tactique, surtout quand il est aéro-terrestre, ne l'empêche pas de constituer une remarquable plateforme intégratrice des effets des autres domaines (influence...), milieux (cyber, air, naval...) et champs (immatériels par exemple) dont dispose nativement le niveau opératif.

Des considérations qui ont été effectuées plus haut, il ressort que l'art opératif est lui-même au service de la tactique dans la mesure où la manière dont elle prépare et enchaîne les opérations conditionne le bon déroulement et la réussite des actions tactiques. Les manœuvres napoléoniennes préliminaires en constituent un bon exemple, comme celles qui étaient destinées à couper l'ennemi de ses arrières, permettant ainsi aux actions tactiques de débiter dans des conditions optimales.

La tactique générale ayant été présentée de manière théorique, il convient maintenant de montrer son évolution depuis les origines afin de permettre une meilleure appréhension de sa nature.

1.2. UN ART PLUS DIFFICILE À DISCERNER QUE PAR LE PASSÉ

Cette évolution s'oriente vers une complexification croissante, qui ne change pas la nature de la tactique. Elle complique en revanche son appréhension et sa pratique du fait de l'agrandissement du champ de bataille, de la diversification des capacités disponibles, qu'elles soient ou non cinétiques, mais aussi des transformations que connaissent les adversaires potentiels.

1.2.1. Des distinctions bien claires jusqu'au début du XIX^e siècle

Jusqu'au début XIX^e siècle, les différents « niveaux » de l'action guerrière pouvaient être aisément distingués :

- la tactique correspondait à des opérations, faites de combats et de batailles, celles-ci en constituant l'essentiel ;
- l'art opératif correspondait, quant à lui, à l'enchaînement de ces opérations-batailles, bien distinctes les unes des autres, grâce aux marches-manœuvres d'unités non engagées tactiquement. Cet enchaînement constituait une campagne se déroulant sur un théâtre d'opérations pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois. Parfois désigné du nom de grande tactique et même de logistique⁵, il a longtemps été inclus dans la stratégie.

1.2.2. Les difficultés nées des transformations de la guerre

Avec les progrès de l'armement, il est devenu plus difficile de distinguer les batailles dans l'ensemble des opérations.

À partir du milieu du XIX^e siècle, nous avons assisté à une dilatation du champ de bataille qui s'est encore amplifiée pendant la Première Guerre mondiale. Celle-ci a en effet été caractérisée par l'apparition de fronts pouvant s'étendre sur des centaines de kilomètres, par l'augmentation prodigieuse de la portée de l'artillerie et par la naissance et le développement rapide de l'aviation.

⁵ Ce terme réduisant cependant l'opératif à sa dimension purement technique.

La durée des affrontements s'est en outre considérablement allongée, passant d'une journée à trois journées sous le premier Empire, à plusieurs semaines à la fin du XIX^e siècle. La guerre a ainsi pris la forme d'une gigantesque bataille rangée, pendant laquelle les belligérants ont cherché à rompre le dispositif ennemi, puis à se rabattre sur les ailes et à attaquer dans la profondeur pour s'en prendre aux réserves adverses.

En 1918, à défaut de parvenir à de tels résultats, du fait d'une vitesse tactique insuffisante par rapport à la vitesse opérative élevée d'acheminement des renforts (développement du chemin de fer et de la motorisation), l'armée française et les armées alliées ont entrepris d'user les forces ennemies grâce à une succession d'opérations offensives déclenchées au moyen d'une masse de manœuvre se déplaçant rapidement le long du front.

Il a fallu attendre la Seconde Guerre mondiale, avec le retour d'une mobilité tactique suffisante, pour réussir des percées et mener à nouveau des opérations dans la profondeur. Il est à noter que ces opérations étaient constituées d'un ensemble d'engagements plus proches du combat que de la bataille⁶ et dont la durée s'est paradoxalement réduite par rapport aux batailles de la Première Guerre mondiale. De nombreux exemples illustrent cette évolution, de la percée allemande à Sedan, en mai 1940, aux opérations de l'été 1944 en Normandie, sans oublier l'exemple des conflits israélo-arabes ou la guerre du Golfe de 1991. Ces évolutions n'ont d'ailleurs pas empêché que certaines phases statiques du conflit ont été caractérisées par des batailles offrant des analogies avec celles de la guerre précédente.

Il n'en demeure pas moins que la bataille a donc perdu de sa pertinence pour caractériser la tactique et ce, du fait de ses dimensions démesurées qui la font souvent sortir du cadre des opérations.

1.3. UN ART CONSERVANT SA SPÉCIFICITÉ

Dans l'apparente confusion résultant du progrès des armements et de leurs conséquences en matière d'organisation et d'emploi des forces, les différents niveaux sont pourtant restés perceptibles.

La tactique est ainsi toujours présente à travers les différentes actions de combat, bien liées entre-elles⁷, dont les opérations sont constituées.

Quant à l'art opératif, il est fait de mouvements destinés à préparer les engagements tactiques et à les exploiter dans le cadre d'opérations interarmées pouvant se dérouler simultanément ou successivement. Dans ce dernier cas, leur enchaînement dans le temps est assuré par des déplacements, les fameuses « marches manœuvres », où la préoccupation de la vitesse et des itinéraires les plus commodes l'emporte sur les préoccupations d'ordre tactique. Cela se traduit par des déplacements en colonnes de route, nécessitant la séparation des éléments de pieds différents, tels que les éléments « roues » et les éléments « chenilles ».

Distincte de l'opératif et de la stratégie par les actions dont elle est constituée⁸ et par la manière dont elles s'enchaînent, la tactique générale a cependant de nombreuses caractéristiques communes avec les deux autres niveaux, comme les principes d'actions plus connus sous le nom de « principes de la guerre ».

⁶ Affrontement de quelques « pions » de part et d'autre.

⁷ Par des mouvements tactiques, effectués par des unités déployées ou semi-déployées et prêtes à combattre.

⁸ Mouvements tactiques dans le cas de la tactique, marches-manœuvres dans celui de l'opératif.

CHAPITRE 2

NOTIONS DE PRINCIPE D'ACTION ET DE FACTEUR DE SUCCÈS

« Il faut agir par méthode, non par système. »

Richelieu.

Fréquemment mis en avant, les principes de la guerre n'en sont pas moins souvent mal compris. Ils sont en effet couramment considérés comme des règles d'emploi qui pourraient évoluer d'une époque à une autre, alors que le propre d'un principe est d'être immuable.

Il importe donc d'explicitier cette notion⁹ avant d'étudier en première approche la manière dont les principes peuvent servir la tactique générale.

2.1. LA NOTION DE PRINCIPE

Si, à l'instar des lois des sciences exactes, les principes sont valables en tout temps et en tous lieux, à l'inverse de celles-ci, ils restent très généraux. De ce fait, ils ne peuvent pas apporter de solutions concrètes immédiates aux problèmes tactiques.

2.1.1. Des invariants excluant la thèse d'une expérience qui suffirait à tout

L'existence de principes d'action, c'est-à-dire de « guides » pour l'action, valables quelles que soient les circonstances, est liée au caractère immuable de la guerre, qui découle lui-même de la nature humaine¹⁰. Cette dernière est en effet telle que les hommes, dont les aspirations sont toujours infinies, sont enclins à s'affronter pour la possession de biens matériels, limités en nombre, dans lesquels ils tendent à placer l'absolu, quitte à user de la force armée afin d'imposer leur volonté à leurs semblables.

Compte tenu de la nature de la guerre et du but de ceux qui la mènent, qui est de vaincre l'ennemi par la force des armes, les principes consistent à être plus fort que lui. Ceci implique la répartition de ses moyens de manière à bénéficier d'un rapport de forces favorable au bon moment et au bon endroit. Faute d'agir ainsi, l'échec est assuré.

⁹ Sachant qu'un principe ne peut être défini car étant au fondement, il atteint un degré de généralité tel qu'il n'existe pas de notion plus universelle qui permettrait de le définir.

¹⁰ Telle qu'elle se manifeste depuis les époques les plus reculées.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Ce simple constat, qui rapproche la tactique des lois de la mécanique, donne tort à ceux qui pensent que l'action guerrière, parce qu'elle change sans cesse de visage, ne peut être ni théorisée, ni enseignée et que seule compte l'expérience qui permettrait de faire face à toutes les situations.

Une telle manière de voir n'est pertinente qu'à court terme, lorsque l'on a l'opportunité, souvent sur une période courte, d'être confronté à des situations ou à des adversaires analogues à celles que l'on vient de combattre ou d'observer. C'est la logique du « retour d'expérience ». En procédant de manière empirique, il est par ailleurs possible de faire des prévisions en matière de tactique à partir des évolutions que connaissent les sciences et les techniques, les sociétés, la situation des Etats et celle des relations internationales.

Mais cette approche pragmatique, qui a son utilité, ne peut être généralisée. Croire que l'expérience permettra d'improviser avec succès, face à toutes les situations, constitue en effet une grave erreur que la France a payée cher par le passé. Confiante dans le « système de l'improvisation » qui lui avait réussi en Crimée, en 1854-1855, ou en Italie, en 1859, elle s'est trouvée onze ans plus tard dans une situation critique face à un ennemi dont l'expérience était moins importante¹¹, mais qui avait l'avantage d'avoir pensé la guerre. La situation actuelle n'est pas sans analogie avec cet épisode de l'histoire militaire. Riche d'expériences variées dans le domaine des engagements asymétriques, l'armée de Terre doit poursuivre sa préparation si elle veut être en mesure de faire face aux affrontements de types différents susceptibles de se produire dans les prochaines décennies.

2.1.2. Des invariants que l'on ne peut réduire aux lois des sciences exactes

Le caractère erroné de l'idée selon laquelle on n'apprendrait que de l'expérience ne donne pas pour autant raison à ceux qui pensent que la guerre est régie par des lois que l'on pourrait découvrir et dont l'application mécanique mènerait à coup sûr à la victoire. En ce sens, cette manière de voir est assez proche de son antithèse empirique par le caractère simpliste de la solution qu'elle propose au problème de l'action guerrière.

Il existe certes des domaines, liés à la tactique, où l'action est proche de la science appliquée qui utilise des lois dans des conditions qui se répètent pour atteindre indéfiniment et à coup sûr le même résultat.

Cette application rigoureuse des lois régissant la matière est notamment valable pour le maniement de certains outils ou pour le service d'une arme. Avec le progrès technique et les systèmes d'armes de plus en plus complexes, dont il permet le développement, cette rigueur mécanique revêt même une importance capitale.

En réalité, ce type de pratique n'appartient pas au domaine de la tactique mais à celui de la technique, même si celle-ci est au service de celle-là.

Mais dès que le militaire, à l'instar de l'artiste, **quitte le domaine de la technique** pour s'élever à celui de son emploi face à des situations nécessairement inédites, l'action mécanique ne suffit plus. À moins de disposer d'une supériorité écrasante sur l'ennemi, elle n'est pas plus efficace que l'improvisation décrite précédemment.

¹¹ Outre les conflits majeurs, qui viennent d'être indiqués, la France avait combattu en Espagne, en Grèce, en Afrique du Nord, au Mexique, au Levant, tandis que la Prusse et les états allemands qui lui étaient alliés n'avaient participé qu'à deux guerres, contre le Danemark (1864), et contre l'Empire austro-hongrois (1866).

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

La manière d'opérer de l'armée prussienne de 1806, qui applique des schémas rigides sans tenir compte du terrain constitue une bonne illustration de ce type de dérive. C'est ainsi qu'elle ne juge pas utile de prendre appui sur les villages car cela romprait son bel ordonnancement. Cette rigidité explique en grande partie la défaite cuisante qu'elle subit à Léna et à Auerstedt, face à une armée française qui utilise au contraire le terrain à bon escient.

Par certains aspects, la tactique ressemble en effet aux arts plastiques. Comme l'artiste, le tacticien réalise une œuvre unique (un tableau ou un édifice particulier pour l'un, une opération ou une campagne pour l'autre).

Cette œuvre tactique est nécessairement unique car, d'une époque à l'autre, les conditions ne sont jamais semblables et il en est de même à une époque donnée, l'histoire ne se répétant jamais et les circonstances variant à l'infini pendant une même période. Le tacticien comme l'artiste se retrouve donc toujours face à des situations particulières.

Comme pour les arts plastiques, les lois qu'il suffirait d'appliquer mécaniquement n'interviennent donc plus que partiellement. Dès lors, ce sont des règles qu'il convient d'appliquer, avec la marge de manœuvre que cela suppose, ce qui demande du discernement.

Il est par exemple impossible que différentes unités progressent côte à côte, sans mesures de coordination. Mais celles-ci varieront en fonction de la situation.

2.1.3. Des invariants que l'on ne peut réduire aux règles de l'art

Le caractère erroné de l'approche scientifique ne donne pas pour autant raison à ceux qui pensent que la guerre est un art dont les règles pourraient se réduire à celles des arts plastiques.

De telles règles ne sont en réalité valables que dans le cas où, à l'instar de l'artiste, le chef militaire est confronté à une matière inerte, ou, du moins dépourvue d'intelligence et de ce fait prévisible, c'est-à-dire au milieu physique et à un ennemi passif.

Tout change lorsqu'il quitte le domaine de la lutte contre les éléments constitutifs du cadre espace-temps pour se heurter à celui de la dialectique des volontés. Dès lors, il n'existe plus de règles correspondant à l'état des techniques d'une époque donnée, qu'il suffirait de bien appliquer pour que les forces soient réparties d'une manière optimale et permettent ainsi d'obtenir la supériorité numérique au bon endroit et au bon moment.

Lorsqu'il y a affrontement de volontés, ce ne sont plus les lois ou les règles, mais les principes qui constituent la norme ultime dont doit tenir compte l'action.

Cela n'exclut pas qu'elle suive des règles, ni que des mécanismes soient exécutés. Toutefois, les unes comme les autres se retrouvent en position subordonnée et les règles, contrairement aux procédures de mise en œuvre des moyens, peuvent être enfreintes si le respect des principes l'exige.

Nombreux sont les exemples illustrant cet apparent paradoxe, comme la renonciation au respect de la règle de la coopération interarmes par le général Guderian, le 11 mai 1940, afin de pouvoir concentrer ses chars contre des unités françaises en phase de réorganisation.

2.1.4. Des invariants qui sont d'abord des principes

2.1.4.1. Des principes qui sont seulement des guides pour l'action

Il apparaît donc que, contrairement aux règles de l'art et aux lois des sciences exactes, les principes d'action sont valables en tout temps et en tous lieux.

Mais nous avons déjà noté que leur avantage par rapport aux lois et règles (qui ne sont utilisables que dans certaines circonstances et sous certaines conditions), est contrebalancé par leur incapacité à fournir des solutions prêtes à l'emploi ou des recettes toutes faites. Ainsi, à aucun moment ces principes ne dispensent le chef d'utiliser toutes les ressources de son intelligence et de sa volonté.

Les principes ne sont en effet que des guides pour l'action comme le martelait le maréchal Foch à ses stagiaires en 1908, destinés à orienter la réflexion, à lui fournir un cap dans le changement permanent des circonstances et dans le brouillard de la guerre¹². Ils ne donnent donc pas de solution immédiate mais aident seulement à en trouver une qui soit viable.

Agir en tenant compte des principes ne donne pas non plus l'assurance du succès et ne pas les observer ne mène pas nécessairement à la défaite. L'ennemi peut en effet lui aussi agir en les observant mieux que le « camp ami » ou, au contraire, en les respectant encore moins bien.

Cela permet de relativiser l'ampleur de certains échecs ou de certains succès. La bataille de Marengo que Bonaparte remporte de justesse en est un exemple car il arrive à vaincre non pas grâce à des manœuvres brillantes, mais parce que la dispersion de ses efforts a été moindre que celle de ses ennemis et parce qu'elle a été compensée par quelques initiatives heureuses¹³. Le fait qu'elle ait été réécrite et transformée en bataille napoléonienne modèle n'empêche pas que sa conduite a, en réalité, été chaotique.

Il n'existe finalement pas de principe dont l'application garantirait la victoire, comme les « facteurs de supériorité opérationnels »¹⁴ pourraient le laisser penser s'ils sont appliqués *stricto sensu*.

À forces égales et sauf accident, c'est néanmoins celui qui observera le mieux les principes qui l'emportera.

2.1.4.2. Des principes qu'il importe de bien appréhender pour qu'ils jouent ce rôle de guide

Les principes de la guerre, qui sont liés à la nature de la guerre et à la condition humaine, sont donc des réalités qui s'imposent à l'homme et qu'il ne peut pas modifier, ce qui les situe en dehors des doctrines, qui sont des créations humaines qui connaissent des évolutions au fil du temps.

Il appartient cependant à la théorie d'identifier et de formuler les principes d'une manière leur permettant de jouer efficacement leur rôle de guide de l'action guerrière. C'est seulement à ce titre et non pas en tant que tels, qu'il est justifié de les faire apparaître dans la doctrine.

¹² Terme utilisé par Clausewitz pour décrire l'imprévisibilité du champ de bataille, la difficulté à pouvoir cerner clairement les intentions de l'adversaire.

¹³ Celles de Desaix et de Kellermann.

¹⁴ Cf. *Action terrestre future*, 2016.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

La manière d'identifier et de formuler les principes varie en fonction des cultures des pays concernés. C'est ainsi que les Français n'en ont retenu que trois :

- économie des moyens ;
- conquête et préservation de la liberté d'action ;
- concentration des efforts.

Les principes admis par les Français possèdent donc un degré élevé de généralité, et il en est de même chez les Allemands¹⁵.

À l'inverse, les Anglo-Saxons en identifient une dizaine, plus précis, au point que certains d'entre eux pourraient, à nos yeux, n'être plus valables en tout temps et en tous lieux. La surprise est ainsi systématiquement considérée comme un principe pour les Britanniques alors que les Américains mettent en avant la simplicité des ordres.

Ce sont les principes retenus par les Français et les Allemands qui répondent donc le mieux à la notion de principe d'un point de vue épistémologique¹⁶.

C'est en conséquence sur eux que nous allons nous appuyer pour approfondir cette notion et mettre en lumière son utilité théorique et pratique.

2.2. LES PRINCIPES ET LEUR RÔLE DANS L'ACTION TACTIQUE

2.2.1. Les trois grands principes

Identifiés depuis longtemps, ces trois principes n'ont été formalisés qu'après la Seconde Guerre mondiale pour ce qui est de l'armée française.

Valables en tout temps et en tous lieux, comme nous l'avons déjà constaté, ils sont également interdépendants et non contradictoires. En cherchant à agir conformément à l'un d'eux on va également, nécessairement, dans le sens des deux autres.

Toute action menée afin d'appliquer un principe dépend donc d'autres actions visant l'application des autres principes. Ainsi, une concentration d'effort ne peut réussir si des forces suffisantes n'ont pas été rendues disponibles par une économie des moyens judicieuse et si la liberté d'action des forces concernées n'est pas garantie par des effets sur l'ennemi ou sur le terrain.

Le succès tactique dépendant directement des résultats de la concentration des efforts, nous commencerons par la présentation de ce principe. Nous poursuivrons par la liberté d'action, qui protège la concentration des efforts et qui profite de ses succès. Nous terminerons par l'économie des forces indispensable à la liberté d'action comme à la concentration des efforts.

¹⁵ Souvent associés par les Allemands à des principes secondaires et à de simples facteurs de succès, les grands principes n'en sont pas moins présents dans tous leurs écrits qu'il s'agisse de l'économie des moyens = *Ökonomie der Kräfte* ; de la liberté d'action = *Handlungsfreiheit* ; ou de la concentration des efforts = *Schwehrpunkte Bildung*.

¹⁶ Si l'on utilise la notion de principe de manière cohérente.

2.2.1.1. Concentration des efforts

La concentration des efforts consiste à disposer ses forces dans l'espace et dans le temps de manière à obtenir le rapport de forces favorable qui permettra de battre l'ennemi.

Pour mieux appréhender ce principe, il importe de s'interroger sur la manière dont il doit être appliqué et sur ses liens avec les autres principes.

2.2.1.1.1. Application du principe de concentration des efforts

Bien appliquer ce principe nécessite de **déterminer le moment et le lieu où il faudra culminer, c'est-à-dire être au maximum de sa puissance** pour l'emporter sur l'ennemi, et de tirer le meilleur parti possible des capacités disponibles à cette fin, en faisant converger les effets qu'elles produisent.

► Savoir culminer au bon endroit et au bon moment :

Pour que la concentration crée le rapport de forces favorable, nécessaire et suffisant pour l'emporter, il importe de culminer, donc de « passer de la puissance à l'acte » avant que l'ennemi ait eu le temps de le faire, ou après l'avoir laissé lui-même culminer à mauvais escient.

L'exemple des premières offensives allemandes de 1918 (de mars à mai) illustre bien le premier cas : l'effet de surprise qui les caractérisa permit de sidérer les défenseurs avant même qu'ils aient pu se ressaisir.

L'exemple de la bataille défensive menée pour contrer la dernière des offensives allemandes de 1918 (15 juillet) illustre bien le second cas : le retrait des défenseurs, au dernier moment, sur une position située en arrière fit que l'assaut allemand se concentra sur des positions françaises désormais vides. Les défenseurs purent alors effectuer leur montée en puissance et briser l'offensive ennemie lorsque celle-ci fut relancée avec des forces amoindries.

Pendant une culmination efficace des forces ne peut se faire sans une disposition de celles-ci permettant d'en tirer le meilleur rendement.

► Faire converger les effets pour pouvoir culminer à bon escient :

La concentration des efforts n'est pas une accumulation de moyens mais une convergence d'effets sur un point d'application que l'on doit pouvoir faire varier en fonction des circonstances.

La convergence des effets nécessite de pouvoir culminer à bon escient nécessite d'utiliser au mieux son potentiel, de tirer le rendement maximum des moyens disponibles (artillerie, masse de manœuvre...). En conséquence, ces moyens doivent être disposés et utilisés de manière à ce que tous leurs effets convergent vers l'objectif visé. Une simple accumulation de moyens, dans laquelle ceux-ci se gênent et s'entravent réciproquement, ne saurait produire de tels effets. Plusieurs illustrations permettent de mettre en lumière cette contradiction : les colonnes compactes de Folard (XVIII^e siècle), dont la puissance de frappe ne correspondait qu'à celle des premiers rangs, ou encore les masses de blindés britanniques alignées dans la plaine de Caen et qui se révèlent inopérantes pendant l'opération *Goodwood*, le 18 juillet 1944.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

L'agencement des moyens en vue de la convergence des effets doit en outre permettre que leur point d'application varie rapidement, dans le cas d'un ennemi mobile ou multiple, ou apparaissant là où on ne l'attend pas. Il peut aussi être utile de culminer dans la durée, ce qui nécessite de pouvoir retarder le moment où l'on ne dispose plus de réserve, de forces morales ou même de munitions pour mener le combat.

Ainsi, indépendamment même de la question de leur protection, une certaine dispersion des moyens pourra être nécessaire. Se faisant au détriment d'une efficacité maximale à un instant et à un moment précis, elle offre l'avantage de permettre de faire face à de nombreuses situations.

Cette dispersion des moyens peut prendre la forme d'une distribution des forces sur des axes distincts et de leur articulation en plusieurs échelons. Il devient ainsi possible d'effectuer des changements rapides de direction, d'opérer des concentrations rapides d'efforts et de relancer l'action quand cela s'avère nécessaire, c'est-à-dire d'agir avec une souplesse que des dispositifs trop resserrés interdisent. Le « bataillon carré » de Napoléon formé de quatre corps d'armées, à partir de la campagne de 1806 démontre les atouts de cette agilité de manœuvre. En revanche, la progression en ligne sans couverture des corps d'armées allemands de la région de Chalons vers Sedan en 1870 s'est révélée une faiblesse lourde que les Français n'ont pas saisi pour contre-attaquer.

Pour pouvoir être opérée au bon endroit et au bon moment, la concentration des efforts doit donc, paradoxalement, en passer par une dispersion des forces, qui offre en définitive plus d'avantages que d'inconvénients.

2.2.1.1.2. Liens de la concentration des efforts avec les autres principes

Tout au long du paragraphe précédent il est apparu que la concentration des efforts était étroitement liée aux deux autres principes :

Elle leur est liée par l'intervention de l'économie des forces et de la liberté d'action dans le mécanisme même de sa mise en œuvre, qui nécessite une disposition judicieuse des moyens et la possibilité de les mouvoir aisément.

Elle l'est également par les effets de la bonne application de la concentration sur la mise en œuvre des autres principes : la réduction de la liberté d'action ennemie et la désorganisation de l'économie de ses forces, auxquelles elle contribue, accroissent inversement la liberté d'action du camp ami et améliorent l'économie de ses propres moyens.

Elle l'est enfin par l'intervention « externe » des deux autres principes au profit des forces utilisées pour la concentration, en permettant qu'elles atteignent la masse voulue (économie des forces) et en les mettant à l'abri des aléas dus à l'action ennemie, à des erreurs et à des imprévus accompagnant inévitablement l'action même des forces amies (liberté d'action).

Ce dernier principe conditionnant immédiatement la réussite de la concentration des efforts, il importe de poursuivre par son étude.

2.2.1.2. Liberté d'action

Disposer de la liberté d'action nécessaire à la bonne application des autres principes consiste à pouvoir employer les capacités amies sans qu'elles soient entravées par l'ennemi ou par les amis, ou encore par l'environnement dans lequel elles sont mises en œuvre.

Pour mieux appréhender le principe de disposition de la liberté d'action, il importe là aussi de s'interroger sur la manière dont il doit être appliqué et sur ses liens avec les autres principes.

2.2.1.2.1. Application du principe de liberté d'action

Pour bien appliquer ce principe, il est nécessaire d'**identifier les facteurs dont dépendent les capacités d'action respectives des partis ami et ennemi** et d'agir sur eux pour améliorer celles du premier et amoindrir celles du second.

- ▶ Savoir identifier les facteurs dont dépendent les capacités d'action amie et ennemie :

Il s'agit d'identifier les principales exigences devant être satisfaites pour maintenir les capacités à niveau et les vulnérabilités qui en découlent pour celles-ci.

S'agissant du camp ami, il importe de se demander quelles sont les exigences qu'il faut impérativement aider à satisfaire et les vulnérabilités critiques qu'il s'agit impérativement de protéger. Cela peut être l'exigence d'un dispositif mettant à l'abri des surprises ou garantissant un soutien efficace.

Concernant le camp ennemi, il faut se demander sur quelles vulnérabilités ennemies agir pour empêcher la satisfaction de ses besoins et amoindrir ses capacités.

- ▶ Agir efficacement sur les facteurs identifiés :

Pour préserver les capacités d'actions amies en les abritant des mauvaises surprises et autres frictions, il s'agit :

- de se prémunir contre les entreprises de l'ennemi en camouflant ses intentions et en mettant les forces chargées de l'action principale hors de leur atteinte : dispersion, dispositif aéré, durcissement des installations, couverture, flanc-garde, c'est **la liberté d'action externe** ;
- d'adopter un dispositif permettant aux forces chargées de l'action principale de faire face à différentes éventualités : menaces, saisies d'opportunités. Un tel dispositif sera caractérisé par une certaine dispersion, sans que celle-ci se traduise pour autant par une rupture des liaisons entre les différents éléments ;
- d'empêcher les désordres qui pourraient se produire au sein des forces amies, indépendamment de l'ennemi, en garantissant le bon déroulement des mouvements (circulation, soutien logistique) et la bonne circulation de l'information de haut en bas et de bas en haut (ordres, comptes rendus), c'est **la liberté d'action interne**.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Pour améliorer les capacités d'action amies en amoindrissant celles de l'ennemi, il s'agit, d'identifier ses exigences et ses vulnérabilités et d'être renseigné sur les mesures qu'il prend pour satisfaire ses exigences et protéger les vulnérabilités ou les amoindrir. Il importe ensuite d'en informer les forces chargées de l'action principale, afin qu'elles entreprennent les actions qui s'imposent pour réduire la liberté d'action des forces amies.

2.2.1.2.2. Liens de la liberté d'action avec les autres principes

Elle leur est liée par les résultats que permet sa bonne application : meilleure économie des forces et concentration des moyens, et meilleure convergence des effets.

Elle leur est également liée par l'intervention de l'économie des forces et de la concentration dans le mécanisme même de la liberté d'action. Sa bonne application nécessite en effet une disposition judicieuse des moyens et des convergences d'effets effectuées au bon moment et au bon endroit, afin de déjouer les actions ennemies menaçant le bon déroulement de l'action principale.

Cependant, l'économie des forces et la concentration des efforts interviennent également de manière décisive au profit de la liberté d'action, en dehors des actions mêmes visant à la garantir. Ainsi, comme on l'a déjà souligné, sans concentration des efforts réussie contre l'ennemi, la liberté d'action ne s'accroîtrait pas. De plus, sans une bonne économie des forces, avec la répartition judicieuse des moyens qu'elle permet, elle ne pourrait tout simplement plus être garantie.

2.2.1.3. Économie des Forces

L'économie des forces consiste à gérer avec pertinence l'allocation opérationnelle des forces. L'optimisation de l'emploi des ressources ne consiste pas à les limiter ou à rationner celui des moyens rares¹⁷ mais bien à satisfaire intelligemment aux impératifs tactiques de prise d'ascendant sur l'adversaire.

Pour mieux appréhender le principe d'économie des forces, il importe là encore de s'interroger sur la manière dont il doit être appliqué et sur ses liens avec les autres principes.

2.2.1.3.1. Application du principe d'économie des forces

Bien appliquer le principe d'économie des forces nécessite de savoir identifier les besoins et d'être capable de leur répondre en répartissant au mieux les ressources dans l'espace et dans le temps.

► Savoir identifier les besoins en ressources :

Les ressources ne doivent pas manquer pour les tâches essentielles, quitte à ce que les moyens alloués aux autres tâches en pâtissent, et elles ne doivent jamais rester inutilisées.

Des objectifs proportionnés aux moyens disponibles :

Il est en effet dangereux de se lancer dans des entreprises excédant les moyens disponibles. À partir d'un certain stade, le déséquilibre ne peut plus être compensé. C'est cependant surtout au niveau stratégique que l'on court ce risque. Seuls des enjeux importants peuvent nécessiter que des coups de dés soient effectués, mais il faut se garder d'effectuer des coups de dés quand les gains attendus ne le justifient pas.

¹⁷ Cf. la « gestion des ressources rares » des économistes.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

- ▶ Bien répartir les ressources pour répondre aux besoins :

Il est en effet contre-productif (cas d'un RAPFOR avantageux) ou dangereux (cas d'un RAPFOR équilibré) de chercher à attaquer partout ou de vouloir tout défendre. Une telle dispersion limite la liberté de mouvement et empêche d'obtenir des résultats significatifs, à moins de disposer d'une supériorité de moyens écrasante. C'est le blocage de la tactique des champs de bataille du XVIII^e ou de 1914-1918 ou encore de l'Italie en 1943-1944 et de la Normandie en 1944.

Pour parvenir à un résultat, il faut établir des priorités, avec les risques que cela peut comporter : une allocation du maximum de moyens pour les tâches les plus importantes et du minimum de moyens pour les tâches secondaires. Il est en outre nécessaire que la répartition des moyens permette au dispositif ainsi réalisé d'être rapidement réarticulé en fonction de l'imprévu. Pour ce faire, les moyens spécialisés dans certaines tâches et immobilisés de ce fait, doivent être réduits au minimum nécessaire. Les autres moyens doivent en revanche pouvoir « communiquer » entre eux.

Une telle répartition donne de la **liberté d'action** et permet de disposer des forces nécessaires à l'action décisive (résultat d'une combinaison d'actions ou effet majeur, qui permettra d'atteindre le but¹⁸) c'est-à-dire à la **concentration des efforts** au bon moment et au bon endroit.

2.2.1.3.2. Liens de l'économie des forces avec les autres principes

Elle leur est liée par les résultats que permet sa bonne application : conditions d'une bonne liberté d'action et d'une concentration efficace sur l'essentiel.

Son propre fonctionnement passe par une bonne application du principe de concentration et de liberté d'action, y compris dans les parties les plus faibles du dispositif : sans cela elles risquent la rupture...

Cependant, la concentration des efforts et la liberté d'action interviennent également de manière décisive au profit de l'économie en dehors des actions destinées à appliquer ce principe. Sans concentration des efforts réussie contre l'ennemi, les moyens risquent de ne plus suffire et l'application du principe d'économie risque de devenir beaucoup plus difficile. Sans liberté d'action, la fluidité que nécessite la répartition optimale des forces peut être gravement compromise.

Les principes ayant été présentés, il s'agit de se demander comment le chef tactique peut concrètement les appliquer.

¹⁸ Utilisé pour désigner le viseur d'une arme ou d'un appareil, le terme objectif désigne par extension ce qui est dans le viseur, c'est-à-dire le but immédiat par opposition au but, employé sans qualificatif, qui désigne ce qui est au bout, d'est à dire l'objectif final.

2.2.2. Le meilleur parti tiré des trois principes grâce à l'effet majeur

L'application judicieuse des principes par le chef tactique passe par une bonne compréhension de l'intention de l'échelon supérieur, c'est-à-dire du but à atteindre pour remplir la mission reçue et réaliser ainsi l'idée de manœuvre de l'échelon supérieur. Elle passe également par la détermination de l'effet majeur et des autres effets qu'il s'agira de réaliser pour déséquilibrer l'ennemi et faire tourner la situation dans le sens voulu.

Pour bien saisir l'intention de l'échelon supérieur et réfléchir aux effets susceptibles d'être réalisés pour remplir la mission, le chef tactique doit commencer par comprendre l'économie générale des systèmes ennemi et ami à chacun des deux niveaux considérés. À cet effet, il doit procéder à un travail d'analyse, déjà abordé avec l'étude de la liberté d'action, portant sur :

- les possibilités en matière de concentration des efforts qu'elles tirent des moyens disponibles et de la manière dont ils sont disposés ;
- les capacités essentielles dont dépendent ces possibilités ;
- les exigences fondamentales à satisfaire pour maintenir les capacités à niveau ;
- les vulnérabilités découlant de la satisfaction de ces exigences, et d'une manière plus générale, du dispositif adopté.

Une fois ce travail d'analyse effectué, le chef tactique peut déterminer les effets qui devront être réalisés en fin de mission, pour que le but fixé par l'échelon supérieur soit atteint et les effets qui devront l'être en amont, tout au long de son exécution. Dans tous les cas ces effets visent :

- à réduire la liberté d'action de l'ennemi et donc sa faculté à concentrer ses efforts ;
- à accroître, inversement, la liberté d'action des forces amies et leur propre faculté à concentrer leurs efforts.

Pour que ces effets soient d'une efficacité optimale, il est préférable d'agir indirectement, c'est-à-dire sur les vulnérabilités de l'ennemi, plutôt que de s'en prendre directement au centre de gravité de ses forces. Ceci est valable aussi bien dans l'offensive que dans la défensive.

L'attaque d'un dispositif défensif avec des moyens puissants, bien disposés, est en effet particulièrement difficile. Il est plus profitable d'attaquer sur une direction de « moindre attente » tout en cherchant à obtenir des résultats payants, de nature à limiter sa liberté d'action et à augmenter la sienne. Exemple d'une attaque de flanc ou sur les arrières, permettant de couper les itinéraires par lesquelles arrive le ravitaillement nécessaire au maintien des capacités ennemies, ou menaçant ses postes de commandement.

La défense rigide d'une position contre une attaque menée avec des moyens puissants peut être particulièrement coûteuse. Là encore, il est plus rentable de se dérober pour contre-attaquer l'ennemi de flanc ou frontalement, alors que sa propre attaque vient de tomber dans le vide et qu'il est désorganisé.

L'action indirecte est donc à privilégier, mais en optant pour celle-ci, on ne peut faire l'économie d'actions directes locales contre des résistances dont la réduction pourra nécessiter des attaques frontales coûteuses. C'est le cas du fort de Bard positionné sur l'itinéraire de débordement de l'armée d'Italie en 1800, ou des résistances rencontrées par les Allemands en mai 1940 jusqu'à la Horgne.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Ces quelques considérations permettent de mieux comprendre ce qu'est l'effet majeur. Visant à déséquilibrer l'ennemi en atteignant notamment ses vulnérabilités critiques ou faiblesses¹⁹, il est indispensable mais pas suffisant pour l'atteinte du but fixé. Cette action ou combinaison d'actions décisive consiste :

- à effectuer une concentration d'efforts au bon moment et au bon endroit afin de **créer localement le rapport de forces favorable** nécessaire pour **l'emporter sur un ennemi particulier** ;
- à exploiter ce succès pour réduire de manière significative la liberté d'action d'ensemble de l'ennemi, ou augmenter la sienne et **modifier ainsi le rapport général des forces**, le temps qu'il faudra pour atteindre le but fixé par l'échelon supérieur²⁰.

La réalisation de l'effet majeur représente donc bien un passage obligé pour l'accomplissement de la mission. Elle formalise, dans un espace-temps donné, la conquête de l'ascendant sur l'ennemi. L'application des principes d'action tactiques s'en trouve ainsi facilitée jusqu'à l'atteinte complète des objectifs tactiques et du but arrêté pour remplir la mission.

Il existe de nombreux exemples concrets d'effet majeur, comme celui de la création d'un rapport de force localement favorable pendant un siège, qui permet d'opérer une brèche dans l'enceinte ennemie. Les défenseurs ne pouvant plus s'appuyer sur celle-ci, le rapport des forces bascule ainsi que l'issue du combat.

On peut aussi faire référence à la saisie d'une rocade grâce à un rapport de force localement favorable pour séparer des forces ennemies en deux fractions ne pouvant plus se rejoindre et pouvant dès lors être battues successivement à l'instar de l'offensive française de mai 1944 en Italie. Enfin, c'est le débouché d'une force ennemie jusqu'alors canalisée par un terrain cloisonné sur un plateau dégagé où l'ensemble des moyens peuvent désormais se déployer et être utilisés à leur plein rendement (intention, non suivie d'exécution des Britanniques lors de l'opération *Goodwood*, en juillet 1944).

Dans les faits, il peut toutefois être difficile de déterminer un effet majeur atteignable, c'est-à-dire qui permettra une bonne application des principes. Pour ce faire, il faut non seulement qu'il soit bien choisi, mais encore qu'il corresponde aux circonstances particulières d'une époque donnée. Dans certains cas des effets à grande portée sont envisageables et il est dommage de manquer d'ambition. Dans d'autres cas, il est au contraire dangereux d'être trop ambitieux et il faut savoir se restreindre.

2.2.2.1. Effet à grande portée

C'est l'effet majeur rêvé, qui fait tout basculer.

Un bon exemple d'effet majeur offensif de ce type peut consister à devancer en force l'ennemi sur un carrefour clé, si cela permet aux forces amies d'accéder à une rocade qui leur permettra de se porter rapidement sur la ligne de communication de l'armée ennemie et de la couper ainsi de ses arrières. L'opération réussira d'autant mieux, que l'ennemi ne pourra plus utiliser les routes que commande le carrefour en question et ne pourra donc se mouvoir qu'avec peine.

¹⁹ Exemple de la libération de Paris, avec l'attaque réussie du PC du gouverneur militaire allemand, qui amène la reddition de l'ensemble des centres de résistance.

²⁰ L'atteinte de l'effet majeur ne garantit pas le succès : exemple de perte du bénéfice de l'effet majeur lors du débarquement de Normandie, le 6 juin 1944 : à Sword, les Britanniques « soufflent » après s'être emparés de la plage au lieu de poursuivre leur progression à l'intérieur des terres. Résultat : au lieu de prendre Caen le 6 soir, ils ne s'en empareront complètement que le 19 juillet.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Comme cela apparaît clairement, l'atteinte de l'effet majeur peut donc amener un tournant dans le cours des événements, il peut en constituer le point de bascule. L'effet majeur représente alors l'action décisive dont on parlait encore au début du XX^e siècle. « Une fois que la brèche est faite, tout est gagné et le reste devient inutile », disait Napoléon Bonaparte. Il est à noter que ce dernier ne choisissait pas d'effet majeur ou d'objectif avant l'action, comme cela est prévu dans les règlements actuels. Il le faisait au contraire en cours d'action, en fonction des circonstances.

2.2.2.2. Effet majeur limité

L'effet majeur, point de « bascule » de la situation ne constitue toutefois pas toujours la règle. Un tel effet majeur correspond à des circonstances favorables.

Certaines missions visant des résultats trop ambitieux eu égard aux capacités disponibles et aux conditions dans lesquelles elles sont employées ne se prêtent pas à la détermination d'un effet majeur dont l'atteinte garantirait (en grande partie) le succès.

Les périodes de décalage entre mobilité tactique et opérative favorisent grandement l'apparition de ce type de situation.

La saisie de tel point dominant du terrain, ou de tel carrefour, censée garantir le succès peut, par exemple, être irréalisable si la mobilité tactique ne permet pas de prendre de vitesse les renforts ennemis. On n'arrive à rien dans ce genre de situation (*cf.* périodes de décalage entre mobilité tactique et stratégique : guerre de Sécession, Première Guerre mondiale).

Tout en étant possible, la conquête d'un point clé peut en revanche ne pas permettre d'exploitation pour les mêmes raisons.

Dans de telles conditions, l'effet majeur ne peut avoir d'autre ambition que l'obtention d'un avantage limité : pertes ennemies supérieures à celles du camp ami par exemple, conquête d'un point qui sera utile aux opérations suivantes.

Cela consistera alors à obtenir la surprise initiale sur l'ennemi et à permettre la culmination des effets avant que celui-ci n'ait le temps de réagir. L'exploitation cessera dès lors que le rendement commencera à décroître.

Il existe un autre cas d'effet majeur peu performant : celui des conflits menés contre un ennemi aux formes complexes, soit qu'il se trouve dans un sanctuaire, soit que les limitations apportées à l'usage de la force le mettent à l'abri. Les conflits asymétriques portent ainsi de grandes difficultés pour définir l'effet majeur, même tactique, d'une opération.

L'aide apportée par l'effet majeur à la bonne application des principes ne s'arrête pas à sa conception, mais elle s'étend également à l'exécution.

Une fois l'effet majeur déterminé il est en effet plus facile pour le chef tactique de distinguer l'essentiel de l'accessoire, de bien répartir ses forces, de concentrer ses efforts et de prendre les mesures qui s'imposent pour préserver sa liberté d'action.

Un effet majeur bien défini présente en outre le grand avantage de fournir un cap aux subordonnés, une direction de marche à laquelle ils pourront se raccrocher au-delà des actions immédiates dans lesquelles ils sont impliqués.

La bonne application des principes passe donc bien par la détermination d'une combinaison d'actions ou d'un « effet majeur » à réaliser pour parvenir au but correspondant à l'esprit de la mission. Mais les principes ne suffisent pas à déterminer de manière concrète l'effet majeur et encore moins le mode d'action qui permettra de le réaliser.

2.2.3. Des principes qui ne se suffisent pas à eux-mêmes

La détermination de l'effet majeur, à l'aide des principes reste en effet vague et théorique.

Vouloir battre l'ennemi en un point clé du terrain, à partir duquel on pourra ensuite exploiter n'a pas de sens, si l'on ne prend pas l'ennemi au dépourvu grâce à la vitesse ou à la surprise, ou grâce à ces deux facteurs réunis. Cela peut être difficile s'il est sur ses gardes et que la protection du secret n'a pas été bien assurée. S'il en a les moyens, il pourra alors entraver la liberté d'action du camp ami et perturber la réunion de ses forces. Il pourra lui-même concentrer ses propres forces au bon endroit et au bon moment, ce qui annulera la concentration amie.

Pour bien appliquer les principes, il apparaît donc nécessaire d'identifier les facteurs de succès les plus appropriés compte tenu des circonstances.

2.3. FACTEURS DE SUCCÈS

Avant d'aborder la question de leur rôle, il est nécessaire de bien définir les facteurs de succès.

2.3.1. Définition et caractéristiques

Les facteurs de succès sont des actions (surprise) ou des manières d'agir (agilité, vitesse) et des dispositions (unité de commandement, sûreté) produisant des effets sur l'ennemi (ennemi pris au dépourvu, parce que se trouvant dans une situation inattendue ou parce que pris de vitesse), qui permettent la bonne application des principes.

Comme les principes, ils sont liés à la nature de la guerre et à la nature humaine et sont donc de toutes les époques.

Mais, contrairement aux principes, ils dépendent des circonstances, ce qui peut avoir les conséquences suivantes.

- ▶ Ils ne sont pas valables en tout temps et en tous lieux :

Utiles dans certains cas, des facteurs de succès peuvent être contreproductifs dans d'autres cas.

Ainsi, pour prendre l'ennemi au dépourvu, la surprise n'est pas toujours nécessaire. Lorsqu'elle demande de la préparation, elle peut être moins efficace que la rapidité d'intervention. C'est par exemple le cas face à un ennemi en phase de réorganisation. Le fait qu'il s'attende à être 1.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Prendre l'initiative peut permettre d'obtenir l'ascendant sur l'ennemi et de le conserver dans certaines situations ; mais dans d'autres, il peut être plus sage de laisser l'initiative à l'ennemi et d'attendre qu'il commette une erreur avant de l'attaquer.

► Ils peuvent être antagonistes :

Dans certains cas, le recours à un facteur de succès utile à la réussite de la mission peut se faire au détriment d'un autre facteur tout aussi utile.

2.3.2. Utilisation dans la manœuvre tactique

Pour bien appliquer les principes et pour bien manœuvrer, il est donc indispensable de connaître les différents facteurs de succès et d'identifier ceux dont l'utilisation est dictée par les circonstances.

Si cette condition n'est pas remplie, il sera difficile de déterminer le bon effet majeur et ce, en dépit d'un rapport de forces favorable et d'un point d'application de celles-ci bien choisi.

À supposer qu'un bon effet majeur ait malgré tout été déterminé, une mauvaise évaluation des facteurs de succès risque d'être préjudiciable au choix du mode d'action devant être utilisé pour l'atteindre, car les critères de comparaison des modes d'actions amis, (qui précède leur confrontation avec les modes d'actions ennemis) ne sont que les facteurs de succès en question.

Nécessaires à la bonne application des trois principes d'action, les facteurs de succès (actions, manière d'agir, dispositions prises) ne peuvent jouer leur rôle sans l'existence d'un outil tactique adéquat, en phase avec les circonstances et la menace.

CHAPITRE 3

LA BONNE FORMULE TACTIQUE

« Si la stratégie veut ignorer la tactique, la tactique ruine la stratégie. La bataille d'ensemble gagnée sur la carte est perdue en détail sur les coteaux. »

Paul Valéry

Pour pouvoir agir en tenant compte des principes et des facteurs de succès, il est nécessaire de posséder la bonne formule capacitaire, c'est-à-dire de disposer d'un outil militaire adapté à une situation faite d'invariants, de données permanentes (lois de la physique, nature humaine, conflits) ou d'une grande stabilité (relief, hydrographie, etc.) et de données évolutives (progrès scientifique et technique, évolutions de la société, menace, etc.).

Lorsque l'un des belligérants, et même les deux « camps » détiennent une telle formule, les guerres, ou du moins les campagnes, sont habituellement brèves à l'image des campagnes menées par les légions romaines, des batailles de la Guerre de Cent Ans remportées par les archers anglais mais qui finirent par être défaits par une armée française en pleine mutation, des succès du système napoléonien et du fer de lance blindé allemand de 1940 à 1942.

Mais lorsque les capacités ne sont pas adaptées à la situation, des phénomènes de blocage tactique se produisent comme au XVIII^e siècle ou encore de 1914 à 1917 : armées face à face sans décision possible.

Il importe donc de disposer de capacités adéquates, ce qui implique :

- de disposer d'hommes et de matériel en quantité et en qualité suffisantes ;
- que ces hommes et ce matériel soient organisés de manière optimale ;
- que l'organisation en question soit pourvue d'un bon mode d'emploi ;
- que ce système de forces soit bien instruit et entraîné.

3.1. PERSONNEL ET ARMEMENT

L'armement doit correspondre aux possibilités techniques d'une époque donnée, afin de permettre la coopération interarmes optimale, qui permettra de produire les effets voulus dans l'espace et dans le temps. Le personnel recruté doit avoir les aptitudes nécessaires à une formation efficace au service de ces armes.

Il importe donc de veiller à ce que :

3.1.1. Les effectifs et l'armement disponibles soient comparables à ceux de l'ennemi

À défaut de supériorité, l'égalité permettra de disposer d'un système cohérent : équilibre entre mobilité, protection, puissance de feu, entre le volume des armées pouvant être équipées et les moyens de commandement permettant de les manier.

Il est néanmoins dangereux de sous-utiliser des possibilités techniques d'une époque donnée disponibles par rapport à l'ennemi qui les emploie. Ceci peut avoir pour résultat, une armée moins agile, moins réactive...

Ce fut le cas avec la sous-utilisation des transmissions et du moteur à explosion par l'armée française en 1940. Ses armes n'étaient pas moins puissantes que celles de l'adversaire, mais elles étaient actionnées avec une lenteur telle, que les Français étaient toujours en réaction.

3.1.2. Qu'il y ait des armements de bon niveau dans tous les domaines

C'est la condition indispensable pour que l'outil soit bien en main, pour qu'il réponde comme il faut, indépendamment de l'ennemi, et *a fortiori* en présence de celui-ci.

Des différences trop marquées dans l'utilisation du progrès scientifique et technique peuvent amener des décalages entre les capacités, qui sont alors sources de blocage.

Il en a été ainsi pendant la Première Guerre mondiale avec une mobilité stratégique importante certes, favorisant la défensive au détriment d'une mobilité tactique insuffisante contraignant l'offensive.

3.1.3. De disposer d'une panoplie complète d'armements

Seule une panoplie d'armes et d'équipements complets permet de bien appliquer les principes en toutes circonstances, même difficiles, comme l'attaque frontale, par exemple, qui demande des savoir-faire beaucoup plus poussés qu'une attaque d'aile.

Il est en effet nécessaire de posséder toute une panoplie d'armements, à tir tendu et à tir courbe, mais également de bien savoir combiner leurs effets si l'on ne veut pas se retrouver dans une impasse.

Les armes « miracles » ou les armes à usage multiple ne suffisent donc pas. De 1914 à 1917, le blocage décrit ci-dessus est aggravé par le manque de diversité de l'artillerie française qui dispose majoritairement du canon de 75 à tir tendu uniquement. L'amélioration de l'artillerie et l'acquisition de pièces lourdes à la fin de la guerre permettra de sortir en partie de l'impasse.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Le chef tactique n'a pas le choix, mais il lui appartient d'effectuer des aménagements, dès que possible.

Il est à noter que les lacunes en matière d'armements découlent souvent d'une mauvaise connaissance des effets qu'ils produisent, due à des négligences de temps de paix. Ce même canon de 75 mm qui était censé permettre de résoudre tous les problèmes auxquels se heurterait l'infanterie mais dont les effets réels sur le terrain n'avaient pas été expérimentés avec rigueur. *A contrario*, en 1918, les succès initiaux des offensives allemandes découlent de préparations d'artillerie conçues à partir d'une connaissance poussée des effets des obus et leur application en fonction des objectifs tactiques à atteindre (cloisonnement, neutralisation, appui aux missions d'infiltration, contre-batterie...).

Mais les armements ne suffisent pas, il y a nécessité de mettre en œuvre une organisation permettant de bien en tirer parti.

3.2. ORGANISATION

L'organisation doit être maniable, afin de simplifier la tâche du commandement et de permettre la manœuvre (fluidité) par laquelle passe la bonne application des principes. Elle doit pouvoir être modulée en fonction du milieu dans lequel elle combat et du type de mission qui lui sont confiées.

Ainsi une organisation valable en terrain ouvert ne sera pas satisfaisante en terrain cloisonné.

Les armements doivent être répartis et les liaisons, entre ceux-ci et le commandement, assurés, de manière à permettre la combinaison de leurs effets au niveau le plus bas comme au niveau le plus élevé :

- niveau le plus bas car le traitement de certains petits obstacles nécessite des effets variés ;
- niveau le plus haut car contre des positions valorisées, il y a nécessité d'un effet de masse.

Dans la mesure du possible, il faut que l'organisation soit conçue de manière à ce que l'on puisse passer sans difficulté du niveau le plus bas au niveau le plus élevé et inversement.

L'organisation doit ainsi être pensée en tenant compte du problème des ressources rares, qui doivent être gérées à un niveau élevé, c'est la centralisation des moyens.

La convergence des effets peut nécessiter que leur combinaison soit opérée à des niveaux différents selon les armes, c'est la décentralisation.

En outre, des fonctions opérationnelles qui correspondent ou non aux différentes armes doivent être identifiées et doivent pouvoir agir, afin de produire certains effets combinés.

Le commandement lui-même doit être organisé afin de permettre au chef de sentir le pouls de la bataille et d'avoir le recul nécessaire en étant positionné à « la poignée de l'éventail » tourné à la fois vers le haut et vers ses échelons subordonnés.

Il devra arbitrer, selon les circonstances, l'adversaire ou la mission entre des dialectiques qui reviennent à chaque époque et dans toutes les armées : faut-il privilégier l'adaptabilité ou la cohésion, le commandement à l'avant ou à l'arrière, des unités homogènes constituées d'une arme définie ou des unités interarmes mais aussi le système quaternaire ou le système ternaire ?

Là encore, le chef tactique n'a pas toujours le choix, certaines structures lui étant imposées. Il peut cependant procéder à certains aménagements, c'est la notion de modularité.

3.3. RÈGLES D'EMPLOI TACTIQUES

Pour qu'un bon rendement soit tiré du matériel et des unités, il est nécessaire de définir des règles d'emploi tenant compte de leurs caractéristiques et capacités, de la nature de l'ennemi qu'elles sont susceptibles de combattre et du type de conflit dans lequel aura lieu l'affrontement. Ces règles doivent être formulées de manière à permettre au chef de se faire comprendre de tous.

En partant des caractéristiques en question, on doit donc définir les procédés nécessaires à la réalisation d'actes simples, constitutifs d'actions plus ou moins complexes, qui entrent elles-mêmes dans la composition du mode d'action ou de l'idée de manœuvre qui permettra de remplir la mission, c'est la doctrine.

3.3.1. Procédés et actes simples

Comparables à des recettes que l'on peut utiliser de manière répétée, les procédés sont nécessaires à l'exécution des actes simples, dont la réalisation est étroitement liée aux caractéristiques des armements et des unités dans lesquelles ils sont regroupés et à leur utilisation dans telles ou telles circonstances.

Ainsi l'assaut d'infanterie est un acte qui ne peut être accompli avec succès sans l'utilisation d'un procédé particulier, lié à des conditions données.

Pendant la Première Guerre mondiale, ces conditions étaient telles que l'assaut ne pouvait réussir sans un barrage roulant auquel devaient coller les fantassins et sans les tirs courbes destinés à atteindre les contrepentes où se préparaient les réserves adverses.

Les procédés étant étroitement liés aux caractéristiques des armements et aux capacités des unités, il est dangereux de s'en écarter. Si l'on reprend l'exemple de l'assaut d'infanterie de 1914-1918, lorsque les fantassins ne collaient pas au barrage roulant, l'ennemi avait le temps de se ressaisir et de se préparer à recevoir les assaillants.

Encore faut-il que les caractéristiques des armements et les effets qu'ils produisent soient bien pris en compte dans l'élaboration des procédés.

Pour ne pas avoir été élaborés selon cette exigence, certains d'entre eux se sont avérés complètement inefficaces comme l'offensive à outrance de 1914, qui souffrait d'une complète méconnaissance des effets réels de la puissance de feu des nouvelles armes comme la mitrailleuse par exemple.

La bonne connaissance des effets a en revanche permis la mise au point de procédés particulièrement efficaces à l'image des préparations d'artillerie des grandes offensives allemandes de la fin de la Première Guerre mondiale.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Les actes tactiques simples et leurs procédés entrent dans la composition d'actions tactiques généralement régies par des règles.

3.3.2. Actions tactiques et règles d'emploi

Les règles tactiques sont utiles pour combiner au mieux les actes simples dont les actions tactiques de différents types sont constituées.

Dépendant des procédés, elles s'en différencient généralement par une moindre dépendance de ceux-ci vis-à-vis des caractéristiques techniques et des capacités des unités et par la place laissée à l'adaptation aux circonstances.

Ainsi, la règle selon laquelle il ne peut y avoir d'assaut d'infanterie sans préparation d'artillerie, puis sans appui des fantassins par celle-ci, n'en laissera pas moins une certaine marge de manœuvre aux exécutants quant au moment du déclenchement des tirs et quant à leur durée.

Dans certains cas, les règles peuvent cependant porter sur des détails et nécessiter qu'on les applique de manière quasi-mécanique, ce qui les apparentent aux procédés, aux recettes ou aux stratagèmes. Mais cette manière de faire présente des risques. Ainsi, la méthode offensive allemande de la fin de la Première Guerre mondiale basée sur un assaut massif contre la première position défensive ennemie, suivi d'une exploitation rapide, est percée à jour et suscite une riposte adaptée française lors de l'offensive du 15 juillet 1918.

Dans d'autres cas on peut à l'inverse s'affranchir des règles si le respect des principes l'exige.

Les actions tactiques et leurs règles entrent à leur tour dans l'élaboration du mode d'action ou de l'idée de manœuvre au moyen duquel le chef tactique exécute la mission qu'il reçoit de l'échelon supérieur.

3.3.3. Modes d'action

Un mode d'action ou idée de manœuvre est en effet constituée d'un enchaînement d'actions tactiques correspondant aux différentes phases de la manœuvre : préparation, exécution, exploitation. Il ne s'agit donc plus, de combiner entre eux quelques actes simples mais les actions simultanées et successives de différentes unités.

Plutôt que d'être régies par des règles, ces combinaisons et enchaînements sont conçus selon des modalités laissant une part plus grande à l'imagination, leur articulation étant liée au but à atteindre et à l'effet majeur déterminés par le chef tactique.

Ainsi, une unité qui a reçu la mission de couvrir une action offensive choisira un mode d'action comprenant nécessairement des actions de reconnaissance, afin de bien identifier la menace et de pouvoir prendre les mesures les mieux adaptées pour la contrecarrer.

Cependant, ces mesures ne consistent pas nécessairement en une action défensive. Les circonstances peuvent, par exemple, amener le chef de cette unité à attaquer avant de passer à la défensive²¹.

²¹ Choix effectué par Guderian, le 14 mai 1940, pour tenir à distance les grandes unités françaises qui se déployaient sur le massif du mont Dieu.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

La souplesse des modalités n'empêche pas pour autant qu'en certaines occasions elles se transforment en des règles précises, voire en procédés rigides. À l'inverse, elles peuvent ne pas être respectées. La possibilité de s'écarter des règles, dans un sens ou dans l'autre, qui a été mentionnée dans le paragraphe 3.3.2., s'applique donc également aux modes d'actions.

En conséquence, l'action tactique nécessite à la fois des connaissances et des savoir-faire précis et bien maîtrisés et la capacité de les utiliser à bon escient, selon les circonstances. Il s'agit en fait de compétences qui ne peuvent s'acquérir sans une formation et un entraînement poussés.

3.4. FORMATION ET ENTRAÎNEMENT

Après les moyens, leur organisation et leur mode d'emploi, la formation et l'entraînement sont la dernière capacité à développer pour disposer d'outil militaire performant.

La formation doit permettre de faire un bon usage de l'instrument de combat, avec son mode d'emploi.

Elle doit permettre aux utilisateurs d'acquérir une maîtrise complète des règles et des procédés, qui leur permettra de les appliquer, et une compréhension de leur métier contribuant à développer l'intelligence de situation, qui leur permettra de se démarquer des règles si c'est possible et quand le respect des principes l'exige.

Nécessité d'une instruction tactique rigoureuse, dans les conditions les plus proches possibles de la réalité : moyens de substitution, seulement quand les moyens réels ne sont pas disponibles (nombreux exemples historiques d'emploi de moyens de substitution ne donnant pas satisfaction).

Nécessité d'une formation qui ne soit pas superficielle, qui ne s'attache pas seulement à enseigner des check-lists, des listes de tâches, qui ne se réduise pas à des consignes ou à des conduites à tenir en cas d'imprévu. Ce volet est essentiel, mais pas suffisant, car les situations ne sont jamais les mêmes, dès que l'on sort du service de l'arme.

Mais il faut également développer l'intelligence de situation, c'est-à-dire la capacité à s'adapter aux circonstances qui évoluent sans cesse.

À cet effet :

- habituer les officiers à faire face à l'imprévu, à prendre des décisions grâce à des exercices ;
- une compréhension en profondeur de la tactique. Importance de la culture militaire à cet égard.

Elle est donc destinée à permettre de bien connaître les actes simples et de maîtriser les procédés (savoir-faire) correspondant, de bien connaître les règles correspondant aux actions et d'être capable de les appliquer à bon escient, de bien connaître les règles correspondant aux combinaisons d'actions (modes d'actions) et d'être capable de les appliquer à bon escient.

CHAPITRE 4

EMPLOI DES CAPACITÉS

Pour employer judicieusement les capacités existantes : hommes et matériel disponibles, organisations et unités mises sur pied, doctrine en vigueur, niveau d'instruction et d'entraînement acquis, il s'agit de commander avec méthode et discernement.

Pour ce faire, il faut tenir compte de la réalité (cadre espace-temps et rapport de forces) en établissant bien les faits ; raisonner de manière logique et rigoureuse ; décider en connaissance de cause ; ordonner et contrôler.

Bien établir les faits revient à se faire l'image la plus claire possible des situations générale et particulière dans les délais impartis, en prenant en compte leurs composantes essentielles : cadre espace-temps, forces en présences, nature, volume et attitude de celles-ci.

Raisonner logiquement l'emploi tactique des capacités passe par l'utilisation d'une méthode spécifique. Comme toute méthode, elle comporte des règles et des procédés, ce qui la rend proche des règles d'emploi et des procédés d'exécution tactiques.

Nous avons en effet noté que les règles régissant les actions tactiques ne donnaient pas de solution précise quant à leurs modalités d'exécution, mais demandaient à être appliquées en fonction des circonstances en recourant à différents procédés. Il en est de même pour la méthode de raisonnement, qui permet d'élaborer l'idée de manœuvre (ou mode d'action) grâce à laquelle la mission sera remplie.

Cette méthode ne dit pas quelles actions tactiques constitueront la manœuvre, ni comment il faudra les enchaîner pour ce faire. Comme nous l'avons déjà noté plus haut²² il n'y a pas de règle en la matière. La méthode fournit en revanche au chef les éléments dont il a besoin pour opérer les choix requis en connaissance de cause.

La méthode permet donc simplement que le travail soit mené dans de bonnes conditions, en évitant la dispersion et les impasses. Grâce à elle, un temps précieux peut ainsi être gagné et un résultat minimum garanti. Elle permet au talent de s'exprimer, mais elle ne compense que partiellement les insuffisances des chefs.

La nécessité d'une méthode utilisée avec discernement se retrouve à toutes les étapes de la tactique, telle qu'elle a toujours été pratiquée, qu'il s'agisse de l'élaboration de la manœuvre (paragraphe 4.1.) ou de sa conduite (paragraphe 4.2.).

²² Cf. paragraphe 3.3.

4.1. ÉLABORER LA MANŒUVRE

L'élaboration de la manœuvre comprend sa conception²³ et le travail de planification²⁴ qui s'en suit.

4.1.1. Concevoir (établir les faits, évaluer et décider)

Nous avons vu plus haut que remplir la mission tactique, dans le respect des principes de la guerre, passait par une manœuvre conçue en trois étapes successives :

- identification du but à atteindre, pour remplir la mission reçue en allant au-delà de la lettre et contribuer ainsi à la réalisation de l'idée de manœuvre de l'échelon supérieur ;
- définition de l'effet majeur à réaliser pour parvenir au but ;
- choix du mode d'action le mieux adapté pour réaliser l'effet majeur et l'exploiter de manière à atteindre le but.

Les chefs militaires compétents ont toujours procédé en suivant ce processus ou en s'en inspirant, tout en se faisant assister, ou non, par des subordonnés (pouvant être réunis dans un état-major) et des conseillers, afin de préparer au mieux leur prise de décision.

Les transformations de la guerre et des armées, avec le progrès technique et l'augmentation massive des effectifs qu'il a permis, ont donné une importance croissante à ce travail. En conséquence, nous avons assisté à l'évolution des états-majors autrefois limités au rôle de simple courroie de transmission, comme à l'époque napoléonienne.

L'état-major moderne est en fait apparu pendant cette période, dans l'armée prussienne alors en pleine réforme. Chargé d'un travail de conception autant que d'exécution, il a désormais été composé de bureaux spécialisés. Dans l'armée française, qui s'est inspirée de l'école prussienne après la défaite de 1870, en créant des états-majors similaires, l'organisation suivante a été retenue :

- 1^{er} bureau chargé des effectifs et de la mise sur pied des unités ;
- 2^e bureau, chargé du renseignement ;
- 3^e bureau, spécialisé dans les opérations ;
- 4^e bureau responsable du soutien logistique. Les Américains l'ont reprise à leur compte pendant la Première Guerre mondiale.

Depuis un siècle et demi, ce sont donc des états-majors de ce type qui, en liaison avec le chef, mènent le travail de conception de la manœuvre afin de lui permettre de décider en connaissance de cause à l'issue de chacune des trois étapes énumérées ci-dessus.

Pour aider son état-major à bien travailler, il appartient toutefois au chef de lui donner des indications préalables sur le cadre général dans lequel se situe la mission à remplir et des orientations sur la manière dont il s'agira de le faire.

²³ Le mot conception est souvent utilisé à tort pour désigner le résultat auquel aboutit le travail de conception, c'est-à-dire l'ordre d'opération.

²⁴ Le terme planification comprise comme le processus d'élaboration et de rédaction des plans d'opérations.

Ces indications sur le rôle du chef tactique et de son état-major ayant été données, il s'agit maintenant de reprendre les trois étapes du travail de conception de la manœuvre en distinguant le rôle de chacun.

4.1.1.1. Étape de détermination du but à atteindre : que faut-il faire pour que la mission soit remplie ?

Le but à atteindre du chef tactique est sa contribution (à côté de celles d'autres unités), à la réalisation de l'idée de manœuvre de l'échelon supérieur (but à atteindre et effet majeur ordonné à ce dernier).

Sa détermination passe par deux phases :

- une phase d'analyse de la mission reçue de l'échelon supérieur (réponse à la question : de quoi s'agit-il ?).

Cette analyse porte :

- sur la situation de l'échelon supérieur (cadre espace-temps, forces ennemies, forces amies), et sur la mission qu'il a reçue ;
 - sur l'idée de manœuvre qu'il a conçue, avec le but qu'il s'est fixé et son effet majeur ;
 - sur la lettre de la mission qu'il a donnée au chef tactique et à ses voisins.
- une phase de synthèse, pendant laquelle la question de l'esprit de la mission (réponse à la question pourquoi) est posée et à l'issue de laquelle la contribution de l'unité qui a reçu la mission, en termes d'effets à obtenir, doit être bien arrêtée.

Une fois le but de sa manœuvre défini, le chef tactique et son état-major peuvent passer à la détermination de l'« effet majeur » qu'il faudra réaliser pour l'atteindre.

4.1.1.2. Étape de détermination de l'effet majeur et de la manière dont on l'exploitera : que faut-il faire pour parvenir au but ?

Il faut donc déterminer l'objectif que doit atteindre le chef pour accomplir la mission qui lui a été fixée. Pour ce faire, il est nécessaire d'en passer :

- par une phase d'analyse qui doit lui permettre de bien comprendre les actions qu'il doit mener pour remplir la mission et l'environnement dans lequel il va agir ;
- par une phase de synthèse destinée à fixer des priorités, c'est-à-dire quelles conditions il doit remplir pour accomplir la mission.

Dans la pratique, ces deux phases gagnent à ne pas être radicalement séparées. Les orientations données par le chef avant et pendant les travaux y contribuent. Ce processus itératif, c'est-à-dire de va-et-vient, présente l'avantage d'une coopération étroite entre le chef et son état-major. Agir autrement risque de couper le premier du second et de nuire à la fois à la qualité du travail et à la prise de décision.

► Analyse et conclusions partielles :

A - Analyse de la mission

Le but à atteindre ayant été défini, il importe de faire l'inventaire des actions à mener et des tâches à réaliser par armes ou fonctions opérationnelles, et de les assortir de contraintes et d'impératifs.

En les combinant entre elles, il est possible d'envisager un « effet majeur » en première approche, mais avant d'arrêter celui-ci le travail d'analyse doit être poursuivi avec l'étude de leurs modalités de réalisation dans le temps et dans l'espace, en tenant compte de l'ennemi et de ses propres forces.

B - Analyse du cadre général de l'action

Ce travail d'analyse porte sur le cadre espace-temps et sur les forces en présence. Étudiées tout d'abord séparément, ces dernières le sont ensuite ensemble dans le cadre de l'analyse du rapport des forces.

L'analyse de l'espace de manœuvre permet de déterminer les zones clés, et celle du temps les moments décisifs.

L'analyse des forces en présence et du rapport des forces, qui suivent cette première analyse et bénéficient de ses résultats, permettent de prévoir les lieux et les moments de culmination et de décrue des efforts des deux camps.

Selon les époques et les manières de voir des belligérants, il est arrivé que l'on mette davantage l'accent sur certaines dimensions du cadre général de l'action que sur d'autres. On s'est ainsi parfois contenté d'une analyse sommaire de l'ennemi du fait de délais d'acquisition du renseignement susceptible de compromettre le secret des préparatifs d'une action. Il a même été complètement négligé dans certains cas, tels que les offensives d'août 1914 ou la bataille de Dien-Bien-Phu, du fait de parti-pris se traduisant par sa sous-estimation et par la surestimation des forces amies.

► Synthèse :

Le travail de synthèse débute dès que l'on tire les conclusions des différentes analyses, avec les contraintes dont il faudra tenir compte et les impératifs qui devront guider l'action.

Les conditions à remplir pour respecter les impératifs fixés peuvent alors être arrêtées et des priorités établies entre celles-ci. Il s'agira ensuite de déterminer la condition des conditions, c'est-à-dire **l'effet majeur** (cf. paragraphe 2.3.) **dont l'atteinte garantira le bon accomplissement de la mission, à condition de veiller à bien exploiter le succès jusqu'à l'atteinte du but.**

Il est à noter que la détermination de l'effet majeur avant l'action constitue une solution parmi d'autres. À certaines époques et dans certaines situations, l'effet majeur était choisi en cours d'action, le chef tactique concentrant ses efforts *a priori* pour pouvoir agir en fonction des opportunités susceptibles de se présenter. Napoléon, par exemple, prend fréquemment le parti de « s'engager et voir ».

4.1.1.3. Étape d'élaboration de la manœuvre : comment faire pour atteindre l'objectif et exploiter ?

Une fois l'effet majeur choisi, il est nécessaire de se demander comment l'atteindre et comment exploiter les résultats obtenus.

Il s'agit donc de concevoir une manœuvre, c'est-à-dire de définir un mode d'action, combinant un ensemble d'actions correspondant aux tâches à réaliser, définies pendant l'étape précédente.

Ce mode d'action doit être basé sur les modes d'action génériques préconisés par la doctrine, ce qui n'exclut pas de s'en écarter, en connaissance de cause, le cas échéant.

Il doit également respecter les contraintes et les impératifs identifiés pendant l'étape précédente pour remplir la mission.

Il importe enfin que les actions constitutives du mode d'action correspondant à l'idée de manœuvre soient toutes orientées vers l'atteinte de l'effet-majeur, puis vers son exploitation en vue de l'atteinte du but qui permettra l'accomplissement de la mission.

Le choix du mode d'action définitif constitue la troisième décision prise par le chef dans le processus de conception de la manœuvre.

Pour pouvoir décider en connaissance de cause, le chef tactique doit :

- veiller à ce que le 3^e bureau propose deux modes d'action amis réalistes, c'est-à-dire soutenables, et bien différenciés, voire opposés, et que le 2^e bureau procède de même avec l'ennemi. Le but est en effet d'éviter les impasses, afin que toutes les hypothèses puissent être étudiées lors de la confrontation des MA et des ME, et que cette confrontation soit donc réellement productive ;
- orienter le travail d'élaboration des modes d'action mené par l'état-major en lui donnant des critères de succès au crible desquels ces modes d'action devront être passés.

Ces critères doivent en effet permettre de vérifier que le mode d'action envisagé respecte les principes d'action dans le contexte particulier de la mission reçue.

Cependant, comme nous l'avons déjà noté plus haut²⁵, les principes en eux-mêmes ne peuvent constituer de bons critères. Ces derniers sont en effet trop généraux pour être opératoires.

Ce sont donc les facteurs de succès dont dépend leur bonne application, dans les circonstances particulières de la mission, qui doivent être utilisés. On procédera de la même manière pour les modes d'action amis et ennemis, ces derniers devant être élaborés en tenant compte de la connaissance que l'on a de l'ennemi.

Une fois élaborés, les différents MA et les différents ME pourront être confrontés les uns avec les autres. Cela permettra de comparer les MA entre eux en soulignant leurs avantages et leurs inconvénients respectifs, les opportunités qu'ils offrent et les risques qu'ils présentent au regard des critères fixés par le chef tactique.

²⁵ Cf. paragraphe 2.3.2. - Utilisation (des facteurs de succès) dans la manœuvre tactique.

4.1.2. Planifier

La planification : c'est le travail consistant à transformer le mode d'action aménagé qui a été élaboré, et qui constitue l'idée de manœuvre, en un plan d'opération. Il s'agit en fait de développer et de détailler l'idée de manœuvre en précisant le rôle des différents subordonnés pour les différentes phases de la manœuvre. Les rôles étant bien définis, il est alors possible de déterminer avec précision les besoins en appuis et en soutien, en liaisons et en coordination, ainsi qu'en renseignement.

Le travail de planification effectué facilite grandement l'élaboration des ordres du chef tactique à ses unités subordonnées. Il permet en même temps à l'échelon supérieur de disposer d'une vision claire de la situation, de nature à favoriser le dialogue de commandement pendant l'action.

Révélatrice du style de commandement, la manière dont la planification est menée exerce une grande influence sur la façon dont la manœuvre sera conduite.

4.2. CONDUIRE LA MANŒUVRE

On passe de la conception de la manœuvre, et du travail de planification l'accompagnant, à sa conduite, avec la rédaction des ordres destinés aux unités subordonnées, qui traduisent les décisions prises et le programme arrêté en actions concrètes à exécuter par ces derniers.

En donnant ses ordres, le chef débute la manœuvre. Celle-ci se déroule toutefois rarement comme prévu, du fait des limites des exécutants et des évolutions que connaît la situation. Il va donc nécessairement devoir donner de nouveaux ordres pour « rectifier le tir », de manière à ce qu'elle soit menée conformément à ce qu'il a demandé ou afin de l'adapter aux évolutions de la situation.

4.2.1. Déclencher la manœuvre

Les ordres expriment les décisions prises par le chef pendant la phase de conception.

En fonction de la situation et de la personnalité de ses subordonnés, le chef leur laisse plus ou moins d'initiative.

4.2.1.1. Expliquer la situation

Pour permettre aux subordonnés de bien concevoir leur action et d'être capables de faire face à l'imprévu ou de s'adapter aux évolutions de la situation, le chef peut leur donner des indications :

- sur la situation générale et sur la mission reçue par l'échelon supérieure ;
- sur la situation particulière et sur la mission reçue de l'échelon supérieur pour contribuer à l'atteinte de son idée de manœuvre (but à atteindre et effet majeur), ainsi que sur les missions reçues par les unités voisines.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Les indications données peuvent varier en fonction des circonstances. Un excès d'informations peut être non seulement inutile, mais entraîner des pertes de temps et amener des risques de confusion. Ce travers contribua à l'échec de l'offensive du Chemin des Dames d'avril 1917. Avant son déclenchement, des informations détaillées avaient en effet été transmises jusqu'à des niveaux d'exécution très subalternes. Tombant aux mains des Allemands, elles leur permirent de mieux se préparer à recevoir le choc.

Inversement, des informations trop succinctes sur la situation dans laquelle s'inscrit la mission reçue peuvent condamner les exécutants à l'inaction dans le cas d'un changement de contexte d'engagement, ou les empêcher de se coordonner avec des unités voisines.

L'histoire des campagnes passées montre qu'en matière d'information, il s'agit de donner aux exécutants « ce qu'il faut, tout ce qu'il faut, rien que ce qu'il faut » pour qu'ils comprennent bien le contexte dans lequel ils vont agir.

Ceci est également valable pour qu'ils comprennent la mission qui leur est confiée et ses modalités d'exécution.

4.2.1.2. Dire ce qu'il faut faire

Les cadres d'ordres utilisés actuellement répondent à ce souci, en aidant le chef tactique à dire à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire d'une manière claire et précise, sans omettre aucun point important.

► Dans le cas normal

Le chef exprime son intention en utilisant les formules suivantes :

- « Afin de », qui indique le but à atteindre, c'est-à-dire la contribution de son unité à l'idée de manœuvre de l'échelon supérieur ;
- « Je veux », qui indique l'effet majeur qu'il s'agit de réaliser ;
- « À cet effet », qui indique les différents temps de la manœuvre.

Au nombre de trois ou quatre, ces temps correspondent :

- à la phase de mise en place (éventuellement) ;
- à la phase préparatoire ;
- à la phase d'exécution, qui comprend l'effet majeur ;
- à la phase d'exploitation qui mène jusqu'au but à atteindre.

► En cas d'imprévu

Il s'agit de donner une marge d'initiative suffisante aux subordonnés pour que la liberté d'action qu'ils vont acquérir permette au chef d'en gagner à son niveau. La bonne compréhension de l'effet majeur par tous les échelons, ainsi que la capacité à se ménager une réserve sont deux ressorts qui permettent souvent de bien réagir à l'imprévu.

4.2.2. Contrôler la manœuvre et donner des ordres en cours d'action

En cours d'action, un nouveau cycle décisionnel peut être enclenché à la suite d'ordres reçus ou des évolutions que connaît la situation. Le principe de ce cycle reste le même que celui du cycle initial, mais ses étapes sont en revanche raccourcies.

Davantage encore que la pertinence des décisions qui sont prises, c'est en fait la rapidité avec laquelle elles le sont qui importe. Pendant les campagnes napoléoniennes, les défaites des coalisés ont souvent été dues aux retards de leur cycle décisionnel par rapport à celui de leur adversaire, qui avait sur eux l'avantage de réunir, en un seul homme²⁶, des compétences réparties entre plusieurs personnes chez les Russes, les Prussiens ou les Autrichiens. À Sedan, en mai 1940, bien qu'incomplète, l'organisation défensive française était rationnelle et les mesures prises pour faire face au groupement blindé allemand Kleist ont été moins incohérentes qu'on l'a souvent dit, tandis que les Allemands ont eux-mêmes commis de nombreuses erreurs. Ce sont surtout les délais de réaction des Français, face à un ennemi, dont le rythme décisionnel était beaucoup plus élevé, qui leur ont été fatal.

Un cycle décisionnel rapide et efficace nécessite une grande réactivité de la part du chef et de son état-major, qui doivent disposer de moyens performants, le chef devant en outre être placé au meilleur endroit pour commander.

L'idéal a donc longtemps été que le chef tactique soit suffisamment proche de la ligne des contacts pour sentir la situation et communiquer son impulsion à ses subordonnés, et suffisamment éloigné de celle-ci pour bénéficier du recul nécessaire afin de disposer de la vue d'ensemble permettant de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Jusqu'au début du XIX^e siècle, cette manière de procéder était possible du fait des dimensions limitées du champ de bataille. L'augmentation de la taille du champ de bataille et l'accroissement de la portée des armes ont rendu impossible la combinaison de ces deux manières de commander à partir de la fin du XIX^e siècle. Elle est redevenue possible avec l'apparition des véhicules blindés et les moyens de liaison modernes.

De nombreux exemples illustrent l'importance pour le chef tactique de prendre le pouls de la bataille : les styles de commandement de Guderian, Rommel, Patton, Juin et Leclerc, en sont de bonnes illustrations.

²⁶ Pour la partie conception, Napoléon était son propre état-major.

DEUXIÈME PARTIE

GRAMMAIRE TACTIQUE ET NOTIONS CLÉS DE TACTIQUE GÉNÉRALE POUR L'ENGAGEMENT AÉROTERRESTRE

PRÉAMBULE	47
CHAPITRE 1 – LA TACTIQUE DANS SON ENVIRONNEMENT	49
1.1. LE CADRE DE SON EMPLOI AUJOURD'HUI	49
1.1.1. Le combat	49
1.1.2. La bataille et l'engagement au XXI ^e siècle	50
1.1.3. Les opérations tactiques aujourd'hui et de demain : la haute intensité	50
1.2. FRICTIONS ET BROUILLARD FACE AUX ENJEUX CONTEMPORAINS	51
1.3. L'ESPACE ET LE TERRAIN	52
1.4. LE TEMPS	53
1.5. LE LIEN ENTRE DIMENSIONS MATÉRIELLES ET IMMATÉRIELLES	55
CHAPITRE 2 – LES PRINCIPES D'ACTIONS ET LEURS FACTEURS DE SUCCÈS AUJOURD'HUI	57
2.1. LES PRINCIPES D'ACTION	57
2.1.1. La liberté d'action	57
2.1.2. L'économie des forces	58
2.1.3. La concentration des efforts	59

2.2. LES FACTEURS DE SUCCÈS	60
2.2.1. La foudroyance	61
2.2.2. La surprise	61
2.2.3. La sûreté	61
2.2.4. L'anticipation	62
2.2.5. L'audace	62
2.2.6. La modularité	62
2.2.7. L'unicité de commandement en vue de l'initiative	63
2.3. L'EFFET MAJEUR ET LE RAPPORT DE FORCE	63
2.4. LA NOTION D'ASCENDANT	67
2.5. LES INVARIANTS DE LA LOGISTIQUE	67
2.6. DE LA MANŒUVRE	69

PRÉAMBULE

« *La Guerre dans sa conduite reste soumise aux mêmes lois que par le passé..., les formes évoluent, les principes directeurs subsistent.* »

Préface à la 2^e édition de *La conduite de la guerre de Foch* en 1909

Dès 1893, le lieutenant-colonel FOCH, alors qu'il est professeur de tactique à l'École supérieure de guerre, incitait ses élèves à développer leur culture militaire tout en développant une méthode de raisonnement personnelle leur permettant de déterminer précisément, et avec discernement, la portée et les conditions d'application des principes d'action militaires. Il estimait ainsi qu'il fallait « connaître les principes fixes, à appliquer de façon variable suivant les circonstances, à chaque cas qui est toujours particulier et devant être considéré en lui-même ». Fort de cet héritage, il convient de revenir sur les notions essentielles qui constituent, dans l'armée française, les fondements de la tactique générale mais surtout sur leur compréhension, leur application et leurs interactions dans les conditions actuelles et à venir des opérations aéroterrestres.

C'est cette grammaire tactique, avec son vocabulaire, ses conjugaisons, ses invariants comme ses exceptions, qu'il faut donc maîtriser pour pouvoir rédiger le récit du combat. En effet, ce travail permet d'étayer la doctrine contemporaine de l'engagement, de la bataille ou des opérations face à un ennemi asymétrique ou en haute intensité, dans les champs matériels comme immatériels et ce, quels que soient les milieux intégrant l'emploi des forces terrestres.

Les modifications contemporaines de l'environnement d'engagement, les évolutions techniques et les mutations des adversaires potentiels influent manifestement sur la pondération idéale fixant le bon équilibre entre les principes de l'action tactique et leur association opportune à certains facteurs de succès. Ce savant dosage traduit finalement l'essence de la manœuvre en proposant toujours aujourd'hui la réalisation de l'effet majeur qui crée les conditions du succès, notamment au travers de la notion de rapport de force, de saisie d'initiative et donc, *in fine*, de prise de l'ascendant (souvent psychologique) sur l'adversaire. Ce volume a ainsi pour objet de développer et d'explicitier l'interprétation française de la tactique générale appliquée à la conflictualité probable.

CHAPITRE 1

LA TACTIQUE DANS SON ENVIRONNEMENT

1.1. LE CADRE DE SON EMPLOI AUJOURD'HUI

1.1.1. Le combat

« Le combat, c'est l'affrontement direct entre deux adversaires qui s'engagent physiquement. C'est la force brute qui est canalisée par la raison, par l'intelligence. »

Professeur Couteau-Bégarie

Le combat est toujours l'affrontement volontaire entre deux camps adverses qui s'engagent avec agressivité dans tous les champs de la conflictualité.

C'est la forme élémentaire, primaire de la violence et de la guerre. Le nombre de combats à livrer varie aujourd'hui encore en fonction des effectifs, de l'habileté et des intentions de l'adversaire comme des nôtres. Il s'articule, y compris avec les progrès technologiques actuels de l'armement, autour du choc et du feu, actions cinétiques par essence mais dont l'effet immédiat ne se résume plus aux seuls dommages matériels car il peut chercher à atteindre et à influencer les perceptions, le moral ou les choix tactiques d'un acteur du champ de bataille.

Le choc vise par essence à détruire l'ennemi par la mise en œuvre d'une masse qui va agir avec la plus grande violence sur un point particulier, une zone ou une ligne choisie tout comme à un moment bien défini. C'est la modalité la plus ancienne et la plus élémentaire du combat mais n'acquiert sa pleine efficacité, y compris dans nos opérations actuelles, que lorsque l'articulation, la doctrine comme les ordres permettent de constituer une masse soumise à des effets combinés et une chaîne de commandement aux responsabilités définies.

Le feu, quant à lui, est l'aboutissement moderne du jet qui permet d'agresser en se soustrayant au combat au corps à corps. Le combat à distance naît d'abord du souci d'économiser la ressource mais participe aussi significativement, par sa permanence comme par son action dans la profondeur, à l'affaiblissement de l'ennemi, à son cloisonnement, au modelage de l'espace de manœuvre voire à la dissuasion conventionnelle. Il permet également de compenser le manque de masse ou de démultiplier l'impact de cette dernière par une capacité à porter des effets sur l'ensemble (physique ou non, ses dimensions et ses milieux) qui influence ou conditionne le combat.

1.1.2. La bataille et l'engagement au XXI^e siècle

« Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même en cent batailles, vous ne courrez jamais aucun danger. »

Sun Tzu

Une bataille reste encore aujourd'hui comprise comme un combat de grande envergure opposant des forces opérationnelles modulables. Elle dure généralement plusieurs jours, voire plusieurs semaines. Elle a lieu lorsque la stratégie laisse la place à la tactique pour que les adversaires s'engagent afin d'emporter la décision sur un objectif important à un moment particulier et sur un lieu précis. C'est pourquoi les batailles ont généralement une portée précise, même si elles ne sont pas toujours décisives et peuvent s'inscrire dans une campagne bien plus longue.

La bataille exige d'intégrer l'ensemble des composantes de la force pour en combiner les effets avec, pour seule finalité, de vaincre l'adversaire et de lui imposer notre volonté. Il y a toujours des batailles même si leur nature et leur extension spatiale tend à évoluer.

Que l'ennemi soit irrégulier, asymétrique ou hybride, leurs modalités ne diffèrent pas de celles du passé, elles doivent juste être adaptées à un espace au sens large (physique ou non) qui s'étend tandis que le temps d'action ou de réaction se contracte.

Un engagement est, pour sa part, un combat opposant des forces sur une étendue de terrain moindre que celle de la bataille. Plusieurs engagements peuvent constituer une bataille. L'engagement doit, dans la mesure du possible, être livré uniquement quand le chef tactique le souhaite ou quand il le doit, c'est-à-dire lorsque nous estimons disposer de la capacité à prendre l'avantage et quand il est évident que le combat nous apportera un gain tactique impossible à obtenir par d'autres voies.

1.1.3. Les opérations tactiques aujourd'hui et de demain : la haute intensité

« La haute intensité c'est un affrontement soutenu entre masses de manœuvre agressives se contestant jusque dans la profondeur et dans différents milieux, l'ensemble des champs de conflictualité (physiques et immatériels) et dont l'objectif est de vaincre la puissance de l'adversaire. »

Armée de Terre 2020

Aujourd'hui, nous vivons un moment où la guerre et son corollaire la bataille, semblent évoluer, une fois de plus, vers des formes nouvelles même si elles conservent pourtant toujours des aspects traditionnels. Si les actions de contre-rébellion ou de contre-insurrection ont structuré, et continueront probablement de le faire, les opérations aéroterrestres, la tactique renoue progressivement avec sa nature la plus admise comme étant celle liée à la haute intensité.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Cette dernière est définie par l'armée de Terre comme un conflit qui verrait nos forces confrontées à un ennemi aux capacités au moins ponctuellement et localement capable de rivaliser avec les nôtres. Il serait caractérisé par un changement d'échelle dans la confrontation : plus dur, plus long, se déroulant dans l'ensemble des champs de la conflictualité et susceptible de mobiliser la totalité des forces terrestres. Cet ennemi hétérogène appelé hybride, à la fois asymétrique et symétrique, doté des armements rudimentaires comme des technologies les plus modernes, serait capable de contester, conjoncturellement, l'armée de Terre non seulement dans le milieu aéroterrestre mais aussi dans le cyberspace, le champ électromagnétique et surtout le champ informationnel.

Concrètement, il faudra résoudre des facteurs contradictoires au niveau tactique. D'un côté, la mobilité et la portée des armes seront accrues, l'aérocombat ou les capteurs de type drones induiront et faciliteront l'extension du champ de bataille alors même que l'acquisition comme le traitement de l'information seront optimisés, notamment par l'émergence de l'intelligence artificielle. De l'autre, la baisse des effectifs conduira à un amenuisement du terrain occupé alors que l'accélération du temps contraindra les états-majors à être plus réactifs dans la conception de la manœuvre et l'appréciation de la situation. Cette dialectique entre effectifs disponibles et espaces contrôlés exige néanmoins la notion de seuil critique tant qualitatif que quantitatif car le rapport de force demeurera un élément majeur de la victoire.

Dès lors, ce qui caractérisera probablement la bataille se trouve dans l'idée qu'elle se déroulera potentiellement sous la forme d'une succession d'engagements violents, limités dans le temps, mais dont le rythme ne sera plus ralenti, exigeant des hommes, des matériels et des organisations d'être capables de durer et de combattre par tout temps, de jour comme de nuit. La place des forces morales demeurera ainsi importante pour garantir la résilience tactique face aux frictions comme au brouillard du champ de bataille.

À tous les échelons, ce constat devra conduire à privilégier l'initiative et l'agressivité pour exploiter localement toute faiblesse, même temporaire, de l'adversaire et permettre ainsi de le déséquilibrer tactiquement, l'empêchant ainsi d'atteindre son propre effet majeur.

1.2. FRICTIONS ET BROUILLARD FACE AUX ENJEUX CONTEMPORAINS

« La guerre est le domaine de l'incertitude ; les trois quarts des éléments sur lesquels se fonde l'action restent dans les brumes d'une incertitude plus ou moins grande. »

Clausewitz

La nature, comme les sources des différentes menaces produites par le champ de bataille ainsi que les risques induits du fait de l'intelligence et des manœuvres adverses, contribuent à l'incertitude et donc au « brouillard de la guerre » tel que Clausewitz l'avait défini.

Dans son œuvre, il défend d'ailleurs la pertinence relative des leçons de l'histoire pour accepter cette part d'inconnu. En fait, cette imprévisibilité doit être maîtrisée par la recherche du renseignement sur les intentions de l'ennemi, la connaissance de ses modes d'action comme de sa culture tactique, la compréhension de l'environnement, physique ou non, et la psychologie des acteurs. Pour ce faire, la planification, la réflexion des chefs comme des échelons de commandement, le respect

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

des principes permet de dissiper le brouillard et de choisir les options tactiques appropriées. Dans ce cadre, la technologie n'est pas une fin en soi mais un moyen pour démultiplier cette meilleure appréciation de la situation et donc de décider des atouts de telle ou telle manœuvre.

Le choix et son corollaire, la décision impose inéluctablement une prise de risque et l'acceptation de ce que l'on appelle les frictions, ces accidents fortuits ou imprévisibles liées à la météorologie, à la technique, à la géographie voire à l'action inconsciente des belligérants. Ces impondérables exigent une faculté d'adaptation, une aptitude à l'anticipation, une subsidiarité du commandement qui permettront de garder comme de reprendre l'initiative ou tout simplement de préserver le temps nécessaire à la compréhension de l'évolution du contexte d'engagement.

À l'avenir, des capacités à produire des effets immatériels (déception, opacité, guerre électronique...) propres à la manœuvre pourront limiter l'impact du brouillard comme des frictions et ainsi optimiser le contrôle du milieu et du rythme du cycle de décision.

1.3. L'ESPACE ET LE TERRAIN

« Généralement, celui qui occupe le terrain le premier et attend l'ennemi est en position de force, celui qui arrive sur les lieux plus tard et se précipite au combat est déjà affaibli. »

Sun Tzu

Un champ de bataille ou une zone de combat est constituée par une bande de terrain dont la conquête ou la conservation conditionnera la manœuvre comme le dispositif. La tactique implique donc une forte prise en compte de cette dimension terrain qui porte des impératifs comme des contraintes sur les modes de déplacement, les conditions de manœuvrabilité des pions tactiques ou des engins, sur un emploi différencié des unités selon que l'on se trouve dans un espace vallonné, désertique, boisé ou urbanisé.

Quel que soit le niveau considéré il y a un front et une profondeur entre lesquels le chef détermine une direction générale qui découle de la mission donnée mais surtout des objectifs. Ces derniers doivent permettre d'aborder ou de maîtriser, dans une posture favorable, la zone de combat ou d'engagement, d'opérer les évolutions de la manœuvre comme la conduite des feux voire de s'opposer aux entreprises ennemies.

Il ne faut d'ailleurs pas confondre le front d'action qui délimite cette zone avec le front de combat qui, pour une unité, avec des moyens donnés, représente le front sur lequel elle peut opérer en offensive ou en défensive.

D'ailleurs, les limites de la zone d'action dépendent de deux nécessités :

- vers l'avant celle de donner à une force les fronts de combats nécessaires à leur mission et perpendiculairement les compartiments de terrain les plus favorables ;
- vers l'arrière celle de lui donner les lignes de communication qui alimenteront l'action.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Aussi, plus encore aujourd'hui dans un cadre « haute intensité », les grandes unités, avec leur multitude de forces comme de vecteurs (logistiques notamment) déployés, doivent ainsi mener un examen approfondi de l'espace choisi, ou subi, en prenant en compte les capacités de communication, de mobilité, de protection, de tir ou de mouvement induites pour leur manœuvre. Même si les capteurs ou les véhicules sont plus endurants et performants (drones, radars, optronique), que l'info valorisation permet de partager l'information plus rapidement, que les portées des feux indirects se sont accrues et que l'aérocombat comme l'intégration des moyens interarmées semblent permettre de combattre dans la profondeur avec ubiquité, il y a toujours la notion :

- de terrain atteint (projection, mouvements stratégiques et tactiques, déploiements d'unités et de structures de commandement) ;
- de terrain occupé (gestion de l'espace dans des zones cloisonnées ou urbanisées, compromis entre la concentration, la dispersion et la dilution pour se parer des coups ennemis, points hauts et espaces nécessaires pour le soutien ou les PC) ;
- d'espace battu (par les tirs directs et indirects et la détermination de plans de feux ou d'un cycle de ciblage tactique) ;
- d'espace contrôlé (protéger les zones arrière et des flux logistiques, livrer une ligne de débouché, disposer d'un terrain suffisant pour se déployer, pour manœuvrer ou pour se réarticuler voire se régénérer) ;
- d'espace surveillé (zone d'intérêt pour comprendre l'environnement général, acquisition du renseignement par moyens propres ou non).

Cette organisation de l'espace et du terrain s'élargit à la troisième dimension du fait de l'intégration des moyens aériens, de la nécessaire déconfliction dans les volumes aériens proches du sol qui sont intrinsèquement liés à la manœuvre aéroterrestre.

1.4. LE TEMPS

« La bataille se déroulera sous la forme d'une succession d'engagements violents limités dans le temps mais dont le rythme ne sera plus guère ralenti. »

Rapport de la Grande commission de l'ESG, 1985

Quelle que soit la manœuvre choisie, celle-ci voit sa physionomie définie par un rythme particulier et une répartition des effets cinétiques ou non en fonction du temps disponible, du temps utile, du temps à gagner (en échangeant du terrain par exemple) et des moments clés identifiés. Cette temporalité est alors utilisée pour préparer l'action, collecter le renseignement, s'approprier le tempo adverse, agir sur lui, prendre l'ascendant puis concentrer ou retenir les efforts du choc, du feu ou du mouvement avant d'exploiter l'acquis en vue d'une nouvelle phase.

La maîtrise du temps, notamment par la notion de moment clé ou par la vitesse d'exécution, apporte souvent un atout psychologique sur l'ennemi en modifiant incessamment les situations, en paralysant le cycle de décision adverse et en sidérant les pions de manœuvre pour qu'ils ne

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

puissent combiner leurs actions. Cette vitesse ou maîtrise du temps est à rechercher beaucoup moins dans l'accroissement des allures mais dans la conception de la manœuvre, la capacité à s'affranchir des contraintes du terrain ou de l'environnement, le partage de l'information, l'intégration des effets interarmées et une décentralisation accrue du commandement.

Si des efforts dans ce domaine sont à noter depuis plusieurs années, l'idée de foudroyance ou de « fulgurance » exige donc d'aborder les opérations avec un rapport au temps différent, pour faciliter la prise de risque mesurée, l'initiative, la surprise et de réelles actions de déception ou de dissimulation. De même, le contrôle du temps, la maîtrise du cycle de décision, l'action dans la profondeur ouvrent de nouvelles perspectives pour affaiblir progressivement l'ennemi, le préempter avant l'engagement du combat. Au niveau tactique, la modularité des unités avec des capacités de mobilité plus conséquentes, une autonomie logistique plus grande, des moyens d'acquisition ajoutés à une puissance de feu élargie doit permettre de mieux maîtriser le temps. Mais au-delà de ces ajustements d'équipements, qui sont parfois réalisés sur certains théâtres, c'est bien la conception de la manœuvre qui doit appréhender la notion de temps avec :

- un cycle du renseignement qui demeure long :
 - pour déterminer les objectifs et les zones d'intérêt,
 - pour orienter puis déployer les capteurs,
 - pour acquérir le renseignement,
 - pour l'analyser,
 - pour le diffuser,
 - pour le prendre en compte dans la conduite tactique,
 - pour déterminer de nouveaux objectifs,
 - puis réorienter les capteurs, dans un cycle sans cesse reconduit ;
- un temps de conception de la manœuvre ;
- un temps de rédaction et de diffusion des ordres ;
- un temps de conduite (déplacements, réarticulation, installation, combat...) qui doit être soutenable et acceptable pour les forces subordonnées ;
- un temps de la logistique.

1.5. LE LIEN ENTRE LES DIMENSIONS MATÉRIELLES ET IMMATÉRIELLES

« La dissimulation est d'une extrême importance dans la conduite des opérations. Elle assure, en effet, les conditions de surprise indispensables aux initiatives que l'on prend et donne la possibilité de mettre à profit le temps qu'il faut à l'ennemi pour réagir. Il est recommandé d'user de ruses, de subterfuges de toutes sortes, ne serait-ce que pour semer l'incertitude dans l'esprit du commandement ennemi, l'amener à se retenir, à hésiter. »

Rommel

L'ennemi inonde et sature nos postes et systèmes de commandement, notamment grâce à des procédés de déception dans les champs physiques et immatériels, dans le but de reprendre l'ascendant grâce à des processus décisionnels plus rapides. Ce faisant, il cherche avant tout à brouiller notre compréhension de la situation afin de paralyser notre processus décisionnel.

En outre, dans les champs immatériels (cyberespace, environnement électromagnétique, environnement informationnel), la tendance dominante, conditionnant les évolutions tactiques, est la convergence globale et l'imbrication croissante entre la guerre électronique, le domaine cyber et l'influence, induites par l'explosion du numérique mobile (hyper connectivité, l'internet des objets, la robotique...) et le recours croissant aux transmissions de données pour échanger l'information, l'analyser et surtout l'utiliser pour contracter le temps de réaction ou de décision. Les actions conduites dans ce champ sont donc des catalyseurs d'effets tactiques c'est-à-dire, si on revient à la définition, c'est l'accélération ou la réorientation d'un effet cinétique afin de diriger la réaction dans un sens privilégié.

C'est donc bien la combinaison des effets matériels et immatériels qui permettra de remporter le combat en affectant les unités ennemies soit avec des actions cinétiques (artillerie, emploi d'hélicoptères, engagements blindés...) soit avec des coups portés sur ce qui donne la cohésion du « système adverse », à savoir ses moyens de commandement et de communication, ses capacités d'acquisition du renseignement ou, tout simplement, les ressorts cognitifs des chefs comme des soldats (compréhension de l'environnement, doute, moral...).

Dans ce cadre, la déception doit requérir toute notre attention et revêt un aspect très particulier. De fait, elle peut être considérée comme un outil majeur car si les intentions de la force sont lisibles par l'ennemi et qu'il réussit à acquérir une compréhension de la manœuvre amie, c'est lui qui prendra l'ascendant. La déception est mise en œuvre par des actions physiques ou virtuelles et elle peut prendre de nombreuses formes qui dépendront de la situation. Par ailleurs, notamment dans le cadre d'affrontements symétriques, il faut penser « contre-déception » : savoir identifier le faux et trouver le vrai ou encore trouver le vrai sens d'une vérité exposée ostensiblement. Ceci ravive la réflexion sur l'intoxication et le leurrage (afin de ne pas subir la transparence croissante du champ de bataille en recherchant la saturation des capteurs ennemis) qui doivent être aujourd'hui de nouveau mis en œuvre au niveau tactique.

CHAPITRE 2

LES PRINCIPES D'ACTION ET LEURS FACTEURS DE SUCCÈS AUJOURD'HUI

« Les principes sont positifs, certains absolus ; sans ces caractères, ils ne seraient pas des principes. Ils sont simples, et souvent presque naïfs dans leur évidence. Cette simplicité même rend leur application parfois très délicate, et réclame par conséquent des hommes très instruits. Ils sont de plus susceptibles de combinaisons variées (...) parmi tant de solutions, le talent du chef est de choisir celle qui convient le mieux à l'occurrence. »

Général Lewal

2.1. LES PRINCIPES D'ACTION

Ils sont au nombre de trois :

- la liberté d'action qui permet de garder l'initiative, de réagir à l'imprévu, d'imposer le rythme de l'action ;
- la concentration des efforts pour frapper le centre de gravité adverse, mais aussi agir en vue d'atteindre l'effet majeur du chef ;
- l'économie des forces pour conduire l'action dans la durée en optimisant les moyens et en préservant l'initiative comme la subsidiarité laissée aux subordonnés.

« Ces principes sont immuables, indépendants de l'espèce d'armée, des temps et des lieux. »

Jomini

2.1.1. La liberté d'action

« Avec l'ordre en profondeur, je n'engage si je veux qu'une partie de mes forces et les autres restent échelonnées en arrière de manière à soutenir à propos la partie engagée. J'ai ainsi dans les mains un grand nombre d'actions successives ; les multitudes désordonnées n'en ont qu'une, celle de la première impulsion. »

Général Bugeaud

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Ce principe, pierre angulaire de la manœuvre tactique et de l'effet majeur qu'il permet de concevoir. Il doit faire l'objet d'une attention comme d'un développement plus exhaustif car, sans lui, la défaite se trouve souvent à l'issue de la bataille. La définition du principe de liberté d'action s'énonce comme :

« La possibilité pour un chef de mettre en œuvre ses moyens à tout moment et d'agir malgré l'adversaire et les contraintes imposées par le milieu et les circonstances en vue d'atteindre le but assigné. »

Il est donc essentiel, pour une force, de conquérir et de conserver l'initiative sur l'ennemi, d'anticiper les frictions et d'éclaircir ce que l'on nomme le « brouillard de la guerre », cette incertitude du champ de bataille, tout en se préservant la faculté de réagir face à l'imprévu. Pour cela, ce principe repose sur des facteurs de succès au nombre desquels on trouve la sûreté, la prévision et l'anticipation, l'emploi des réserves, la capacité à prendre l'ascendant, l'audace et la saisie des opportunités sur lesquels nous reviendrons. Concrètement, aujourd'hui, le principe de liberté d'action doit se concevoir comme une posture tactique permettant :

- de limiter l'impact de l'engagement en coalition internationale sur notre liberté d'action (dépendances, contraintes d'interopérabilité) ;
- de maîtriser la réaction de l'opinion publique en cas d'engagement majeur : morale des troupes, taux de désertion/indisponibilité, impact des familles sur les soldats engagés ;
- d'assurer un déploiement en sûreté face aux menaces 3D, artillerie, Cyber, guerre électronique et sur les arrières (y compris les PC) ;
- de percer l'opacité adverse, de frapper dans la profondeur et de garantir notre imprévisibilité (surprise, prise de risque) ;
- de garantir l'accès aux espaces d'intérêt, de manœuvre et d'acquisition du renseignement ;
- de disposer de réserves suffisantes pour durer (hommes, munitions, ressources), s'adapter à l'évolution de la situation ou faire preuve de résilience face à une manœuvre ennemie inattendue ;
- de pouvoir transmettre ses ordres et d'appréhender la situation pour traiter l'information puis décider au bon moment ;
- de garantir la mobilité de nos unités (au regard du terrain, de la population, des contraintes logistiques).

2.1.2. L'économie des forces

« On est ainsi amené au principe de convergence des efforts et de l'économie, à cette notion que l'inégale répartition des forces sur le champ de bataille en défensive comme en offensive, c'est le fond même de la manœuvre. »

Général Altmayer

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

L'économie des forces, à ne pas confondre avec la préservation du potentiel de combat, est décrite selon la définition suivante :

« La répartition et l'application judicieuses des moyens en vue d'obtenir le meilleur rapport capacités/effets pour atteindre le but assigné. »

Il est donc impératif de mettre en œuvre, de déployer les unités ou encore les équipements, au bon endroit, et surtout au bon moment. Ce choix, dans l'espace et dans le temps, demeure crucial quand un état-major bâtit son mode d'action adapté à l'ennemi, au terrain, aux circonstances, à l'environnement (technique, humain, physique et immatériel), ou encore aux contraintes politico-militaires (règles d'engagement, coalitions...). Ce principe, qui contribue à préparer l'effet majeur, s'appuie sur une bonne articulation des fonctions tactiques, une gestion optimisée des espaces contrôlés par ceux-ci, une modularité accrue des pions de manœuvre et un soutien adapté.

Dans les opérations contemporaines, il s'agit :

- de choisir la bonne combinaison interarmes au bon niveau (détachement, groupement, brigade) et assurer l'intégration avec les composantes interarmées ;
- de la problématique du multi champs et du multi domaines à intégrer dans les articulations choisies et la manœuvre ;
- disposer d'une logistique de l'avant capable de suivre le rythme de la manœuvre et l'intensité du combat ;
- de réapprendre l'engagement et la manœuvre des échelons corps d'armée et division ;
- de prendre en compte la gestion des pertes et la question de la « masse critique ».

2.1.3. La concentration des efforts

« L'art de la guerre consiste à être plus fort que l'ennemi sur le point où vous l'attaquez ou sur le point où il vous attaque. »

Napoléon

Si l'on prend la définition, elle présente ce principe comme :

« La convergence dans l'espace et le temps des actions et des effets des différentes fonctions opérationnelles. »

Ce principe, qui permet de réaliser l'effet majeur, ne doit pas être confondu ou assimilé à la concentration des forces et des unités sur le champ de bataille ou à une obligation à focaliser les feux ou l'action sur un seul objectif. Il a plutôt pour objet de combiner les actions et d'optimiser les effets afin de multiplier leur efficacité sur les objectifs choisis.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Ces derniers sont d'ailleurs très souvent atteints par rebond à ne partir de points d'application secondaires ou de champs différents qu'ils soient matériels ou immatériels, du ressort de la manœuvre aéroterrestre comme des actions dans le domaine cognitif. Il impose, le cas échéant une intégration avec l'action d'autres composantes interarmées dont les forces spéciales et certaines capacités d'acquisition du renseignement. La coordination entre les systèmes d'armes interarmées est complétée par celle menée entre les capacités de contrainte, de contrôle et d'influence.

S'inscrivant dans une manœuvre plus globale dépassant les simples aspects cinétiques, la convergence des effets sera obtenue par une nécessaire et systématique recherche de complémentarité de tous les domaines selon le niveau. L'efficacité de la concentration des efforts repose sur une supériorité relative appliquée au point de rupture de l'adversaire, principalement son centre de gravité en visant ses vulnérabilités critiques. Il est ainsi essentiel d'établir, même localement ou temporairement, un rapport de forces favorable capable d'appliquer des effets.

Ce rapport de force n'est pas toujours quantitatif, il est aussi qualitatif, les outils de numérisation de l'espace de bataille, les engins, les munitions ou l'optronique apportant une supériorité non permanente mais utile. Néanmoins, cette idée doit être relativisée car, pour des combattants irréguliers, par exemple, un milieu, l'appui d'une population, l'espace cyber, un soutien extérieur, un référentiel éthique différent peuvent devenir des égalisateurs de puissance permanents ou temporaires.

De la même façon, certaines armées se dotent d'une multitude d'effecteurs, y compris de qualité moyenne, pour saturer l'espace d'engagement et remporter la victoire par la masse. Il faut donc conserver une « masse critique » capable de garantir notre faculté de garantir la supériorité opérationnelle.

Dès lors, concernant ce principe, concrètement, sur le plan tactique, il s'agit de :

- de disposer de capacités à acquérir les cibles et à frapper dans tous les espaces (portée, guerre électronique, cyber...) ;
- de mener des actions de déception ;
- de chercher la foudroyance et la surprise ;
- d'imposer sa volonté en faisant preuve d'ubiquité ;
- de frapper malgré les contraintes (zone urbaine, règles d'engagement, risques de dommages collatéraux) ;
- de trouver un équilibre entre précision (vulnérabilités critiques adverse) et brutalité (moral ennemi) ;
- de garantir la coordination et la combinaison des effets dans tous les champs et en intégrant les effets interarmées.

2.2. LES FACTEURS DE SUCCÈS

Comme évoqué dans le titre 1, les facteurs de succès, contrairement aux principes, ne sont pas valables en tout temps et en tout lieu mais ils doivent être employés en fonction de l'ennemi, de l'environnement et des objectifs à atteindre. Ils sont, malgré tout, des garants du succès tactique et ne peuvent être ignorés dans la conception d'une manœuvre.

2.2.1. La foudroyance

« Par l'étendue du théâtre des opérations, par la qualité et la mobilité des troupes, par la pratique habile de la surprise, les campagnes des Mongols rivalisent avec toutes celles dont l'histoire conserve le souvenir. »

Liddell Hart

Elle permet la sidération ou la retraite désorganisée de l'adversaire causée par la vitesse et la puissance des effets dans un cadre espace-temps très limité. Elle provoque ainsi la syncope physique et morale de l'adversaire. En agissant avec précision dans la profondeur, la foudroyance garantit la liberté d'action dans un tempo opérationnel en accélération permanente. Certaines aptitudes tactiques privilégiant les frappes ou les raids dans la profondeur (combat embarqué, aérocombat, combat dans la profondeur), permettent de fondre comme un essaim sur l'ennemi et de garantir l'effet de foudroyance.

2.2.2. La surprise

« Quelque chose que ce soit, agréable ou terrible, moins on l'a prévue, plus elle cause de plaisir ou d'effroi. Cela ne se voit nulle part mieux qu'à la guerre, où toute surprise frappe de terreur, même ceux qui sont beaucoup plus forts. »

Xénophon

Ce facteur de succès, face à un adversaire symétrique, offre de nouvelles opportunités de rendre notre manœuvre imprévisible à ses yeux. La surprise peut être délibérée dès la phase de conception tactique ou spontanée par la saisie d'une opportunité suite par exemple à une erreur de l'adversaire. La surprise s'applique sur le point d'application de l'attaque (terrain présumé difficile, zone faiblement tenue, masques...) et dans l'exécution de la manœuvre tactique en recherchant un déséquilibre prolongé de l'adversaire ou un coup brutal à sa force morale.

2.2.3. La sûreté

« Il est bon de varier, pour frustrer la curiosité, surtout celle de vos ennemis. Car, s'ils viennent à remarquer l'uniformité de vos actions, ils préviendront et, par conséquent, ils feront avorter vos entreprises. »

Baltasar Gracian

À tous les échelons, la sûreté a pour double objet d'assurer la liberté du chef en lui garantissant la libre disposition de ses forces et de mettre à l'abri ses forces des surprises au sol comme dans la 3^e dimension. Elle repose sur le renseignement (unités en avant-garde, radars, observateurs dans la profondeur...) pour se prémunir d'une manœuvre ennemie mais aussi sur des dispositifs adéquats permettant d'interdire ou de protéger un espace, comme un volume, sur et au-dessus

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

du champ de bataille. Elle peut aussi faciliter la protection des unités comme des postes de commandement (ou des capacités dites essentielles), dans certaines configurations, comme un stationnement prolongé par exemple, ou pour se prémunir de tirs de contrebatterie.

Enfin, les effets de cette sûreté pourront être concentrés sur des obstacles naturels (coupures humides, localités, axes routiers...) ou sur une phase critique de la manœuvre (franchissement, ligne de débouché, contre-attaque...).

2.2.4. L'anticipation

« Gardons-nous de la tendance fâcheuse d'agir comme si l'ennemi avait notre mentalité, comme s'il s'agissait de nous combattre nous-mêmes. »

Colonel de Grandmaison

Ce facteur de succès garantit la liberté d'action du chef en lui permettant de se prémunir de cas non conformes, c'est-à-dire de concevoir une manœuvre résiliente et réversible si les intentions ennemies demeurent mal définies. Cette anticipation caractérise également le rythme des opérations, le phasage des différents temps de l'idée de manœuvre et, par là-même la possibilité d'exploiter un succès tactique ou de préparer une nouvelle mission. Pour cela, chaque échelon subordonné doit pouvoir, du fait d'une bonne subsidiarité, garantir au chef une faculté d'adaptation suffisante face à l'imprévu. En outre, la soutenabilité logistique d'un engagement (munitions, carburant, soutien santé...) participe à ce facteur de succès.

2.2.5. L'audace/le risque

« Lorsqu'on a à combattre des forces supérieures, il faut les étonner par l'audace. J'ai toujours réussi à réunir mes forces pour les porter avec impétuosité sur un point et mettre en désordre une partie de l'armée ennemie. »

Napoléon

Conserver l'initiative ne peut se concevoir sans que le chef fasse preuve d'audace. Celle-ci participe en effet à entretenir l'ascendant moral sur l'ennemi. Elle se caractérise par une prise de risques raisonnée qui permet d'imposer son action à l'adversaire. Le risque n'a aucune valeur positive ou négative ; c'est un facteur de potentiel de combat dont le chef se sert ou non. On peut distinguer trois niveaux de risque, faible, significatif et critique. Seul le risque critique est inacceptable (perte totale d'initiative). Il faut toujours combattre à son plus haut niveau de risque, ne serait-ce que pour déstabiliser l'adversaire.

2.2.6. La modularité

« Les efforts combinés de toutes les armes et le concours de leurs moyens sont absolument nécessaires. Pour assurer leur concert et produire l'effet maximum, on doit connaître les propriétés des unes et des autres, de telle sorte qu'après les avoir soumis par l'étude à une exacte analyse, il soit possible de les grouper dans une rigoureuse synthèse au moment du combat. »

Général Lewal

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Elle repose sur la bonne articulation des forces mais également sur un soutien adapté. La modularité consiste donc à disposer d'un outil adaptable constitué d'unités et de capacités aux aptitudes leur permettant de faire face à la menace ou aux frictions du combat. Cela exige une bonne analyse de l'ennemi, du terrain, du tempo et des objectifs à traiter. Il sera toujours nécessaire de trouver le bon compromis entre les aptitudes favorisant le choc, le feu et le mouvement au regard de la mission donnée et de l'effet majeur à atteindre.

2.2.7. L'unicité du commandement en vue de l'initiative

« À tous les échelons, ceci devra conduire à privilégier l'initiative et l'agressivité pour exploiter localement toute faiblesse même temporaire de l'adversaire et permettre ainsi de le déséquilibrer. »

Rapport de la Grande commission de l'ESG, 1985

Elle permet essentiellement de prendre, ou de conserver l'initiative, source de la maîtrise de la décision. Elle est indissociable de la présence d'options. Un seul chef permet d'apprécier clairement la situation, de saisir ce que Napoléon appelait l'événement. Ainsi, avoir l'initiative, c'est obtenir la maîtrise du coup suivant, c'est inversement priver l'adversaire de la capacité d'exercer une option pour le même coup.

La manœuvre a donc pour but, initialement (l'initiative est partagée au début du combat) de conquérir une/des option(s) au détriment de l'adversaire. Avoir l'initiative revient donc à disposer d'options et, saisir l'initiative revient donc à s'emparer d'une (au moins une) option. Perdre l'initiative revient à se voir fermer des options. Seul un commandement unique peut appréhender cette dialectique.

2.3. L'EFFET MAJEUR ET LE RAPPORT DE FORCE

« La tactique ne consiste pas à se déployer en colonne, à se disposer en échelons, à se former en carré, à se déployer en tirailleurs. Elle comprend tous les procédés par lesquels on met à exécution une conception militaire quelle qu'elle soit. »

Général Lewal

L'effet majeur, c'est l'essence de la manœuvre et de la pensée tactique du chef. Il se trouve à la convergence des principes d'action et des facteurs de succès associé bien évidemment mais surtout de l'intention du chef et de l'idée de manœuvre choisie. Il complète la lettre de la mission pour en donner le point d'orgue. Il est toujours dirigé contre l'ennemi ou l'adversaire (quel qu'il soit) dans un cadre espace-temps adapté au contexte d'engagement.

L'effet majeur résulte de l'action décisive directe ou indirecte contre l'adversaire, dans un cadre espace-temps donné, et dont l'exploitation permet de remplir la mission.

► Typologie possible de l'ennemi :

- une force militaire symétrique ou dyssymétrique disposant de tout ou partie du panel de capacités conventionnelles y compris celles permettant de rivaliser avec notre composante terrestre (feux indirects, hélicoptères, renseignement...);
- un adversaire irrégulier ou asymétrique, formé autour d'une idéologie ou d'un intégrisme religieux, menant des actions tactiques du faible au fort (embuscades, terrorisme, EEI, harcèlement, propagande...) y compris à partir de sanctuaires hors de portée de notre action pour des raisons politiques. Dissimulé dans la population, elle a une influence sur elle et peut instrumentaliser certaines fractures religieuses, ethniques, sociales ou économiques ;
- une ou plusieurs forces paramilitaires appelé « proxys » ou milices soutenues, appuyées, conseillées, entraînées voire commanditée par un compétiteur stratégique et qui disposent ainsi d'équipements performants. Elles peuvent également être le fait d'un groupe social, religieux ou ethnique. Elle peuvent avoir localement la supériorité tactique ;
- un adversaire hybride associant l'ensemble des acteurs décrits plus haut mais avec un effort mené dans les champs immatériels (cyber, médias, communication, domaine juridique...).

► Les actions décisives envisageables :

- la neutralisation d'une unité, de capteurs ou de certaines capacités permettant à l'ennemi de maintenir un RAPFOR favorable ou d'assurer le bon déroulement de sa manœuvre ;
- paralyser le C2 adverse, perturber sa prise de décision ou son soutien logistique par des moyens cinétiques ou non, dans les champs matériels et immatériels ;
- s'emparer d'un point clé ou d'une portion de terrain (y compris dans la profondeur) privant l'ennemi de sa liberté d'action ;
- créer la surprise par des actions de diversion ou de déception pour masquer un effort ou une manœuvre particulière ;
- créer la sidération par une action foudroyante dans la profondeur du dispositif ennemi ou sur une faiblesse critique (chef, poste de commandement...);
- appuyer une force alliée ou partenaire qui est au contact de l'ennemi mais qui ne dispose pas de toutes les ressources ou capacités pour prendre l'ascendant en autonomie ;
- influencer la population ou les acteurs majeurs d'une zone d'engagement afin d'isoler l'adversaire ou de le priver de soutien ou de ressources (humaines et matérielles) ;
- briser la volonté de vaincre (ou du moins l'entamer) et fragiliser les forces morales de l'ennemi par des actions cinétiques (frappes, action psychologique, communication...). Cette action peut être indirecte en ciblant la base arrière, l'opinion publique ou les responsables de haut niveau.

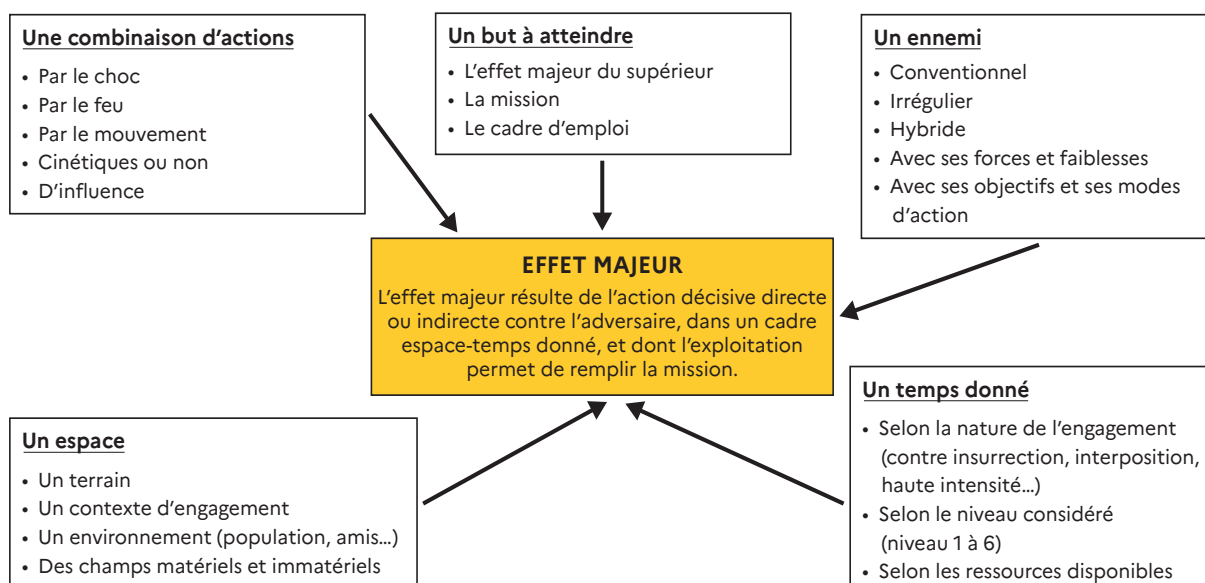
► Cadre espace-temps à prendre en compte :

- le milieu physique (terrain, relief, conditions météorologiques...) ou le milieu humain (population, réfugiés, ressortissants étrangers, sociétés militaires privées...);
- des espaces d'engagement très étroits ou réduits (vallées, souterrains...), dans la troisième dimension (basses couches) comme en souterrain, cloisonnés ou non (zones urbaines, forêt, montagne...), ouverts (déserts, littoraux...), permettant ou non l'intégration des effets des autres milieu (air, naval, espace...);
- le milieu lié aux champs immatériels (communication, cyber, réseaux sociaux...);
- les aspects psychologiques, cognitifs et les forces morales;
- le rythme des opérations peut être très court (évacuation de ressortissants, reconquête) ou s'inscrire dans un plan de campagne sur plusieurs mois voire dans le temps long dans une perspective de stabilisation ou de normalisation suite à une crise.

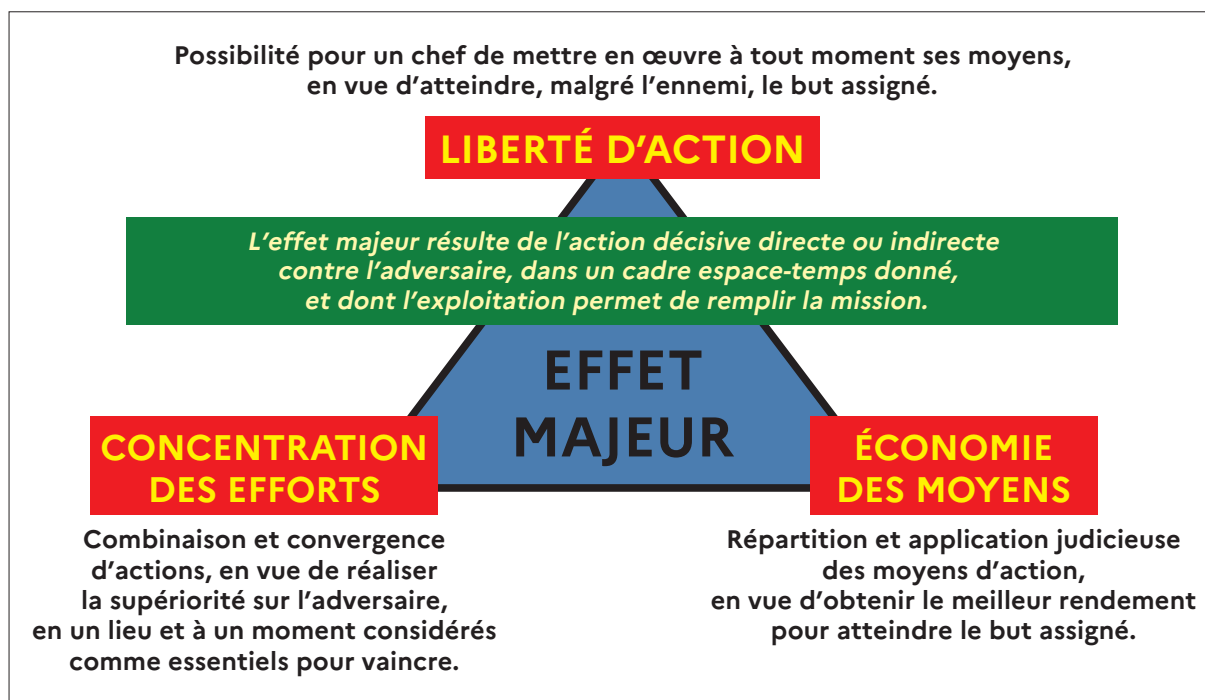
L'effet majeur, indispensable à la victoire mais non suffisant, concrétise la dialectique du combat par laquelle on recherche à déséquilibrer le système adverse, à obtenir un rapport de forces favorable, à garder le contrôle sur notre manœuvre tout en privant l'ennemi de sa propre liberté d'action.

L'effet majeur permet la saisie de l'initiative et, par voie de conséquence, la prise de l'ascendant souvent psychologique sur la force adverse.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer la place de l'effet majeur dans la réflexion et dans les différents contextes d'engagement et ce, quels que soient les contraintes ou impératifs.



L'effet majeur peut aussi se comprendre et s'analyser sous le prisme des principes d'action tactiques.



L'effet majeur dépend, par principe, d'une opportunité. Celle-ci résulte d'une vulnérabilité perçue dans le plan ennemi, vulnérabilité qu'il s'agit d'exploiter à notre avantage.

Du fait que l'ennemi a plusieurs choix possibles plusieurs opportunités sont cachées dans toute situation concrète.

Déterminer son effet majeur consiste donc à identifier les opportunités raisonnablement admissibles et à choisir celle – unique – que vous exploiterez. C'est pourquoi on ne peut définir d'effet majeur qu'après avoir étudié les possibilités de l'ennemi.

En revanche, et du fait même que l'ennemi dispose de plusieurs options, il y a plusieurs effets majeurs envisageables pour un cas donné. Il y a également plusieurs moyens de réaliser un même effet majeur.

C'est pourquoi un effet majeur se raisonne toujours en trois temps : préparation (façonner l'ennemi, se terminant idéalement par l'inversion du rapport de force), réalisation de l'effet majeur et exploitation (profiter de l'avantage acquis).

Quant au rapport de force (RAPFOR) il est le principal objet de l'articulation des forces et doit influencer le choix de l'effet majeur. Il est déterminé sur le plan quantitatif mais également qualitatif et il peut être relatif (pendant une période particulière ou sur des capacités particulières par exemple) ou absolu (sur les capacités disponibles de part et d'autres ou sur l'espace de manœuvre considéré).

Il est démultiplié par la surprise mais il doit garder comme acquis le fait que si le feu est élément indispensable pour préparer la décision comme pour affecter le RAPFOR, seul le choc peut remporter la décision.

2.4. LA NOTION D'ASCENDANT

« L'homme est bâti de manière que les fictions font beaucoup plus d'impression sur lui que la vérité. »

Erasme

Pour bénéficier d'une liberté d'action la plus large et la plus longue possible, il faut également prendre l'ascendant sur son adversaire, soit physiquement, tactiquement, moralement ou techniquement, avec des moyens matériels ou immatériels. Dans ce cadre, le fin tacticien ou stratège cherchera à accélérer le tempo, le rythme de la manœuvre grâce à la performance de son cycle de décision, à la qualité de sa planification comme à sa capacité à s'affranchir des contraintes du milieu (météo, terrain, mouvements, population...) tout en utilisant des moyens de communication puissants (signaux lumineux ou visuels, moyens radio, systèmes numérisés...) ou des unités spécialisées (appui à la mobilité, appui mouvement, sections d'aide au déploiement...).

L'emploi de capacités en lien avec les champs immatériels (guerre électronique, influence, manipulation des informations, ruses...) facilite cette prise de l'ascendant et peut, en étant bien orienté, donner à l'ennemi une image faussée de la situation réelle, le contraignant à faire des choix tactiques erronés ou en le sidérant face à un environnement opérationnel et à des impulsions cognitives qui le désorientent.

2.5. LES INVARIANTS DE LA LOGISTIQUE

« L'art militaire est un art qui a ses principes qu'il n'est pas permis de violer. Changer sa ligne d'opérations est une opération de génie, la perdre est une opération tellement grave qu'elle rend criminel le général qui s'en rend coupable. Ainsi garder sa ligne d'opérations et son centre d'opérations (la base log de l'époque) est nécessaire pour arriver à un point de dépôt où l'on puisse évacuer les prisonniers que l'on fait, les blessés, les malades que l'on a, trouver des vivres, des munitions et s'y rallier.

Il faut renoncer à ce parti que réprouvent les lois de la guerre, le général qui entreprendrait une telle opération serait criminel. »

Napoléon

Il est indéniable que les invariants propres au soutien ne peuvent pas être décorrélés des principes et facteurs de succès de tactique générale, tant ils permettent au chef militaire de sauvegarder sa liberté d'action, de concentrer ses efforts et de favoriser l'économie de ses moyens.

L'avis du logisticien doit ainsi être pris en compte dès la planification des opérations, non pas comme une contrainte, mais dans un esprit de complémentarité pour trouver les modes d'action adaptables à l'ennemi, au terrain, aux moyens et aux ressources. Quiconque se désintéresse de la logistique risque fort d'en payer le prix face aux frictions de la guerre ou à l'organisation plus fine d'un adversaire, dans le temps et dans l'espace.

Ces invariants sont les suivants :

► **L'unicité de l'organisation**

Pour soutenir efficacement une force, en prenant en compte l'ensemble des particularités techniques et des missions confiées aux unités, la logistique se doit d'être organisée par une seule et même autorité capable de faire les choix dans la répartition des ressources, leur acheminement et leur gestion.

► **L'unicité d'action**

La logistique doit être pensée, planifiée et organisée en liaison avec la manœuvre de la force, les objectifs recherchés et les moyens disponibles. La cohérence d'ensemble est alors une nécessité pour que le plan soit réaliste et réalisable, que l'on prenne en compte le milieu, l'adversaire ou les contraintes spécifiques au champ de bataille.

► **La cohérence de l'économie générale des forces**

Il s'agit de prévoir une planification qui hiérarchise les moyens logistiques nécessaires aux différentes phases de la manœuvre tactique, tout en prenant en compte le spectre élargi du soutien. Ce dernier regroupe les problématiques du carburant à celles du transport et, tout aussi bien, l'appui médical, l'alimentation et les munitions.

► **La modularité des structures et des ressources**

Elle consiste à disposer d'un large panel d'outils dans le domaine du soutien afin de mener à bien le ravitaillement de la force et permettre, ou favoriser, les choix opérationnels comme la réaction à l'imprévu. C'est un point clé du facteur de succès dit de l'anticipation.

► **La flexibilité**

La logistique doit s'adapter à la situation et à la manœuvre comme aux évolutions voulues par le commandant en chef. Ce dernier cherchera à planifier son soutien en parallèle des objectifs opérationnels, du rythme de la manœuvre, des adaptations dues aux frictions ou au « brouillard de la guerre ».

► **L'interopérabilité**

Les champs de bataille sont souvent couverts par une logistique interalliée qui doit être harmonisée tant d'un point de vue des procédures que des moyens de communication, afin de suivre comme de gérer les demandes, les besoins, la ressource, les vecteurs (avions, hélicoptères, trains, camions) et finalement les produits de soutien (carburant, approvisionnements divers).

► **L'anticipation de la logistique**

En tactique, il est important d'anticiper, de prévoir, de considérer les cas non conformes, de planifier certes, mais avec le souci de ménager des marges de manœuvre, des solutions alternatives et les moyens de saisir les opportunités. Le logisticien doit ainsi faire preuve d'anticipation, en préparant les ressources, en réfléchissant aux besoins comme aux moyens

pour les transporter et les porter au plus près de l'action envisagée. Il ne peut pas stocker ou exiger, sans contraintes, de la part des services pourvoyeurs, l'ensemble de ce qui serait possible d'avoir car une force est toujours contrainte par une limite technique ou tout simplement humaine. Dès lors, le responsable de la logistique conceptualise un soutien adapté au terrain, à l'ennemi, au rythme prévisible du combat, à l'organisation et au mode d'action choisis par le chef militaire.

► L'allègement de l'avant

Pour permettre aux unités de suivre le tempo imposé par le plan et leur donner la liberté d'action nécessaire aux exigences du champ de bataille, la logistique doit être la plus proche possible de la ligne des contacts. Pour ce faire, il faut développer un soutien intégré aux forces, avec des équipes spécialisées disposant des vecteurs adaptés pour les équipements, le carburant ou encore le transport.

► L'unicité et la centralisation de la ressource d'entretien

Pour que le système logistique fonctionne, des lieux de regroupement de la ressource jusqu'au soutien de l'avant, il est impératif de mettre en place un commandement unique ainsi que des structures centralisées. Un seul correspondant ou un état-major clairement identifié peuvent alors participer à la planification des opérations avec la perception du logisticien. Celui-ci est ainsi apte à préparer et coordonner les besoins tout en étant force de proposition.

2.6. DE LA MANŒUVRE

« La construction d'une manœuvre n'est pas un problème d'ordre mécanique, elle est un problème d'ordre biologique (...), c'est quelque chose comme le développement d'un être vivant, qui s'opère en fonction d'une poussée interne, d'un courant de vie circulant à travers l'organisme et lui permettant de s'adapter au milieu où il doit agir. »

Général Lemoine

Toutes ces notions clés qui ont été énoncées n'ont de sens que si elles sont employées pour la manœuvre. Celle-ci vise à combiner les effets des armes, coordonner les actions des composantes et optimiser les moyens militaires.

C'est, concrètement, l'emploi des forces sur le champ de bataille combinant le mouvement, le feu effectif ou potentiel et les effets immatériels pour se mettre en position favorable par rapport à l'adversaire et remplir la mission donnée.

Pour cela :

- le renseignement doit précéder l'action ;
- le produit de son analyse précède la conception tactique interarmes ;
- la conception de la manœuvre sert à réorienter la recherche du renseignement ;
- le renseignement acquis doit être adapté à la manœuvre ;
- toute manœuvre est précédée d'un mouvement ;
- la bonne réalisation d'un mouvement garantit la fluidité de la manœuvre ;
- la manœuvre tactique vise à garantir la réalisation de l'effet majeur et, *in fine*, la défaite de l'ennemi ;
- elle peut être à dominante offensive ou défensive voire une combinaison des deux modes.

TROISIÈME PARTIE

RÉFLEXIONS GÉNÉRALES SUR L'EMPLOI TACTIQUE D'UNE COMPOSANTE TERRESTRE

PRÉAMBULE	73
CHAPITRE 1 – RAISONNER L'EMPLOI TACTIQUE D'UNE COMPOSANTE TERRESTRE...	75
1.1. APPROCHE ANALYTIQUE	76
1.1.1. L'espace	76
1.1.1.1. <i>Le compartiment tactique</i>	77
1.1.1.2. <i>L'espace de manœuvre</i>	79
1.1.1.3. <i>La zone d'influence</i>	81
1.1.2. L'ennemi	83
1.1.2.1. <i>La déclinaison de l'ennemi</i>	83
1.1.2.2. <i>La manœuvre de l'ennemi</i>	85
1.1.2.3. <i>Le renseignement d'intérêt tactique</i>	87
1.1.3. Le temps	88
1.1.3.1. <i>La durée tactique</i>	89
1.1.3.2. <i>Le rythme tactique</i>	91
1.1.3.3. <i>La séquence tactique</i>	93
1.2. APPROCHE FONCTIONNELLE DU COMBAT	95
1.2.1. La fonction	95
1.2.1.1. <i>Les fonctions tactiques</i>	96
1.2.1.2. <i>Les capacités tactiques</i>	97
1.2.1.3. <i>Les aptitudes tactiques</i>	99
1.2.2. L'articulation	103
1.2.2.1. <i>La géométrie tactique</i>	104
1.2.2.2. <i>L'échelon tactique</i>	105
1.2.2.3. <i>La dominante tactique</i>	107
1.2.3. Le niveau tactique	110
1.2.3.1. <i>La déconcentration tactique</i>	111
1.2.3.2. <i>La décentralisation tactique</i>	112
1.2.3.3. <i>La subsidiarité tactique</i>	113
1.3. APPROCHE SYSTÉMIQUE DU COMBAT	117
1.3.1. Le système	117
1.3.1.1. <i>Les dimensions du système</i>	118
1.3.1.2. <i>Les acteurs du système</i>	120
1.3.1.3. <i>Les états du système</i>	121

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

1.3.2. Les effets	123
1.3.2.1. <i>La nature des effets</i>	123
1.3.2.2. <i>Les conséquences des effets</i>	124
1.3.2.3. <i>Les logiques d'interactions entre effets</i>	126
1.3.3. Les combinaisons	128
1.3.3.1. <i>Les types de combinaison</i>	129
1.3.3.2. <i>La dynamique des combinaisons d'effets</i>	130
1.3.3.3. <i>L'impact des combinaisons d'effets</i>	131
CHAPITRE 2 – EXÉCUTER LA MANŒUVRE TACTIQUE D'UNE COMPOSANTE TERRESTRE	133
2.1. LA MANŒUVRE	133
2.1.1. Les combinaisons	134
2.1.1.1. <i>De phases</i>	135
2.1.1.2. <i>Des attitudes</i>	136
2.1.1.3. <i>Des directions</i>	137
2.1.2. Les efforts	140
2.1.2.1. <i>Répartitions des efforts dans l'espace</i>	140
2.1.2.2. <i>Répartitions des efforts dans la durée</i>	142
2.1.2.3. <i>Répartition des efforts sur les phases</i>	143
2.1.3. Les formes	144
2.1.3.1. <i>La manœuvre d'aile</i>	144
2.1.3.2. <i>La manœuvre centrale</i>	145
2.2. LES DISPOSITIONS	147
2.2.1. La sûreté	147
2.2.1.1. <i>Les caractéristiques de la sûreté</i>	147
2.2.1.2. <i>Les principes de la mise en sûreté</i>	148
2.2.1.3. <i>La conduite de la sûreté</i>	152
2.2.2. Au contact	154
2.2.2.1. <i>La marche au contact ou marche à l'ennemi</i>	154
2.2.2.2. <i>La prise de contact</i>	155
2.2.2.3. <i>La rupture de contact</i>	156
2.2.3. La relève	157
2.2.3.1. <i>La relève sur position</i>	157
2.2.3.2. <i>La relève par dépassement</i>	158
2.2.3.3. <i>La relève par recueil</i>	159
2.3. LES MODES TACTIQUES	160
2.3.1. L'offensive	161
2.3.1.1. <i>Les caractéristiques de l'offensive</i>	161
2.3.1.2. <i>Les modes d'action de l'offensive</i>	163
2.3.1.3. <i>La conduite de l'offensive</i>	167
2.3.2. La défensive	168
2.3.2.1. <i>Les caractéristiques de la défensive</i>	168
2.3.2.2. <i>Les modes d'action de la défensive</i>	170
2.3.2.3. <i>La conduite de la défensive</i>	175
CONCLUSION GÉNÉRALE	177

PRÉAMBULE

Les réflexions générales sur l'emploi tactique d'une composante terrestre couvrent le troisième et dernier volet du triptyque constituant le volume de tactique générale. Elles représentent l'aboutissement de la réflexion sur **les notions élémentaires qui théorisent l'engagement de la composante terrestre au combat**.

Les précédentes analyses ont permis de définir successivement **la tactique générale** et **les principes d'actions tactiques** dont le praticien doit tenir compte pour espérer rencontrer quelques succès à la guerre.

Ces réflexions générales établissent ainsi le trait d'union entre la culture militaire française séculaire et le **concept d'emploi des forces terrestres** en précisant les fondamentaux de tactique nécessaires à l'élaboration de leur nouvelle doctrine d'emploi.

Elle réaffirme en particulier la pertinence de la notion **d'effet majeur** comme résultat ultime du raisonnement tactique et symbole de la juste combinaison des effets interarmes dont la réalisation conditionne le succès de la manœuvre pendant l'engagement.

Elle replace enfin **la composante terrestre** dans son rôle **intégrateur des effets tactiques militaires**, seule à la hauteur des exigences de cohérence et de convergence d'une opération interarmées **visant la défaite tactique d'un adversaire²⁷**.

²⁷ L'armée de Terre agit hors logique de milieu dans toutes les dimensions de la conflictualité car sa finalité n'est pas le contrôle d'un espace mais d'infliger la défaite à l'ennemi.

CHAPITRE 1

RAISONNER L'EMPLOI TACTIQUE DE LA COMPOSANTE TERRESTRE

« *Changer vos stratégies et tactiques, mais jamais vos principes.* »

J. Kessel

L'armée de Terre combat selon les **principes d'actions tactiques** et adapte ses engagements en fonction du contexte opérationnel en prenant en considération certains **facteurs de succès**.

Dans la culture militaire française, la tactique générale s'appuie ainsi sur la bonne application de ces principes pour garantir à la composante terrestre :

- **l'autonomie de décision** dans la conduite de la manœuvre par **la préservation de la liberté d'action** ;
- **la performance** de l'emploi des unités en rationalisant le combat par **l'économie des moyens** ;
- **l'efficacité** des effets tactiques de la force par **la concentration des efforts**.

Les forces terrestres remplissent par conséquent leurs missions dans tous les champs de la conflictualité, dans une manœuvre qui visent **la combinaison dynamique des effets par l'optimisation de ses moyens**.

Dans ces conditions d'emploi, **le raisonnement tactique** consiste à **analyser avec méthode** l'environnement opérationnel pour pouvoir **décider avec discernement** des meilleurs voies et moyens pour atteindre les objectifs de la mission. Depuis 1985, cette réflexion se traduit dans l'armée de Terre par l'identification de **l'effet majeur**.

Dès lors, trois approches permettent d'étayer la réflexion tactique pour tirer le meilleur parti de l'emploi de la composante terrestre :

- **l'approche analytique**, principalement relative à la **préservation de la liberté d'action** au vu du contexte d'engagement. Elle dimensionne la capacité à décider de **la coordination des actions** et elle permet de **concevoir l'effet majeur** ;
- **l'approche fonctionnelle**, essentiellement liée à la **nécessité d'économie des moyens** au vu des composantes de la mission. Elle influence l'organisation des capacités opérationnelles pour **optimiser l'emploi des moyens** et permet de **préparer l'effet majeur** ;
- **l'approche systémique**, logiquement induite par la **recherche de la concentration des efforts** au vu des conditions à établir. Elle offre d'appréhender le meilleur rendement de **la combinaison des effets** et permet de **réaliser l'effet majeur**.

Le raisonnement tactique est une démarche rationnelle de synthèse en temps contraint des considérations tactiques générales et particulières nécessaires à la prise des décisions relatives aux modalités d'engagement d'une unité chargée d'exécuter une mission.

Il s'inspire de principes, suit des préceptes et obéit à des règles afin de faciliter la conception et le choix d'une idée de manœuvre s'appuyant sur l'analyse méthodique du contexte d'engagement, de la mission reçue, et des options de manœuvre offertes par les moyens à disposition de l'unité.

1.1. APPROCHE ANALYTIQUE DU COMBAT

La préservation de **la liberté d'action** est nécessaire à l'emploi tactique agile de la composante terrestre car elle offre de décider sans contraintes des modalités de **coordination de ses actions**. Cette **autonomie tactique** est influencée par les caractéristiques de l'environnement opérationnel liées à **l'espace**, à **l'ennemi** et au **temps**.

Leur analyse constitue un élément essentiel du raisonnement tactique car elle facilite la bonne compréhension des **facteurs clefs**²⁸ influençant le déroulement de la manœuvre.

Pour un emploi tactique de la composante terrestre conforme à l'application des principes de l'action militaire, cette approche analytique doit permettre de préciser :

- les caractéristiques de **l'espace utile de manœuvre** ;
- les capacités et les hypothèses d'**actions de l'ennemi** ;
- les indications de **culmination tactique dans le temps**.

Ces conclusions visent dans le cadre d'une mission particulière à **contextualiser** la formulation d'un **effet majeur** qui porte, par définition, **contre l'ennemi en un lieu et à instant donné**.

1.1.1. L'espace

La dilatation du combat dans tous les champs de la conflictualité impose de raisonner **la manœuvre tactique** dans toutes ses dimensions **matérielles et immatérielles** afin d'intégrer efficacement l'action militaire du niveau tactique à la réponse stratégique globale.

L'analyse de l'environnement opérationnel doit ainsi permettre l'identification des meilleurs points d'application des effets militaires et détermine en conséquence **l'espace utile de manœuvre**.

Ces conclusions dépendent non seulement du type et de la nature de l'unité considérée mais aussi de la mission qui lui est confiée. Elles sont aussi significativement influencées par les **conditions physiques** (jour, nuit, chaleur, froid...) et **psychologiques** (motivation, cohésion, croyance, peur...).

²⁸ Limitations, contraintes, impératifs, risques, besoins.

RFT 3.2.1 – Précis de tactique générale

Au combat, les caractéristiques « utiles » de la zone d'engagement répondent à la double logique positive ou négative de l'attaque-défense. Il faut donc prendre la précaution de toujours les étudier selon qu'elles facilitent la capacité du pion de manœuvre à **agresser l'ennemi** ou qu'elles améliorent son aptitude à **se protéger de ses intentions**.

Faisant écho aux actes élémentaires du combattant²⁹, les conclusions essentielles du raisonnement tactique relatives à l'espace utile de manœuvre permettent d'évaluer ainsi :

- **la liberté de circulation ;**
- **la capacité à se porter au contact ;**
- **l'aptitude à influencer/frapper à distance.**

L'espace utile de manœuvre d'une unité est donc la portion de sa zone d'engagement dans laquelle elle manœuvre à des fins de combats coordonnés et sur laquelle elle est capable de mettre en œuvre ses moyens afin de remplir sa mission et d'influencer ainsi l'issue du combat.

1.1.1.1. Le compartiment tactique

Le premier aspect de l'environnement à étudier concerne l'appréciation de sa composition. Elle permet de délimiter **l'empreinte élémentaire d'occupation** de l'unité considérée ; **le compartiment tactique**.

Alternance d'espaces couverts et découverts, il est bordé de **masques**³⁰ (reliefs, coupures, infrastructures, hautes couches atmosphériques, haute mer, lois, coutumes...) qui altèrent ses manœuvres externes (notion de sortie du compartiment), les capacités de compréhension et d'actions et inclut différents **champs d'activités humaines**³¹ (glacis, zones de végétations ou de cultures, zones habitées, zones d'activités industrielles ou commerciales, littoral, basse couche atmosphérique, champs culturels ou médiatiques...) qui conditionnent les choix des modes opératoires.

²⁹ Se déplacer, se poster, utiliser ses armes.

³⁰ Zones impénétrables qualifiées de « *No-Go* » tactique.

³¹ Zones pénétrables qualifiées de « *Go* » ou « *Slow-Go* » tactique.