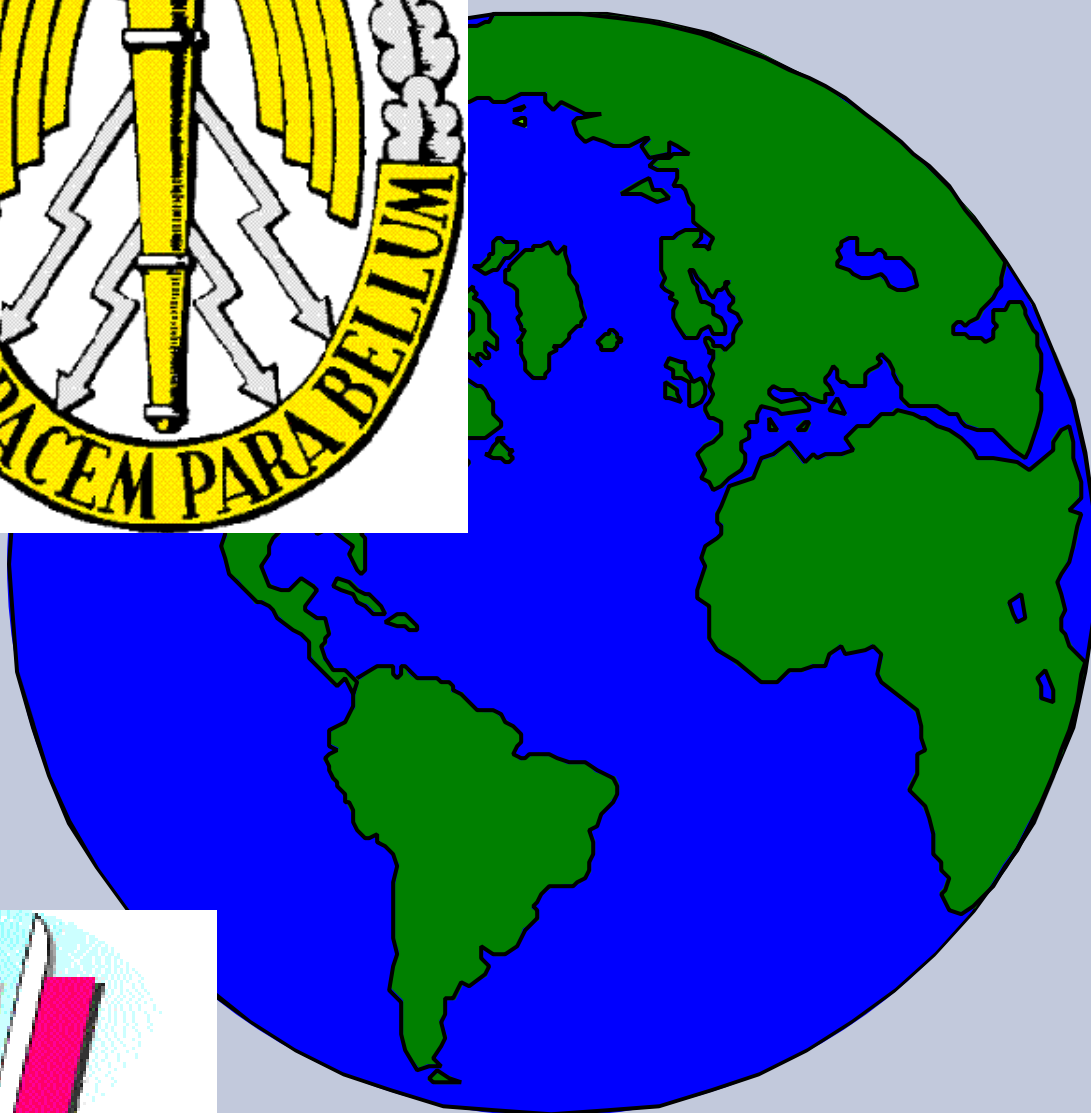
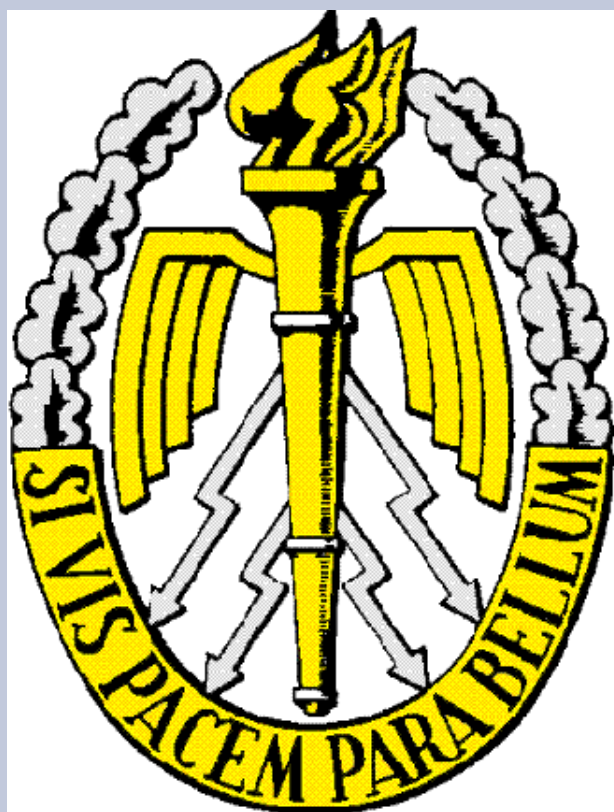


COMMANDEMENT DE LA DOCTRINE ET DE L'ENSEIGNEMENT
MILITAIRE SUPÉRIEUR DE L'ARMÉE DE TERRE

OBJECTIF DOCTRINE



AVRIL 1999



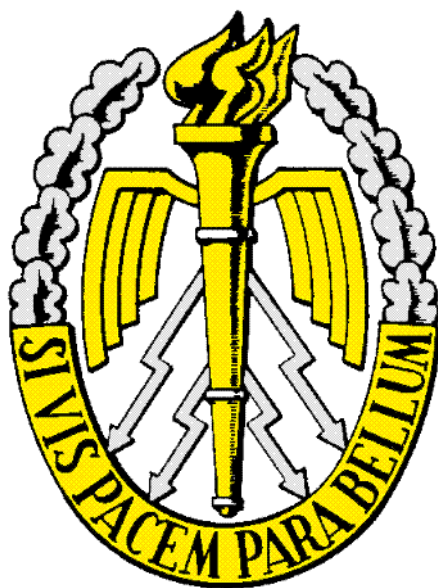
Directeur de la publication : Général LASSERRE

Rédacteur en chef : LCL LEMARCHAND

Secrétaire Comité de pilotage : LCL SCHMITT

Réalisation : Point d'impression du CDES

C.D.E.S



**COMMANDEMENT DE LA DOCTRINE
ET DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR
DE L'ARMÉE DE TERRE**

EDITORIAL

Ce nouveau numéro d'OBJECTIF DOCTRINE est centré sur l'Ecole d'Etat-Major, l'une des quatre écoles d'enseignement militaire supérieur relevant du CDES.

L'EEM joue un rôle majeur dans la formation supérieure de nos officiers, car elle constitue la première étape de leur participation au commandement interarmes au sein de l'armée de terre.

L'armée de terre professionnelle doit développer sa dimension interarmes, garant de sa cohérence opérationnelle et de son efficacité sur le terrain. Chaque officier d'état-major, quelle que soit sa fonction, doit trouver immédiatement sa place et exercer ses responsabilités avec compétence et professionnalisme dans toute unité interarmes engagée sur un théâtre d'opérations.

Cette dimension interarmes du commandement est prise en compte par le capitaine commandant d'unité lors des exercices conduits au sein de son régiment, et tout particulièrement au CENTAC à MAILLY. Mais c'est à l'EEM que l'officier doit se pénétrer de la culture interarmes, fondement de son deuxième métier, c'est-à-dire acquérir les connaissances, les outils, les techniques, les procédures du combat terrestre interarmes. Ensuite toute sa carrière d'officier se déroulera dans une logique d'emploi interarmes, car dans l'engagement des forces terrestres, il n'existe que peu ou pas de fonctions opérationnelles qu'un système d'armes unique puisse remplir en toute circonstance.

Cette dimension interarmes au sein de l'armée de terre constitue l'une de ses principales spécificités, sans équivalence dans les autres armées.

La rédaction

SOMMAIRE

ENSEIGNEMENT

L'Ecole d'état-major.....	Col REYDELLET	7
Janus dans la formation à l'EEM.....	Lcl PAITIER	13

DOCTRINE

Les champs d'engagement futurs	Col de GIULI Col FAUCON	17
--	------------------------------------	-----------

ETRANGER

La fonction doctrine dans l'armée de terre espagnole.....	Lcl (ESP) ROLDAN	29
--	-------------------------	-----------

LIBRES REFLEXIONS

L'officier et l'art militaire.....	Lcl de COURREGES	34
Chef de section d'infanterie : un nouveau métier.....	Cba ESNAULT	39

INFO CDES

Une originalité au sein du CDES : la cellule des concours et examens....	Cdt HIRIGOYEN	43
---	----------------------	-----------

PRESENTATION de l'E.E.M.

Héritière du cours des officiers d'état-major institué par le duc de CHOISEUL sous l'ancien régime, l'Ecole d'état-major traverse les siècles en s'appuyant sur une mission permanente et intemporelle :

- donner aux jeunes officiers un complément de formation tactique,
- former des auxiliaires pour accompagner le chef dans l'art de la guerre,
- préparer les jeunes cadres à tenir des fonctions plus élevées...



Aujourd'hui, alors que notre armée de terre est une nouvelle fois engagée dans une profonde réorganisation, l'Ecole d'état-major à COMPIEGNE demeure un pôle de stabilité sur lequel cette «refondation» peut s'appuyer pour :

- regrouper les jeunes officiers après leur formation initiale et leur premier commandement, et les former au combat interarmes,
- enseigner les techniques et savoir-faire, écrits et oraux, en usage dans les états-majors modernes, nationaux et de l'Alliance,
- offrir un lieu et un instant privilégiés pour une évaluation des aptitudes, et une réflexion sur l'orientation de seconde partie de carrière...

En restant fidèle à sa devise, qui privilégie le chef sans oublier le soldat :
«DUCI et MILITI»

Général de division LE CHATELIER
Directeur de l'Ecole d'état-major

L'ECOLE D'ETAT MAJOR

Installée depuis maintenant 20 années à Compiègne, l'Ecole d'état-major connaît un formidable essor ces dernières années, du fait de la revalorisation de sa position au sein de l'armée de terre et de la formation qui y est dispensée. Cette situation découle de plusieurs facteurs : la mission proprement dite de l'Ecole d'état-major, les stagiaires à instruire et enfin les programmes qui y sont enseignés.

MISSION DE L'ECOLE

Cette mission apparaît dans l'**Instruction ministérielle 700** que l'on peut résumer de la manière suivante : former des officiers directement aptes à servir en état-major à un poste de leur niveau. C'est la raison pour laquelle les techniques enseignées à l'Ecole sont universelles et applicables dans tout type d'état-major.

Pour former ces officiers traitants, ces rédacteurs, l'Ecole d'état-major se veut **l'école des méthodes, l'école des procédures et l'école des techniques** ; c'est pourquoi la formation qui y est dispensée présente plusieurs caractéristiques : elle est concrète car elle s'appuie sur des cas réels vécus en état-major ; elle est adaptée car elle correspond pour l'essentiel aux travaux conduits dans un état-major ; enfin, elle est actualisée car elle suit en permanence l'évolution des forces armées.

L'Ecole d'état-major, en liaison avec les grandes unités et en particulier les chefs d'état-major a pu définir un **socle de connaissances indispensables** à acquérir dans le domaine de la méthode de travail, dans le domaine organique et dans le domaine opérationnel. Ce socle constitue le bagage minimum que doit posséder l'officier après son passage à l'Ecole d'état-major.

DANS L'ARMEE DE TERRE ALLEMANDE

L'armée de terre allemande ne possède pas d'Ecole d'état-major indépendante comparable à l'EEM de Compiègne.

Cette formation est assurée par la Führungsakademie à Hambourg.

Chaque capitaine des trois armées est tenu de suivre ce stage de base, d'une durée de trois mois, huit ans après son admission au grade d'officier. Le programme de ce stage est le suivant :

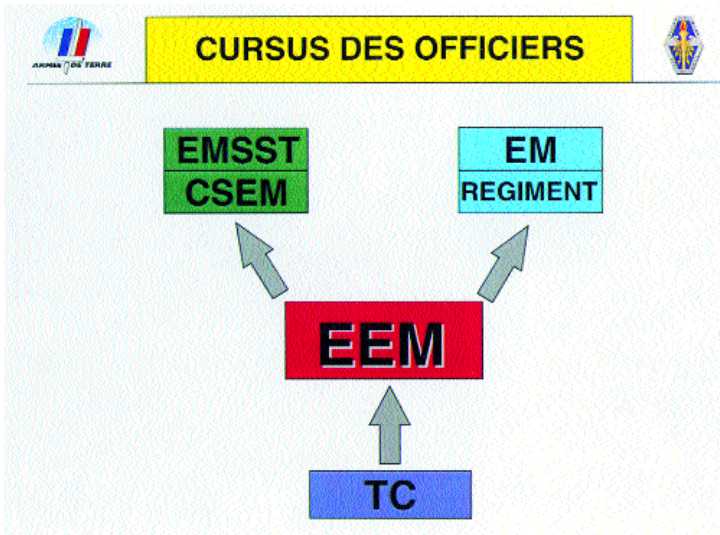
- *commandement et management.*
- *politique de sécurité et forces armées.*
- *sociologie.*
- *système de commandement et doctrine des trois armées.*

La réussite à l'examen de fin de stage est la condition pour être admis au grade de commandant. C'est, de plus, un critère de sélection pour suivre l'équivalent allemand du CSEM. A cet effet, les officiers de l'armée de terre bénéficient d'une instruction préparatoire au sein de leurs divisions d'appartenance.

**COL KLEYSER
OLI/ALL./CDES**

LES STAGIAIRES

Il paraît intéressant d'abord de situer la place de l'École dans le cursus des officiers.



L'École d'état-major représente un niveau incontournable, un **point de passage obligé** pour tout officier entre la fin de son temps de commandement et la suite de sa carrière ; c'est ce qui fait son originalité et son caractère unique ; c'est l'une de ses spécificités.

En outre, l'École constitue la **première étape interarmes** pour le jeune officier ; c'est la deuxième spécificité.

Le stagiaire type est donc un capitaine quittant son temps de commandement qui a entre 32 et 35 ans, entre 3 et 6 ans de grade, issu d'une école de formation. Il a participé généralement à 1 ou plusieurs opérations et possède 1 ou 2 degrés de langues. La moitié des stagiaires se destine à l'enseignement militaire du 2^o degré.

DANS L'ARMÉE DE TERRE ESPAGNOLE

L'école espagnole d'état-major s'appelle «école interarmes» (Escuela Interarmas). Elle est située à Saragosse.

L'école interarmes est destinée à former les capitaines à exercer des fonctions d'officier d'état-major lorsqu'ils seront officiers supérieurs.

Ce stage constitue la deuxième phase du Cours d'Officier Supérieur, la première phase ayant lieu dans les écoles d'application. Pour être promu au grade de commandant il est obligatoire d'avoir suivi ce cours.

L'école interarmes dépend de l'école supérieure de l'armée de terre (équivalent de l'ancienne DEMSAT française). Elle comprend :

- la direction des études,
- le groupement enseignement,
- les services,
- les promotions
- et le quartier général.

63% du contenu des programmes sont consacrés à l'opérationnel.

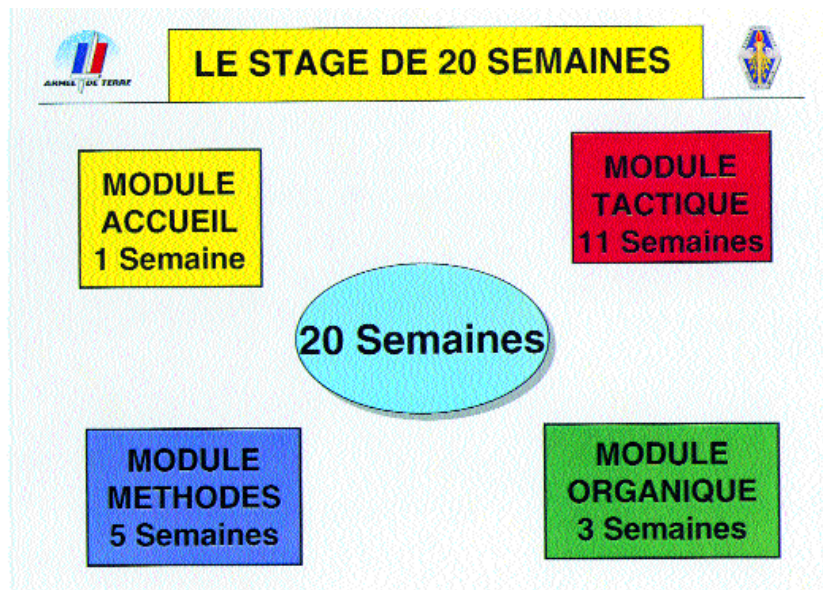
**LCL ROLDAN
OLI/ESP./CDES**

LE PROGRAMME

Le stage comporte trois phases d'activité : les activités d'**acquisition** des connaissances de base ; les activités d'**application** avec des exercices de synthèse et des restitutions, enfin une phase de **vérification** par des tests en vue de l'obtention du DEM .

Pour une meilleure pédagogie, le stage a été articulé en 4 modules.

Le module **accueil** consiste en une prise de contact avec l'Ecole et une mise dans l'ambiance : le stagiaire doit prendre conscience des futures responsabilités d'un officier d'état-major et appréhender le travail de groupe.



Le module **méthodes** porte essentiellement sur la méthode de travail et les techniques d'expression écrite et orale.

Le module **tactique** représente la partie la plus importante ; l'objectif est d'acquérir les connaissances indispensables à la compréhension d'une situation tactique et surtout d'acquérir la maîtrise de la MRT.

Cet enseignement, qui est progressif, s'effectue avec le support d'exercices diversifiés pendant lesquels les stagiaires s'initient au combat interarmes. Les modes d'action offensifs et défensifs sont étudiés sans oublier les opérations de maintien de la paix.

Le dernier module baptisé **organique** permet de familiariser les stagiaires avec des questions qui concernent l'organique, l'administratif et le territorial ; il aborde le budget, l'infrastructure, la montée en puissance et la défense militaire terrestre.

La **culture générale** est également traitée dans le programme ; elle repose sur deux volets : d'une part, des conférences qui sont centrées autour de thèmes ayant la défense pour dénominateur commun ; elles sont dispensées par des autorités civiles ou militaires ; d'autre part, des travaux pratiques de synthèse orale, véritables restitutions à partir de thèmes de culture générale sur lesquels les stagiaires auront travaillé pendant toute la durée du stage.

Une large part est faite à la **bureautique**, l'objectif étant de donner au stagiaire une totale autonomie. La bureautique opérationnelle vise, quant à elle, à familiariser le futur officier d'état-major avec le SICF.

Un effort particulier est fait sur la **langue anglaise** dont la maîtrise s'avère incontournable pour servir dans un environnement interallié, ceci faisant partie dorénavant du bagage indispensable de l'officier d'état-major.

DANS L'ARMÉE DE TERRE BRITANNIQUE

The Army Junior Division (AJD) is the central element of the Junior Command and Staff Course. It is located in the grounds of the Royal Military Academy Sandhurst, the Officer Training School, to the South West of London.

The aim of the Junior Command and Staff Course is to develop and assess the professional knowledge and understanding of junior officers to prepare them for appointments in command and the staff, and for promotion to major.

It consists of 5 phases :

- *Preparatory learning, by correspondence and local seminars, lasting 6 months, within units.*
- *Management and technology based at the the Royal Military College of Science (RMCS), Shrivenham – in the West of England, lasting 4 weeks.*
- *Operations and Administration lasting 10 weeks at the AJD, Sandhurst.*
- *Defence Studies lasting 3.5 weeks at the RMA, Sandhurst.*
- *Examinations at the AJD, Sandhurst.*

There are three courses each year ; each one with approximately 140 students. As part of the Joint Services Command and Staff (JSCSC), the AJD will co – locate with it at the new College site in Watchfield (adjacent to RMCS) in mid 2000.

MAJ LERWILL
OLI/GB/CDES

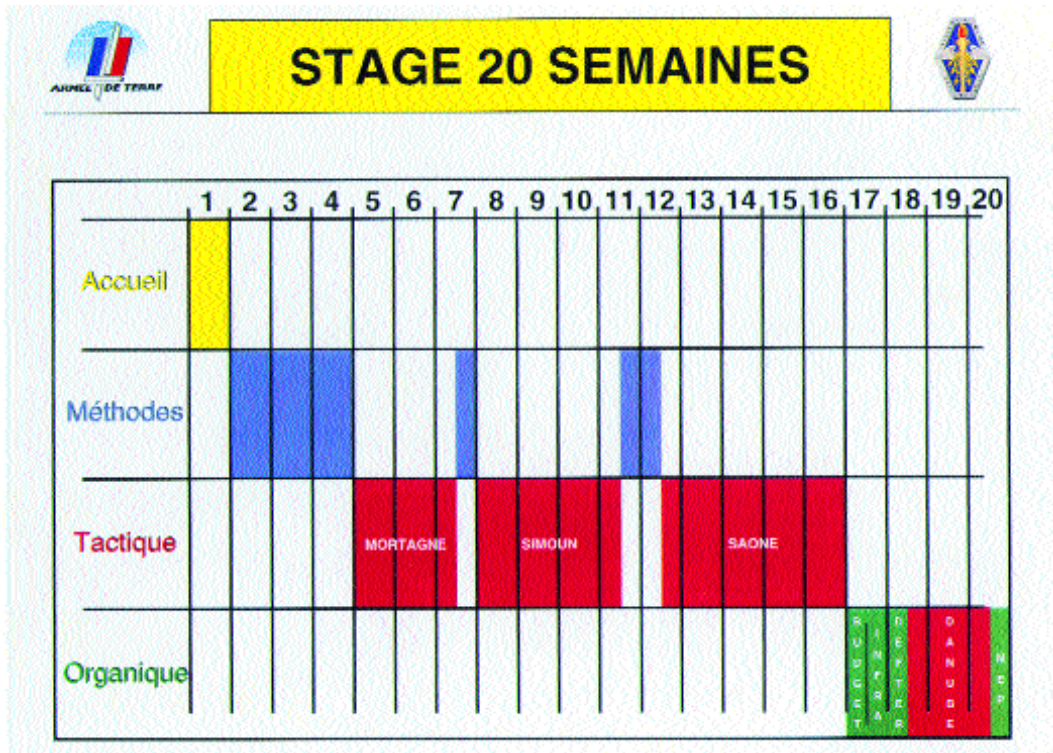
LA PEDAGOGIE -LES CONTROLES

Le stagiaire travaille au sein d'un groupe d'une quinzaine d'officiers dirigé par un professeur, afin de créer les conditions de travail que l'on retrouve dans tout état-major.

La **pédagogie participative par objectifs** est à l'honneur. Elle instaure un véritable contrat entre l'instructeur et les stagiaires. Par exemple, toute restitution, individuelle ou collective, fait l'objet d'une critique à chaud ce qui permet de progresser ; en outre, de par la diversité des origines, l'enrichissement mutuel est une réalité.

Le **professeur** est un instructeur, un correcteur et un guide de tous les instants. Son rôle est d'autant plus important qu'il doit pouvoir, le cas échéant, et en toute objectivité, valider et compléter l'orientation de carrière du stagiaire.

ENSEIGNEMENT



Des travaux d'entraînement sont prescrits aux stagiaires tout au long du stage ; ils concernent toutes les matières et sont corrigés et notés par les professeurs ; en final chaque discipline est sanctionnée par un test noté, pris en compte pour l'obtention du **diplôme d'état-major** .

EPREUVES NOTEES	DUREE	COEFFICIENTS
Travaux écrits de correspondance militaire	4 heures	3
Bureautique générale	45 minutes	1
Bureautique opérationnelle	45 minutes	1
Tactique	2 heures	2
Procédures opérationnelles et logistiques	2 x 1 heure	1
Connaissances interarmes	1 heure	1
Connaissances organiques	1 heure	1



L'AVENIR

A court terme, l'Ecole d'état-major s'oriente vers les directions suivantes :

- promouvoir davantage l'**interopérabilité** interarmes en l'intégrant encore plus dans les dossiers,
- inclure toujours plus de **simulation** grâce à l'utilisation du centre Janus, opérationnel dès 99,
- matérialiser l'intérêt porté à l'**anglais** en l'incluant dans la notation,
- doter l'Ecole en 99 d'un **centre multimédia** .

Enfin, l'Ecole va devenir le pôle national de compétences dans le domaine de l'**instruction SIC** au profit des Forces.



Colonel REYDELLET ***EEM / Directeur des études***
Cyr 72/74 - 102ème promotion de l'ESG
TDM/Inf. Commandant 6ème BIMA

JANUS DANS LA FORMATION DES STAGIAIRES DE L'ECOLE D'ETAT-MAJOR

Aujourd'hui, à tous les niveaux au sein de l'armée de terre, des outils de simulation contribuent efficacement à l'instruction, à la formation et à l'entraînement des forces. La simulation est devenue un besoin et une nécessité. L'Ecole d'état-major, point de passage obligé pour les capitaines après leur temps de commandement, ne pouvait s'en dispenser. Elle disposera, à compter de la rentrée 99, d'un centre de simulation opérationnelle équipé du système Janus et disposant d'une infrastructure remarquable qui permettra aux stagiaires de participer à des exercices de niveau bataillon et brigade, dans un environnement très réaliste, tout en leur imposant une rigueur inconnue jusqu'à présent.

Il n'est pas inutile de rappeler d'abord les possibilités offertes par le logiciel Janus avant de décrire l'essentiel des moyens déployés au sein du centre et d'insister enfin sur la façon dont la simulation sera introduite dans le cycle de formation des stagiaires.

Le système Janus

Janus est une simulation tactique à très haute résolution parfaitement adaptée au niveau du groupement interarmes et de la brigade en environnement multi-camps (six au maximum). Le système permet de représenter, en temps réel, les interactions entre systèmes d'armes sur un terrain numérisé. Il simule les tirs directs et indirects, les déplacements terrestres et aériens, certains obstacles, les détections visuelles et radars ainsi que les consommations. Janus est surtout intéressant pour simuler les confrontations de moyenne et haute intensité.

Le modèle ne comporte aucun automate et l'homme reste donc maître, en

toutes circonstances, des décisions tactiques. Celles-ci sont prises par les joueurs des deux camps et entrées en machine par des opérateurs utilisant des interfaces graphiques. Parfaitement impartial, le logiciel permet de conduire des exercices en double action face à un adversaire animé de la volonté de gagner.

Un des grands intérêts du système enfin, est la possibilité de restituer visuellement le déroulement d'une séquence ou de la totalité de la manoeuvre et de fournir toutes les données concernant cette manoeuvre par fonction, par unité, par zone et par tranche horaire.

Le centre de simulation de l'Ecole d'état-major

Le centre de simulation dont les travaux de construction viennent de s'achever a bénéficié pour sa conception de l'expérience des centres du CREDAT et de l'EAI et de la disponibilité d'un bâtiment de 1200 m² qui a été entièrement rénové en fonction du besoin ; il comprend principalement :

- un Centre opérations BLEU modulable de 200m² équipé des réseaux phonies, RITA et du SIC/F et prolongé par une salle point de situation où la carte SIC pourra être projetée.

- un centre opérations ORANGE de moindre dimension disposant des mêmes moyens.

- 20 alvéoles pour les joueurs BLEU et ROUGE de deuxième niveau équipées chacune d'une console Janus et de tous les moyens de commandement pour le niveau unité ou bataillon. A terme, ces cellules seront dotées du système MESREG.

- un amphithéâtre de 90 places disposant de tous les moyens modernes de projection pour le bon déroulement des analyses après action.

Le centre est armé par un chef de centre, un officier adjoint, deux sous-officiers système (Janus et SIC), quatorze opérateurs tacticiens permanents (appartenant aux armes de l'infanterie, de l'arme blindée cavalerie, du génie et de l'artillerie) et six opérateurs en double emploi au sein de l'EEM.

La pédagogie des exercices Janus à l'Ecole d'état-major

Chaque stagiaire participera, en principe au cours des cinq mois de stage, à deux exercices de conduite Janus d'une durée de trois jours. Le premier, qui est le prolongement d'un thème étudié en cours, est un exercice de niveau groupement interarmes dans une manoeuvre retardatrice ; le second met en oeuvre une brigade blindée dans une manoeuvre offensive.



Les profits attendus de ces exercices sont les suivants :

- formation et entraînement au travail d'état-major dans un environnement opérationnel reconstitué avec un CO qui vit et réagit comme celui d'une grande unité déployée sur le terrain. La formation y gagnera en justesse et précision.

- plus grande motivation dans la participation aux exercices de conduite car la sanction est immédiate et incontestable.

- meilleure acquisition des connaissances concernant les capacités et les modes d'action des unités. Face à un système de simulation performant, les moindres lacunes sont décelées et peuvent avoir de lourdes conséquences ; pour ne pas "perdre la face", le stagiaire apprend les données essentielles.

- prise de conscience de l'importance du respect de la procédure opérationnelle (messagerie mais aussi processus d'élaboration des ordres et fonctionnement des cellules du CO). Cet aspect sera systématiquement contrôlé et apprécié.

- développement de la réflexion interarmes par le réalisme du simulateur et les enseignements de l'analyse après action

qui permettent de mettre en valeur quelques grands principes intangibles (renseignement, délais, appuis coordination...). Ce point revêt un intérêt particulier car c'est à l'Ecole d'état-major que s'acquiert véritablement la culture interarmes.

Pour atteindre ces objectifs, le choix a été fait d'une pédagogie qui rejette la double action pure et simple, intègre des recalages fréquents et admette de rejouer des phases de l'action. La pédagogie de la recherche systématique du succès final ou a contrario de l'échec, n'a pas lieu d'être.

Il s'agit de conduire des séquences de l'action en cohérence avec un cadre d'ordre strict et de faire acquérir les réflexes de l'officier d'état-major. La simulation s'arrête en temps voulu pour laisser le temps aux stagiaires d'effectuer une appréciation de situation débouchant sur la rédaction d'un ordre de conduite. Cela peut se résumer en une formule : "pédagogie de la séquence réussie par la maîtrise des procédures".

Cette règle pédagogique nécessitera pour chaque exercice un encadrement conséquent dont le rôle sera de conseiller, éventuellement d'orienter les stagiaires et surtout d'apprécier la qualité du travail fourni.

Conclusion

L'école qui forme désormais tous les officiers au travail d'état-major et au combat interarmes va trouver dans la simulation un instrument remarquable pour susciter réflexion et imagination mais aussi pour contraindre à la rigueur et à la compétence professionnelle. Janus peut faire énormément de choses mais il restera un outil au service des stagiaires, pour les initier à leur futur emploi opérationnel.

ENSEIGNEMENT

Le centre de simulation de l'École d'état-major aura aussi la mission de travailler au profit des forces. L'école attend beaucoup de la venue régulière de régiments et d'états-majors de brigade. Les échanges qui auront lieu, à cette occasion, bénéficieront aux deux parties. L'école mettra à disposition ses moyens de simulation et une panoplie d'exercices ; les forces apporteront leur savoir faire et leur expérience du terrain, ce qui contribuera à confronter en permanence la formation opérationnelle dispensée ici avec la réalité. L'école, créée à Compiègne il y a près de vingt ans, élargira ainsi son action et deviendra véritablement la "maison mère des états-majors".



Lieutenant-colonel PAITIER
EEM / Chef du centre de simulation opérationnelle
Cyr 77/79 - 105ème promotion de l'ESG

Les champs d'engagement futurs

Il y a peu, la réflexion prospective sur l'emploi des forces s'appuyait sur une tentative de description du "champ de bataille futur". Le risque de faire de la stratégie-fiction était grand.

Aujourd'hui il semble préférable de centrer la réflexion sur les "champs d'engagement futurs" afin d'en expliciter les enjeux et la structure. **Par champ d'engagement, il faut entendre tous les espaces matériels ou immatériels sur lesquels les forces devront produire des effets sans, forcément, avoir à "livrer bataille".**

Ce point de départ permet de surmonter la perplexité ressentie face à certaines présentations d'engagements futurs dominés par les seules évolutions techniques et conduisant, de proche en proche, à nier les spécificités des forces terrestres, voire à confiner ces forces dans un rôle tout à fait marginal.

Pourtant, les évolutions stratégiques indiquent très exactement le contraire. De plus et dans le même temps, cette "vision" d'un futur dominé par la technologie, garantissant une maîtrise quasi absolue des composantes physiques, visibles et mesurables de l'action, paraît largement sous estimer les dimensions psychologiques de celle-ci alors même qu'elles constituent l'une des caractéristiques émergentes des conflits présents et à venir. Face à la démultiplication et à la complexité des situations rencontrées, le défi majeur sera celui de la cohérence, de la performance et de l'unité de l'action.

L'avenir confirmera le rôle central joué par les forces terrestres, dès lors que l'on place sa réflexion dans le cadre des stratégies d'action dont le but est d'exercer la puissance ou d'exprimer l'influence. C'est pourquoi, aussi utiles qu'elles puissent être, les armes tirées depuis l'extérieur du théâtre ne dispensent pas de faire effort sur les moyens de la supériorité des forces terrestres, qui sont au contact et présentes en permanence sur le terrain, agissent autant sur la dimension psychologique que sur la composante physique des engagements et décident finalement de la réussite ou de l'échec d'une opération.

Champs d'engagement futurs, donc et non pas seulement "champ de bataille". La nuance est d'importance. Elle permet de mettre en lumière une évolution majeure du concept de défense français et plus particulièrement du cadre de l'action des forces terrestres.

Pourra ensuite être abordée la façon dont, à notre sens, devrait être garantie la performance globale des forces engagées dans les opérations futures.

L'ACTION AU SERVICE DE L'INFLUENCE ET DE LA PUISSANCE

Seule la confrontation des évolutions stratégiques, du projet politique du pays, de la capacité des sociétés à accepter, voire souhaiter, l'emploi de la force, et des évolutions technologiques peut fonder une vision des champs d'engagement futurs, pour des opérations qui s'inscrivent dans un contexte d'affrontement, que celui-ci soit le fait d'adversaires clairement identifiés ou potentiels. Pour préciser la forme de ces engagements, il convient donc préalablement de s'interroger sur les finalités, à l'horizon 2020, de l'emploi de la force armée, et sur la nature de la décision recherchée.

LA MUTATION STRATEGIQUE

A l'horizon 2020, on peut estimer que sera en voie d'achèvement la mutation de notre stratégie nationale de puissance en stratégie d'influence.

L'inversion des polarités : de la dissuasion à l'action.

Des pays occidentaux, la France a été pendant la guerre froide l'un de ceux qui avaient poussé le plus loin la logique de la dissuasion avec, depuis le début des années soixante, un concept d'autonomie nationale marqué. Parallèlement, nous conservions une stratégie active héritée de l'ère coloniale en conduisant quelques interventions en Afrique. La priorité désormais accordée à la prévention par l'action redonne aux forces classiques un rôle stratégique propre. Le concept de non guerre, hérité de la dissuasion, se décline dès aujourd'hui et à l'horizon visible à la fois par l'interdiction de la guerre totale (toujours garantie par l'atome), et par la prévention ou l'arrêt des conflits en recourant à l'action. L'autonomie des forces classiques par rapport au nucléaire correspond à ce deuxième volet.

Il ne s'agit pas de dresser l'acte de décès de la dissuasion : elle demeurera tant que la nation conservera la conscience

d'avoir à défendre ses intérêts vitaux. En outre, le patriotisme n'est pas, non plus, à remiser au musée de la guerre froide. L'effervescence géopolitique de ces dix dernières années témoigne suffisamment de la rémanence du sentiment national. Que ce dernier soit transformé ou avivé par les processus de globalisation, il demeurera.

Une nouvelle dimension de la légitimité de l'action...

Cependant, nos sociétés développées seront de plus en plus imprégnées par la prise de conscience de l'étroitesse et de la fragilité de notre planète. Elles sont déjà sensibles à la pression médiatique qui met en avant la nécessité d'agir sans lien direct avec la défense d'intérêts nationaux mais pour la concrétisation ou la promotion de valeurs transnationales : solidarité, aide humanitaire, droits de l'homme. La primauté de la vie humaine sur toute autre considération guide déjà nombre de leurs réactions et prises de position.

Cette contradiction apparente entre l'inflation du nombre des motifs d'intervention et la nécessité de minimiser les risques ne peut être résolue que par la faculté d'agir au moindre coût humain. Ceci explique l'importance grandissante à accorder à la protection sous toutes ses formes, dès la conception des équipements, dans les dispositifs à adopter par les forces déployées, et en opérations notamment dans le domaine de l'appui médical.

Mais le discours politique dont l'objet est d'obtenir et de conforter le consentement de l'opinion aux opérations doit aussi concilier deux pôles légitimant l'action : d'une part les stratégies nationales et d'autre part celles liées à un processus de collectivisation des décisions, aujourd'hui dans le cadre de l'ONU et, en 2020, dans celui d'une "politique étrangère et de sécurité commune" définie par l'Union Européenne et accordée aux évolutions de l'OTAN.

Il deviendra donc de plus en plus difficile pour un pays comme la France de développer une politique de puissance exercée solitairement. Bien au contraire, les démarches collégiales s'imposeront progressivement comme le meilleur moyen de démultiplier l'influence du pays et d'assurer la défense d'intérêts particuliers, le plus souvent jugés indistincts d'intérêts collectifs plus vastes.

... pour un dialogue politico-militaire renouvelé.

En amont du processus décisionnel à l'oeuvre dans les opérations futures, il convient donc de bien situer le rôle du politique dans la conception et la conduite des opérations.

La pratique de la dissuasion a imposé que le décideur politique maîtrise la mise en oeuvre de la force jusqu'au plus bas niveau : celui, technique, des systèmes d'armes.

Il a fallu l'expérience du Vietnam pour que les Américains se convainquent de la nécessité d'organiser et de répartir autrement, dans le cadre des stratégies d'action, les rôles entre décideurs politiques et opérationnels. Ils ont désormais consacré par la loi les limites des responsabilités des uns et des autres.

L'autonomie relative à accorder aux forces sur le terrain devrait être mieux reconnue dans les opérations futures sous les effets conjugués de deux facteurs :

- la rareté des opérations strictement nationales, car l'expérience yougoslave a démontré qu'une instance décisionnelle collégiale n'a pas, en terme de réactivité, un degré de performance compatible avec les nécessités opérationnelles,
- la rapidité d'évolution des situations opérationnelles qui plaide aussi pour libérer, autant que possible, l'initiative des niveaux d'exécution.

En contrepartie, il est essentiel de préserver et d'accroître la cohérence des actions entreprises avec les intentions politiques. Mais ce besoin ne pourra être satisfait par la concentration des décisions de toute nature au niveau le plus élevé : voici identifiée une première exigence relative à l'architecture des systèmes d'information futurs.

Cette cohérence se construira aussi et surtout en évitant les contresens stratégiques portant notamment sur la nature de la décision recherchée par les opérations militaires, et sur les procédés à mettre en oeuvre pour l'obtenir.

UN RENOUVEAU CONCEPTUEL

Les engagements futurs ne doivent pas être pensés avec les concepts d'hier

Le premier contresens consisterait à transposer, tels quels, les concepts liés aux stratégies d'action élaborées dans le contexte historique des guerres totales européennes du XX^e siècle, et qui ont imprégné les stratégies de dissuasion.

De la dissuasion par destruction assurée...

La dialectique du combat, à la base de la manoeuvre des menaces et contre-menaces dissuasives, a nourri dans le passé un processus d'accumulation (la course aux armements). Il est aujourd'hui remplacé, pour toutes les puissances nucléaires, par la notion de suffisance. Celle-ci est calculée par rapport à la menace à exercer sur un adversaire potentiel dans le cadre hypothétique d'un duel mortel pour les deux parties.

Or, interdire la bataille, c'est aussi s'interdire de la gagner, comme en ont témoigné par le passé le refus de la riposte graduée et le rôle très limité confié aux forces classiques. Elles ne devaient être ni trop faibles afin de conserver une valeur de test des intentions adverses, ni trop fortes pour ne pas laisser croire qu'un duel limité aux forces conventionnelles permettrait de s'abstraire de la problématique nucléaire.

Pour un pays comme la France, la conséquence stratégique majeure des évolutions à l'oeuvre aujourd'hui est donc le retour, dans le panorama conceptuel, de l'engagement des forces classiques indépendamment de l'atome, et disposant d'un niveau de supériorité permettant de préparer voire d'emporter la décision.

... à la persuasion, sur destruction sélective.

Ainsi, l'engagement futur ne peut pas être placé dans une logique d'anéantissement, mais dans celle d'une action, ou d'une série d'actions plus nuancées, plus diversifiées, plus ouvertes, pour amener l'adversaire à la table des négociations et/ou faire cesser son agression.

En conséquence, la limitation du conflit sera toujours recherchée : limitation géographique, limitation des objectifs, limitation des pertes humaines y compris adverses, comme des dommages à l'environnement. Ce nouveau principe de modération entraîne une juste appréciation des moyens strictement nécessaires, et la maîtrise de leurs effets. Et ceci surtout si, secondaire pour nous-mêmes, l'enjeu est considéré comme vital par l'adversaire.

En fait, il s'agit de convaincre un adversaire éventuel ou déclaré qu'engager ou poursuivre la lutte est inutile. Ce que LITTLE HART appelle l'approche indirecte, c'est-à-dire non pas rechercher la bataille mais plutôt "une situation si avantageuse que, si elle ne produit pas elle-même la décision, sa poursuite par la bataille permettra à coup sûr d'y parvenir".

Dans ce cadre, la décision ne peut pas résulter de la destruction des centres vitaux de l'adversaire. Même par le passé, et les conflits israélo-arabes l'ont bien démontré, la nécessité de conserver un interlocuteur et une possibilité d'issue à la crise ou au conflit frappe d'interdiction politique ce qui, dans la dialectique dissuasive, constitue le coeur de l'affrontement virtuel.

Dans cet esprit, les forces classiques doivent pouvoir s'engager au contact et être présentes dans la durée, tout en étant capables de gagner, si nécessaire, des batailles limitées et brèves, mais non plus forcément " la " bataille.

RENAISSANCE DU ROLE STRATEGIQUE DES FORCES TERRESTRES

Contrairement à certaines présentations déconnectées de ces nouvelles nécessités stratégiques, car trop imprégnées par l'impact des seules dimensions techniques sur les engagements futurs, les forces terrestres ont déjà vu leur rôle stratégique s'accroître ces dernières années. Ce phénomène ne peut que se poursuivre à l'avenir .

La pérennité du contact et de la durée.

En effet, la marine et l'aviation de combat peuvent jouer un rôle dans la mise en oeuvre de stratégies d'action soit par le contrôle à distance (interdiction d'un espace maritime ou aérien), soit par des actions de destruction, menées ou non au profit direct des engagements terrestres.

Cependant, l'endigement des conflits au plus bas niveau d'intensité rendra de plus en plus nécessaire le déploiement, au contact de l'adversaire potentiel ou déclaré et des populations, de forces auxquelles les capacités de protection et la diversité des aptitudes permettent de s'adapter au mieux à l'évolutivité des situations. C'est à ce niveau, tactique ou micro-tactique, que se jouent si nécessaire les duels dont les résultats tuent la violence à sa source ou emportent in fine la décision. Quelques tubes d'artillerie ont fait davantage pour reprendre l'initiative en ex-Yougoslavie que les actions aériennes qui ne peuvent prétendre à la même permanence ni à la même réactivité voire, dans la plupart des cas, à la même précision.

Mais ces nécessités du contact, de la permanence et de la durée ne peuvent être satisfaites que par les forces terrestres. Elles soulignent leur adéquation aux impératifs stratégiques de l'avenir, dès lors qu'on veut bien admettre que les crises futures, et même les plus intenses, ne trouveront pas de solution par la seule destruction physique de l'adversaire, qu'on prétende l'anéantir sous les bombes ou le "décapiter" par des frappes sélectives. L'écrasement de l'Allemagne par les bombardements des alliés ne les a pas exemptés de devoir envahir le territoire du Reich pour en obtenir la reddition. Plus proche de nous, il a fallu que les forces terrestres de la coalition anti-irakienne puissent tremper leurs drapeaux dans l'Euphrate pour que Saddam Hussein se résolve enfin à admettre sa défaite.

Que l'on cherche à prévenir ou à conclure un conflit, seule la présence de forces terrestres déployées sur un théâtre permet de contrôler ou de maîtriser une situation et fournit les conditions préalables et indispensables au règlement d'une crise ou d'un affrontement.

Deux impasses : les opérations exclusivement " stand-off "...

On comprend bien, à ce stade, le risque que courrait une stratégie génétique trop exclusivement orientée vers l'acquisition de moyens de destruction aux seuls niveaux stratégique et opératif (c'est à dire à l'échelle d'un théâtre), et visant à éviter tout contact physique avec l'adversaire. Elle contraindrait le décideur à ne pouvoir choisir qu'une forme d'action, celle de la frappe et du missile, descendante directe de la politique coloniale de la canonnière dont on a vu qu'elle est désormais caduque.

... ou exclusivement non létales .

A l'autre extrémité du spectre, il convient de bien identifier l'impasse que constitueraient des opérations "non létales" (le mythe du " zéro mort "). La neutralisation des équipements voire celle, momentanée, des capacités physiques des adversaires éventuels ne peuvent suffire à assurer les succès tactiques et à garantir l'ascendant moral propres à affaiblir la volonté de combattre adverse jusqu'à un seuil permettant la négociation. En outre, une opération militaire annoncée comme "non létale" ne peut qu'inviter des perturbateurs éventuels à user de violence contre nos troupes, et ce d'autant plus qu'ils n'auraient pas à craindre pour leur propre vie.

C'est pourquoi, utiles localement et temporairement, les armements non létaux ne peuvent à eux-seuls assurer le succès. Ils doivent seulement compléter et non pas remplacer les moyens plus classiques indispensables à la bonne exécution des missions.

Haute technologie et présence au sol ne sont pas concurrentes.

Dans le futur, il restera souvent nécessaire d'aller au contact pour acquérir ou valider un renseignement, et ce jusqu'au niveau stratégique. Malgré le nombre de satellites d'observation, la neutralisation des rampes de lancement des Scud irakiens n'a connu de résultats concrets qu'après le déploiement de forces spéciales terrestres sur le théâtre. Le satellite d'observation, très performant pour les installations fixes, restera longtemps encore assez peu rentable face à la mobilité et à la dispersion qui sont les caractéristiques d'une troupe intelligente ou pratiquant des modes d'action proches de la guérilla. La présence sur le terrain reste et restera encore longtemps incontournable pour assurer le succès.

Ainsi, et pour la quasi totalité des opérations envisageables, la haute technologie indispensable, et déjà réelle au sein des forces terrestres, doit-elle être préférentiellement l'amplificateur des capacités de l'homme combattant et de celles des soutiens et des appuis (artillerie, génie, hélicoptères...) adaptés à la permanence et à l'évolutivité de son action.

Les progrès technologiques en cours rendent encore plus crucial l'effort à consentir, au risque de se placer d'emblée en situation d'infériorité face à des adversaires mieux équipés dans ces domaines, alors qu'ils pourraient être jugés globalement mais trompeusement moins performants.

Mais dans les opérations liées à la maîtrise des crises, le besoin d'information et de renseignement n'est pas moins crucial, bien au contraire.

En effet, alors que l'initiative de l'agression est refusée à la force déployée, l'impératif de sûreté ne peut être satisfait que par la contre-surprise. Cette dernière est obtenue par le renseignement, la mobilité, la protection, l'emploi maîtrisé du feu léthal et d'équipements non létaux. Des systèmes à information élevée et à énergie létale faible ou parfaitement contrôlée seront mis en oeuvre préférentiellement. Seront également employés des capteurs

nombreux et de toute nature, des bases de données permettant notamment de décrypter les intentions parfois versatiles des parties en présence et des systèmes de C3I. Des systèmes robotisés moins onéreux que ceux aptes à agir sous le feu adverse, mais indispensables pour limiter les pertes humaines, seront utilisés par exemple pour des actions de déminage ou des missions de reconnaissance, surtout dans les zones urbaines.

Les hautes technologies doivent donc aussi servir les unités élémentaires et le combattant individuel. Les capacités opérationnelles, la sûreté et l'efficacité des forces sur le terrain s'en trouvent immédiatement améliorées. Le bénéfice politique à en attendre est également considérable, puisque c'est au sol que se forge la décision.

A ce stade, on peut se risquer à dresser un inventaire de ce que ne seront probablement pas les engagements futurs :

- ils ne seront pas "propres", au sens où il n'y aura pas "zéro mort" ;
- ils ne seront pas dominés par la seule technologie du "stand-off" ;
- ils ne verront pas les forces terrestres, qui fournissent déjà 80 % des effectifs déployés, évacuées des champs d'opération ou réduites à des tâches annexes.

Garantir la performance globale des forces terrestres en opérations

En l'absence d'une menace constructrice des systèmes de forces destinés à s'y opposer, le problème de l'efficacité opérationnelle se pose en des termes singulièrement différents de ceux que nous avons connus jusqu'alors. La réflexion sur les champs d'engagement futurs ne peut plus être menée uniquement par référence à la concentration momentanée et circonstancielle de moyens performants. Elle s'inscrit aussi dans une logique d'investissement visant à choisir les atouts de supériorité dont la pérennité est a priori bien assurée et dont l'appropriation par un adversaire éventuel n'est pas susceptible de remettre en cause la supériorité acquise.

La supériorité recherchée s'articule dès lors sur le triptyque quantité-qualité-cohérence, garant de l'efficacité (entendue comme l'efficacité obtenue au moindre coût) des systèmes de forces mis sur pied à la demande, pour des opérations dont la forme peut être extrêmement variée. Comment assurer la performance globale des forces terrestres dans les opérations futures ? Répondre à cette question revient à privilégier une démarche réaliste visant une plus grande polyvalence, à identifier tous les champs d'engagement et les effets à y produire, et à formaliser les processus garantissant une bonne synergie des actions à entreprendre pour y parvenir.

MAITRISER LA POLYVALENCE

DEMULTIPLIER LES CAPACITES

Pour concilier des ressources comptées et des engagements diversifiés, les forces futures devront anticiper l'adaptation réactive de leurs équipements et de leurs unités.

Encore plus qu'hier, la France, comme la plupart des pays, n'a pas les moyens d'une stratégie des moyens, alors que la diversité des types d'engagement auxquels nous devons nous préparer militerait pour leur multiplication. Contrairement au passé, les forces du futur ne seront pas immédiatement constituées en permanence, pour faire face à la totalité des types d'engagement : les contraintes portant sur les ressources s'y opposent. Seuls les équipements permettant de répondre aux situations d'urgence bénéficieront d'une disponibilité opérationnelle totale. Il conviendra aussi d'identifier les moyens sur lesquels il est le plus rentable d'investir, parce qu'ils permettent de démultiplier les capacités de forces aux effectifs comptés.

Polyvalence - adaptation des systèmes d'armes.

On ne sait peut-être pas comment, avec qui ni contre quoi seront conçus et conduits les engagements terrestres en 2020, mais on sait à peu près avec quoi, compte-tenu de la longévité de nos équipements, et de leur rythme de remplacement encore ralenti par les restrictions budgétaires. Ceci est encore plus vrai pour nos plates-formes principales que sont le char et l'hélicoptère. Le char Leclerc et l'hélicoptère Tigre seront encore présents dans les engagements de 2020. Ils doivent donc rester performants jusqu'à cette échéance et demeurer des atouts de supériorité jusqu'à la veille de leur remplacement.

Dès lors, la prospective technico-opérationnelle ne peut pas se contenter de s'intéresser aux seuls systèmes futurs, mais doit aussi prendre en compte les besoins opérationnels à venir qui seront satisfaits sur la base des systèmes en développement aujourd'hui, ou même en dotation dans les forces, et dont la capacité d'évolution doit être garantie dès le stade de la conception,

voire par le recours à des équipements civils.

L'objectif est donc l'amélioration de l'adaptabilité des systèmes de forces à des conditions d'engagement contingentes. Le problème n'est pas tant de reconnaître le besoin d'adaptation à des situations diverses, que de se préparer à le satisfaire.

Il s'agit d'abord de privilégier l'information et la communication : bases de données de toutes origines (alliées, industrielles etc.) et de toutes natures, utiles pour identifier les solutions techniques envisageables à court, moyen et long termes. C'est ainsi, par exemple, que les applications civiles de certaines technologies peuvent être identifiées comme candidates, lorsque le besoin apparaît, à la réalisation de capacités temporairement nécessaires dès aujourd'hui.

Il faut ensuite faire effort sur la méthodologie à mettre en oeuvre pour être en mesure de réaliser dans les meilleurs délais, lorsque la décision d'adaptation est prise, les éléments complémentaires ou les équipements complets requis.

Il convient enfin de développer les solutions retenues et d'en déduire les conséquences pour le personnel, l'emploi et la mise en oeuvre.

Considérant, par exemple, d'une part le besoin opérationnel grandissant de garantir les liaisons radio en zones difficiles ou urbanisées, et d'autre part un récent appel d'offres, aux Etats Unis, pour réaliser un ballon captif servant de relais pour les transmissions civiles, il est intéressant de confronter ces deux informations. Puis, d'évaluer les mesures de durcissement nécessaires pour appliquer cette solution peu onéreuse à certains contextes opérationnels. Enfin, de préparer les procédures techniques de réalisation et celles, pratiques, de formation des compétences humaines si un passage à l'acte devait être décidé dans le cadre d'une opération particulière.

De la multiplicité des adaptations identifiées, validées et préparées, dépendra in fine une part non négligeable de l'efficacité des forces sur le terrain.

Modularité des unités.

La structure même des forces n'échappera pas à cette nécessaire souplesse. Déjà bien entamée, la modularité des unités en opérations ira croissant et imposera une scission nette entre le socle

territorial dédié à la préparation et au soutien, et les forces destinées à l'intervention extérieure. A l'intérieur de ce réservoir, l'unité d'emploi, c'est à dire le plus petit ensemble capable de réaliser une action élémentaire, l'emportera sur les notions traditionnelles de régiments, divisions, brigades, etc. Le rassemblement et l'agencement de ces éléments de base en forces opérationnelles sera à chaque fois différent, compte-tenu de la mission à assurer et de son contexte. Les états-majors ne sauront pas, à l'avance, quelles forces ils commanderont sur le terrain, ni même quelles fonctionnalités seront activées dans les postes de commandement à réaliser. Les chefs ne seront "propriétaires" des unités placées sous leurs ordres que pour le temps correspondant à l'exécution de la mission reçue. Non seulement l'articulation interne, mais encore les capacités opérationnelles des grandes unités déployées devront pouvoir varier.

Chacune de ces caractéristiques constitue une révolution culturelle pour qui a intériorisé les normes opérationnelles en vigueur pendant la guerre froide.

Mais pour bien adapter la constitution d'une force à sa mission, il conviendra de mieux appréhender les dimensions qui structurent les opérations futures et dont les modalités seront toujours plus complexes.

DOMINER L'EXTENSION DES CHAMPS D'AFFRONTLEMENT

La décision ne pourra s'emporter que par la maîtrise des dimensions multiples, matérielles et immatérielles, sur lesquelles se déroule le duel des volontés et qui constituent, ensemble, la structure d'une opération.

Définir le concept.

Le duel des volontés ne s'exprime pas au seul plan des engagements physiques, mais aussi aux plans des psychologies (interne, de l'adversaire, internationales), des idées et dans le cadre des systèmes d'information et de décision. Ces dimensions constituent autant de champs sur lesquels porte l'opération et sur lesquels il faut identifier et fédérer des centres de gravité d'une nature adaptée. Il serait contre-productif de détruire un objectif à haute valeur symbolique si cet acte devait, par esprit de revanche, galvaniser le moral de l'adversaire ; mais hautement rentable s'il devait provoquer son effondrement psychologique.

Rechercher les vulnérabilités.

Un adversaire misant essentiellement sur son image internationale, garante du bien-fondé de ses revendications, ne peut être vaincu par le seul fait des armes classiques. Il convient de rechercher ailleurs des vulnérabilités plus grandes, même si elles sont moins évidentes : par exemple le déconsidérer plutôt que le détruire ; neutraliser ses sources de revenu plutôt que combattre directement ses forces militaires ; ne pas le détruire physiquement pour pouvoir le vaincre moralement et définitivement.

Les conditions essentielles qui permettront le succès seront alors :

- l'identification des champs actifs ou à activer dans le cadre d'une opération, et celle des acteurs susceptibles d'y intervenir ou d'y influencer,
- l'évaluation, sur chaque champ, des risques à consentir en cas d'intervention,
- la définition des finalités et des modalités appropriées aux champs retenus.

Maîtriser l'action psychologique.

La compréhension des diverses représentations du monde portées par les acteurs d'un conflit, et donc des raisons essentiellement subjectives qui sont à la source du recours à la violence pour régler les différends, constitue l'une des clefs du succès dans les opérations futures. La maîtrise de l'information opérationnelle et des actions de guerre psychologique seront d'autant plus cruciales dans les conflits ouverts ou latents que l'emploi de la force physique sera contraint. Les forces terrestres, qui seules peuvent aller au contact des populations, constitueront l'un des vecteurs privilégiés agissant sur ces dimensions immatérielles.

Affermir les systèmes de valeur .

En outre, le système de valeurs permettant de légitimer l'action aux yeux du combattant, et donc d'affermir son moral, ne peut être le même selon qu'il lutte comme citoyen pour la défense d'intérêts vitaux, ou comme professionnel dans le cadre d'une opération lointaine aux enjeux plus flous. Identifier ce système de valeurs à la base de la motivation du soldat, et se donner les moyens d'être actif dans ce domaine, par exemple grâce à un soutien psychologique de l'avant, constituent des actions majeures pour le succès dans les opérations futures. En effet, aujourd'hui, dans certaines opérations, les pertes psychologiques peuvent représenter jusqu'à 50% des pertes totales. Il s'agit donc d'alourdir ce ratio chez l'adversaire, tout en l'améliorant pour nous mêmes.

Par le moyen de cette exploration des «champs», on voit bien que le concept «d'opération» dépasse largement l'acception géographique couverte par le terme «théâtre».

Certaines dimensions révèlent des objectifs externes au théâtre : les opinions publiques de pays tiers par exemple, mais dont la prise en compte retentit sur les modes opératoires à retenir pour agir sur d'autres champs. D'autres font percevoir que des fonctions de veille permanente, voire des actions ponctuelles en dehors de toute opération concrète doivent pouvoir être menées sur la totalité des champs, notamment immatériels.

DISPOSER DE METHODES DE CONCEPTION ET DE CONDUITE DES OPERATIONS

Les engagements futurs confirmeront un besoin méthodologique aujourd'hui émergent.

Tout ce qui vient d'être dit : adaptation réactive, modularité des forces et des capacités, complexité et interactivité des champs structurant une opération, fait émerger un fort besoin de maîtrise méthodologique pour mieux concevoir, préparer et conduire l'action dans des contextes opérationnels incertains et complexes qui défient l'analyse et la prévision.

Maîtriser les méthodes de raisonnement opératif.

On vient de voir, par exemple, qu'il importe moins d'établir une typologie figée et exhaustive des conflits auxquels se préparer que de disposer d'une méthode permettant de maîtriser la dynamique des différents aspects du duel des volontés. Cet effort procédural est aussi l'une des conditions d'une bonne interopérabilité. Si elles sont trop prescriptives, les doctrines d'emploi des forces terrestres peuvent constituer un facteur de rigidité ruinant leur ambition de garantir l'efficacité.

Harmoniser au plan international.

L'harmonisation de ces doctrines au plan international devrait accompagner l'intégration grandissante des systèmes de forces nationaux. De grands progrès pourraient être accomplis si cette harmonisation portait d'abord sur les méthodes de conception et de conduite de l'action. Parallèlement, la clarification du sens des concepts étudiés permettrait d'éviter de fastidieuses discussions aboutissant assez souvent à des compromis

peu opératoires une fois confrontés au réel. Autrement dit, l'homogénéité terminologique et méthodologique est de loin préférable à l'unité des thèses. Comme disait le Maréchal Foch : " J'admire moins les succès de Napoléon depuis que je sais ce qu'est une coalition ".

Il conviendra aussi de mieux maîtriser le volume, l'architecture interne et le fonctionnement des états-majors multinationaux en opérations en déportant hors du théâtre les fonctions non strictement indispensables. La claire vision du rôle de chacun et les progrès réalisés dans la maîtrise des systèmes de communication et d'information aideront à atteindre cet objectif crucial, en termes de vulnérabilité des centres décisionnels, notamment de niveau opératif.

Mais les progrès technologiques doivent être appréciés à l'aune de leur plus-value opérationnelle réelle. Moins spectaculaires que les concepts dérivés de l'initiative de défense stratégique américaine, les applications technologiques permettant d'amplifier les capacités du combattant terrestre sont pourtant hautement rentables en termes opérationnels.

Les actions de destruction menées avec des armes de précision tirées à distance de sécurité ne peuvent emporter la décision à elles seules que dans de très rares cas même si, très clairement, elles peuvent puissamment contribuer à la préparer. Notamment lorsque, présentes sur le théâtre, elles s'accordent au rythme et à la permanence des actions terrestres.

Il convient dès lors de porter toute l'attention nécessaire aux moyens de la supériorité dans les duels opératifs, tactiques et micro-tactiques (c'est à dire ceux menés directement par les combattants terrestres). C'est à ce niveau que seront réalisés l'appropriation des technologies et les investissements les plus judicieux pour l'avenir, en cohérence avec le nouveau cadre stratégique désormais fixé par le politique à l'emploi des forces.

Les évolutions en cours, loin de marginaliser les forces terrestres, placent ces dernières au coeur de la prévention et de la résolution des conflits qui échappent à la logique de la dissuasion. Pour peu qu'on veuille rester cohérent avec les objectifs fixés par le politique à l'emploi de la force armée... En prospective, les effets de mode sont les plus difficiles à éviter.

De même, les transformations des cadres d'engagement ne conduisent pas à une séparation nette entre les soldats de la paix d'une part, et les combattants de l'autre. Les impératifs de sûreté, de protection et de crédibilité des forces déployées plaident dans un sens totalement opposé. Les équipements, les savoir-faire, les concepts opérationnels qui président à la préparation des forces doivent correspondre aux exigences du combat de haute intensité de risques et de violence, même si les circonstances démultiplient les modalités de réalisation des missions et modifient, pour chaque opération, la pondération des composants de capacité.

L'appropriation des technologies ne constitue pas, et de loin, le seul défi à relever pour assurer le succès des opérations futures. Il faut aussi maîtriser les méthodes et les processus de conception et de conduite de l'action, et se rendre capables de produire des effets adaptés aux enjeux et aux situations. Il s'agit là d'un effort à accomplir d'autant plus important qu'il suppose de véritables révolutions culturelles. L'important est de ne pas perdre de vue les finalités qui les guident et les limites qui en fixent le cadre.



Colonel de GIULI

CDES/Chef du CREDAT

Colonel FAUCON

Cdt le 2ème RA



LA FONCTION DOCTRINE DANS L'ARMEE DE TERRE ESPAGNOLE

Dans l'armée de terre espagnole, la doctrine est "l'accord intellectuel" indispensable pour que le chef puisse exercer le commandement. En effet, le concept espagnol de commandement prévoit que le chef doit toujours établir des liaisons avec l'échelon supérieur, les unités voisines et les chefs subordonnés. Pour établir ces liaisons il faut qu'il existe un "accord moral", c'est à dire une communauté de principes, d'objectifs et d'intérêts. Il faut aussi un "accord intellectuel", ce qui se traduit par avoir une doctrine commune. Sans une doctrine commune le chef ne sera pas sûr que ses ordres et ses intentions ont été compris par les autres. Enfin il faut aussi avoir la composante matérielle de la liaison, constituée par les systèmes de télécommunications.

La doctrine est, de ce point de vue, une richesse immatérielle qui permet l'exercice du commandement ; d'où son importance pour l'armée de terre.

Le cycle doctrinal dans l'armée espagnole n'est pas très différent de celui des autres armées alliées ou amies. Il suffit de rappeler qu'il y a une phase de détermination des besoins, puis une phase d'études, une phase d'élaboration et d'approbation et une phase de diffusion. Il existe aussi une phase de révision et, éventuellement, de modification, conséquence des enseignements tirés de l'application de la doctrine.

En revanche, la structure mise sur pied pour réaliser ce cycle, ainsi que son fonctionnement, est particulière.

Au début des années 90, l'armée espagnole a entamé un processus de renouvellement de la doctrine. De cette époque datent le classement des publications militaires réglementaires et les concepts de base du cycle doctrinal.

Ce renouveau doctrinal a eu comme conséquence une production de documents de qualité et, de plus, en grande quantité. Cela a été fait en faisant appel à de nombreux officiers experts dans des différents domaines, qui ont partagé leurs fonctions habituelles avec celle de l'élaboration de la doctrine.

Cependant le besoin d'une réforme s'est bientôt avéré nécessaire. D'abord il manquait un organisme pour exercer les fonctions de direction et de gestion globales du cycle doctrinal. En effet, l'EMAT avait comme mission la conception et la planification du cycle doctrinal, mais l'échelon suivant était constitué par les inspections des armes. Il fallait disposer d'un organisme de coordination pour prendre en charge la gestion globale de la production et de l'approbation des documents réglementaires.

C'est ainsi qu'en 1997 a été créé le Commandement de l'entraînement et de la doctrine (MADOC) dans le cadre du plan de modernisation de l'armée de terre connu sous le nom de "Plan Norte". Ce plan de réforme, encore en cours, conçoit l'armée de terre comme un "Système de systèmes" dont un des principaux est le «système de préparation de l'armée». La direction et la gestion de ce système sont confiées, presque totalement, au MADOC. L'EMAT reste toujours l'organisme de conception et de planification au niveau supérieur du système.

Le système de préparation est composé de plusieurs sous-systèmes. Un de ces sous-systèmes est celui de la doctrine qui dispose d'une structure et d'un mode de fonctionnement adaptés.

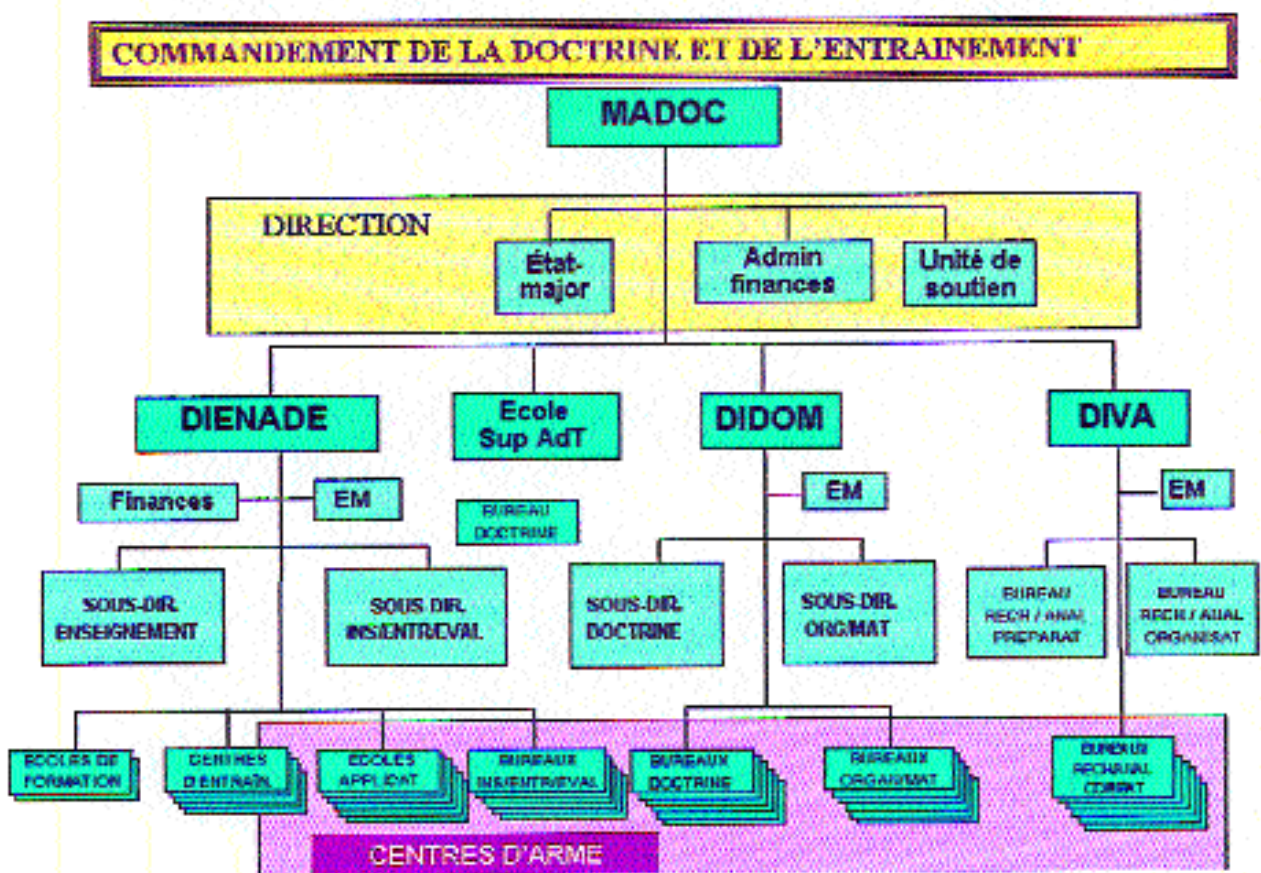
Le MADOC est constitué de plusieurs directions (voir organigramme). La direction de la doctrine, de l'organisation et des matériels (DIDOM) est chargée particulièrement de ces aspects. Elle est composée de deux sous-directions : la sous-direction de la doctrine et la sous-direction de l'organisation et des matériels.

La direction de l'enseignement, de l'instruction, de l'entraînement et de l'évaluation (DIENADE) a deux sous-directions (voir organigramme) : la sous-direction de l'enseignement (comparable au COFAT) et la sous-direction de l'instruction, de l'entraînement et de l'évaluation. La direction de recherche et d'analyse (DIVA) a deux bureaux centraux : le bureau recherche et analyse pour la

préparation opérationnelle et le bureau recherche et analyse pour l'organisation (voir organigramme ci-après). L'École supérieure de l'armée de terre (équivalent à l'ancienne DEMSAT) a également des attributions dans le domaine de la doctrine. Elle est responsable de tout ce qui concerne les unités des niveaux brigade interarmes et supérieurs. Elle dispose ainsi d'un bureau de doctrine, d'un bureau d'organisation et matériels, d'un bureau d'instruction, d'entraînement et d'évaluation et d'un bureau de recherche et d'analyse.

L'échelon inférieur est constitué par les différents bureaux, un pour chaque fonction opérationnelle, plus la logistique. Il y a des bureaux de différents types : bureaux de doctrine, bureaux d'organisation et matériels, bureaux d'instruction, entraînement et évaluation et bureaux de recherche et analyse pour le combat (voir organigramme).

Organiquement tous ces bureaux appartiennent aux différentes directions. Ils sont situés dans les écoles d'armes et de la logistique. Ils constituent ainsi, dans chaque fonction opérationnelle, un pôle d'organismes coordonnés horizontalement par le général commandant l'école. Celui-ci exerce, en plus, respectivement, les fonctions d'inspecteur de l'arme ou de la logistique. Chaque pôle, coordonné par l'inspecteur s'appelle "centre d'arme" (ou centre logistique). De cette façon, nous trouvons des chaînes organiques verticales et des ensembles de bureaux coordonnés horizontalement. Cela confère au système une structure matricielle.



Dans le sous système "doctrine" nous trouvons les niveaux suivants :

- niveau conception et planification qui se trouve à l'EMAT, division opérations,
- niveau direction générale exercé par le MADOC et, plus particulièrement, par la DIDOM,
- niveau direction technique, représenté par les sous-directions de la doctrine, de l'enseignement et de l'instruction, de l'entraînement et de l'évaluation ; chacune de ces trois sous-directions a des attributions sur les documents de doctrine générale, de l'enseignement et de l'instruction, respectivement,
- niveau exécution, constitué par les groupes de travail (GT), dans chaque école, qui dirigent à son tour les travaux des groupes d'étude (GE) ; ces derniers sont des groupes "ad-hoc" créés pour la rédaction d'une publication doctrinale concrète.

Au niveau conception et planification, l'EMAT rédige le "Plan de la doctrine à long terme" qui fixe les objectifs à atteindre à moyen et à long terme. Il étudie et approuve le "Plan général de doctrine" (rédigé par le MADOC) pour l'année à venir. L'approbation de la "Doctrine d'emploi des forces terrestres" est réservée à ce niveau. C'est le seul document doctrinal approuvé directement par le CEMAT.

Au niveau direction, le MADOC/DIDOM rédige le projet de "Plan général de doctrine" pour l'année à venir. Il approuve toute la doctrine de l'armée de terre, sauf la "Doctrine d'emploi des forces terrestres". Il vérifie la cohérence des publications doctrinales et veille à ce qu'elles soient en accord avec la doctrine alliée acceptée et ratifiée par l'Espagne. Pour finir, il contrôle le processus d'édition des publications militaires réglementaires.

Au niveau de la direction technique, les différentes sous-directions élaborent les programmes de doctrine dans leurs domaines respectifs. Elles dirigent aussi le fonctionnement des groupes de travail et approuvent les guides de rédaction (structure/contenu) des différentes publications militaires réglementaires.

Au niveau d'exécution, les groupes de travail réalisent les guides de rédaction des publications. Ils dirigent et contrôlent le travail des groupes d'étude, en accord avec les programmes de doctrine établis par le niveau de direction technique. Chaque groupe d'étude est chargé de la rédaction d'une publication. Il le fait en conformité au guide de rédaction, et dans les échéances prévues par le programme de doctrine respectif.

Concernant la planification dans le temps, le cycle démarre à l'année X-1 pour l'exécution des publications de l'année X. Le MADOC/DIDOM collecte les besoins en doctrine et, conformément aux directives du Plan de doctrine à long terme, rédige le projet de Plan général de doctrine pour l'année suivante. Il présente ce plan au mois d'octobre à l'EMAT, pour approbation. Simultanément ce projet est envoyé au niveau de la direction technique. Ceci permet à chaque sous-direction concernée d'initier la rédaction des différents programmes de doctrine et d'approuver les guides de rédaction des publications prévues pour l'année suivante.

Le Plan général de doctrine est approuvé normalement au mois de décembre. Cela permet de finir les travaux des programmes de doctrine en introduisant les éventuelles modifications. Les différents programmes sont alors soumis à l'approbation du MADOC et, au mois de janvier, peut commencer sa mise en œuvre.

Une fois les groupes d'étude constitués, ils travaillent sur la publication qu'ils ont en charge. La rédaction terminée, une première lecture par le groupe de travail permet de vérifier si ce travail est conforme au guide de rédaction et s'il n'y a pas des erreurs du point de vue de la fonction opérationnelle concernée. Ensuite, le projet monte au niveau supérieur où il subira une nouvelle lecture dans le but de contrôler s'il est conforme au reste des publications du programme de doctrine de la sous-direction respective. La troisième révision intervient au niveau de la DIDOM.



À ce niveau, il faut s'assurer de la cohérence des publications des différentes fonctions opérationnelles, les unes par rapport aux autres. Il faut s'assurer également que ces publications ne sont pas contradictoires avec la doctrine alliée ratifiée par l'Espagne. Une fois réalisées ces dernières vérifications, la publication peut être approuvée par le MADOC. Elle entre dans le programme éditorial du MADOC, pour être publiée.

Le retour des enseignements tirés de l'application de la doctrine et les études menées par les bureaux de recherche et analyse montrent parfois la nécessité d'une modification de certains documents déjà approuvés. C'est la phase finale du cycle doctrinal. Pour obtenir cela, le besoin de modification est introduit dans le Plan général de doctrine pour l'année suivante. À partir de ce moment, la modification d'une publication entre à nouveau dans le cycle et un groupe d'étude sera finalement chargé de ce travail.

La structure et le fonctionnement du cycle doctrinal en Espagne sont récents. Ils ont besoin encore d'un rodage de quelques années. La création du MADOC a constitué un effort important de rationalisation dont les conséquences sont déjà visibles. Il a encore un long chemin devant lui, surtout dans le domaine de la doctrine au niveau allié et multinational. Ce sujet pourra faire l'objet d'un prochain article.



LCL José Manuel **ROLDÁN TUDELA**
Officier de liaison espagnol au CDES



L'officier et l'art militaire.

A l'heure du renouveau doctrinal et de ses grands chantiers, il semble opportun de s'arrêter quelques instants pour examiner la formation de l'officier français en matière d'art militaire. Force est de constater que ce domaine n'a pas été suffisamment exploré pour des raisons qui tiennent au reste à toutes sortes de contingences.

A bien comparer l'officier français d'aujourd'hui à celui du début du siècle, ou encore à ses partenaires occidentaux, il n'est que de constater à quel point le contenu de la formation manque de substance. En effet, de ce qui est communément appelé **l'art militaire ou opérationnel**, cet ensemble composé par le triptyque "Histoire militaire - pensée militaire - corps conceptuel et doctrinal d'emploi des forces", l'effort consenti n'est pas à la mesure des défis auxquels l'officier doit faire face.

LES RAISONS

A cela il y a plusieurs explications possibles, notamment d'ordre culturel, historique et stratégique.

Culturellement, l'esprit "gaulois" a tendance à privilégier, souvent avec bonheur, l'intuition, l'audace, le caractère et l'allant du chef, au cri de "l'officier est un homme d'action". En France, l'art du commandement bénéficie d'ailleurs de cours remarquables, d'une littérature riche en qualité et quantité d'œuvres d'auteurs et de "figures" emblématiques portées au pinacle. Il bénéficie, en outre, d'une évaluation permanente et suivie. C'est un pôle d'excellence reconnu par tous.

Historiquement, l'art militaire français, notamment sa doctrine, a longtemps été marqué par la responsabilité qui lui a été attribuée dans la cuisante défaite de 1940.

Ce serait d'ailleurs davantage sa non-application qu'il faudrait accuser, car, appliquée, la doctrine en vigueur - guerre de mouvements dynamiques de grande ampleur - aurait peut-être permis de modifier le cours de l'Histoire.

Plus près de nous et imposée par le **contexte stratégique**, la guerre froide conférait aux forces conventionnelles un rôle passif et réducteur, mais sacrificiel, dans un cadre espace-temps si contraint que tout reposait au plus haut niveau sur une planification minutieuse, rigoureuse et exhaustive, et au plus bas niveau sur les qualités morales des hommes. Bien peu de place était laissée à l'intelligence des situations.

En résulte tout naturellement le fait que cette formation ait été jugée secondaire, au regard de l'importance d'autres facteurs plus décisifs.



LA SEULE SCIENCE MILITAIRE NE SUFFIT PLUS

La guerre froide a laissé la place à une nouvelle situation géostratégique, plus instable, où la stratégie d'action s'est imposée comme facteur d'équilibre. Il est donc temps de se situer vis-à-vis de l'art militaire, par ce qu'il peut apporter à la résolution des questions. La doctrine ne répond plus seule aux besoins actuels ; à la question "contre quoi combattons-nous ?", se substitue la question "pour quoi combattons-nous ?".

Cette attitude présente d'autant plus d'intérêt que l'officier retrouve progressivement sa place et est appelé à jouer un rôle de premier plan au cœur des stratégies d'action. Mais sa vocation ne peut plus se limiter à la seule action.

Comme toujours, réfléchir et décider sont les "actes" fondateurs de l'action. Dans ce cadre celui qui a repris toute sa valeur est sans nul doute le second. Cela ne remet pas en cause, bien évidemment, ce qui est de sa responsabilité traditionnelle mais cela lui donne plus de qualités éminentes qui fondent sa légitimité : ce sont notamment l'ouverture et la justesse d'esprit, le discernement.

Ainsi, plus qu'hier, la décision s'appuie sur un processus complexe de réflexion qui puise sa source dans l'art militaire et qui trouve sa traduction dans des techniques opératoires.

La **science militaire** consiste en la

mise en œuvre technique d'organisations, de méthodes et d'outils, et fait l'objet, en France, d'une formation approfondie et de qualité. L'ancien contexte avait, à juste titre, imposé à tous une compétence affirmée en la matière. Toutefois, quel que soit le domaine considéré, la seule maîtrise de techniques, aussi élaborées soient-elles, ne forge que des artisans.

Tout autre est l'**art militaire**, qui, comme tout art, combine harmonieusement la mémoire des événements - l'Histoire militaire -, l'étude des fondements et des mouvements - la pensée militaire -, et l'élaboration de procédés - la doctrine. Le but recherché est d'infléchir le cours des événements en y discernant les logiques et le sens. L'action future en sera d'autant mieux éclairée.

Le chef militaire doit donc simultanément organiser le travail de son état-major et, à son niveau, raisonner les problèmes qui se posent à lui. Il doit, en outre, s'astreindre en équipe à un effort de réflexion et faire preuve de jugement. La décision, quant à elle, relèvera toujours de sa responsabilité ; elle devra parfois être prise dans la solitude. De l'équilibre qu'il mettra entre ces différentes phases, découlera une plus grande efficacité. Dans les opérations complexes, les travaux techniques de l'état-major sont dimensionnants. Il devra donc veiller à ce que les décisions prises n'entraient pas sa liberté d'action.



L'ART MILITAIRE EST UN TOUT

Par ailleurs, l'officier ne peut restreindre sa réflexion à la seule référence à l'un ou l'autre des trois volets de l'art militaire. Ce dernier est un tout. Le degré d'interaction y est élevé ; chacun des volets apporte ses vertus. C'est donc bien en s'appuyant également sur ces trois piliers que le chef militaire pourra saisir la complexité de la situation, l'évaluer et donner du sens à son action.

La **doctrine** n'est qu'une partie du besoin éprouvé par l'officier lorsqu'il est confronté à un problème d'emploi des forces. Elle répond, en effet, à la seule question " comment ? " en proposant des voies possibles adaptées à des schémas génériques. Il est vrai qu'hier encore, cette réponse était suffisante. La doctrine s'appliquait à un adversaire désigné et connu, à un cadre d'engagement défini et reconnu. Aujourd'hui la situation se présente différemment. Tout en s'appuyant sur des grands principes, elle ne doit être désormais ni trop figée ni trop précise. En revanche, elle doit toujours décrire des modes pour construire et conduire l'action en proposant les agencements les plus appropriés afin d'obtenir les meilleurs effets.

La **pensée militaire**, par ailleurs, ne peut pas être considérée comme une donnée universelle, même si elle semble s'affirmer dans des principes généraux. Elle reste le produit et l'héritière naturelle d'une culture, la marque d'une identité et d'une volonté, lesquelles paraissent de plus en plus multiples, sinon divergentes.

Il ne s'agit donc pas de conceptualiser pour le plaisir, de construire une pensée autonome pour revendiquer une quelconque exception française. Il s'agit de façonner le sens que l'on veut donner à l'action. Toute sa culture, son Histoire et ses engagements opérationnels incitent l'armée de terre française à enrichir la réflexion tout en se mettant en posture de mieux défendre son point de vue.

L'étude des penseurs militaires permet de bien situer l'action dans un environnement plus vaste et plus flou et d'en définir les effets à attendre. Mais cela l'est aussi de l'ordonnancement général des actions militaires dans les différentes sphères stratégiques, opératives, voire tactique, et des constantes, des tendances et des variables dans l'analyse des risques.

Enfin, l'**Histoire militaire** propose des exemples et élargit ainsi le champ des possibles, notamment dans les instants de doute et de choix. De plus, elle reste le meilleur "outil" pour éclairer l'avenir et mettre en évidence les invariants et les évolutions. L'homme semble être irrémédiablement lié à la fois à son héritage et à son destin.

Pour être efficace, l'étude de l'Histoire militaire doit se détacher de l'événementiel, pour se focaliser sur la mise en valeur d'exemples pédagogiques. Certes, l'Histoire ne bégaie pas. Cependant, elle prodigue des enseignements utiles à celui qui cherche à comprendre le sens des actions passées.



QUELQUES DANGERS

Tout cet ensemble cohérent n'est pas totalement ignoré. Toutefois, il n'est pas suffisamment mis en perspective. Trois arguments notamment expliquent une telle attitude. Ils sont régulièrement et indifféremment mis en avant : les seuls et rares autodidactes sont bien suffisants ; somme toute, il n'existe pas de réel besoin ; finalement, la doctrine américano-otanienne remplit cet office.

L'autodidaxie est actuellement la seule voie offerte à l'officier français. Elle nécessite temps, moyens et persévérance. Par essence même, elle développe des effets à la fois pernicious et pervers. Elle cantonne l'officier qui s'y adonne puis s'y confine, elle l'isole et le marginalise de l'institution. Cette méthode ne peut convenir pour enseigner ce qui constitue, sans nul doute, le cœur du métier des armes.

Aujourd'hui encore, peut-être par ignorance ou laxisme, certains ne semblent pas être loin de penser que, pas plus qu'hier, l'art militaire ne mérite une quelconque attention, sinon pour occuper quelque "professeur Nimbus".

L'art militaire n'est pas réservé aux seuls **experts** chargés de l'élaboration de la doctrine d'aujourd'hui et de demain. Ces derniers s'en défendraient d'ailleurs à raison. Il sert aussi et avant tout à tout officier appelé à employer - en tant que chef ou officier d'état-major - des forces sur un théâtre. Il est utile, enfin, à tout officier impliqué dans la préparation ou la prise de **décisions stratégiques** du temps de paix.

D'autres, au nom d'une interopérabilité que nul ne conteste, se contentent ou préconisent de traduire et suivre la pensée militaire dominante. C'est une option dans laquelle nombre de petits pays se sont déjà engagés, perdant, de ce fait, leur autonomie et toute capacité d'influence.

Nul n'est obligé de se soumettre, encore faut-il consentir l'effort nécessaire pour se réveiller, se mettre en marche et répondre à l'appel qui incite à l'élévation.

Prendre de tels chemins serait, cependant, commettre une erreur probablement irrémédiable.

UNE FORME GÉNÉRALE DE FORMATION

C'est pourquoi il semble nécessaire et urgent de pallier la carence dénoncée.

Quelques pistes de réflexion sont ici proposées.

Une des voies possibles consisterait, pour les officiers, à accompagner le rythme des grandes phases de la carrière et des passages en école pour leur transmettre cette culture.

LIBRES REFLEXIONS

Ceux-ci devraient ainsi pouvoir recevoir en matière d'art militaire une formation continue, graduée et adaptée. Comme pour une œuvre symphonique, où il s'agit de mettre en harmonie les différents pupitres, il conviendrait de suivre une progressivité simultanée dans les trois domaines interactifs pour aller, par mouvement, de la tactique à la stratégie globale.

L'officier saura l'enrichir par un travail individuel, s'il se sent soutenu et conseillé et s'il lui est proposée une bibliographie raisonnée, mise à jour régulièrement, d'ouvrages disponibles à l'achat ou au prêt. Enfin, l'état de l'art pourrait être apprécié en la matière, notamment lors des épreuves du concours donnant accès à l'enseignement militaire supérieur du second degré, par une épreuve permettant d'évaluer - notamment grâce à l'étude préalable d'une ou plusieurs œuvres de penseurs militaires - à la fois les connaissances et la capacité de réflexion en matière d'art opérationnel.



LCL de COURREGES d'AGNOS - EMAT/BCSF

106ème Promotion de l'ESG

CHEF DE SECTION D'INFANTERIE : UN NOUVEAU METIER.

A l'instar des autres composantes de l'armée de terre, et peut-être davantage encore, l'infanterie vit une mutation sans précédent. A la définition d'une nouvelle doctrine d'emploi et à la montée en puissance de la professionnalisation s'ajoutent l'irruption dans les unités de très nombreux équipements modernes et la mise en œuvre de nouveaux DUO concernant en particulier l'encadrement qui représentent autant de défis simultanés pour l'arme, singulièrement au niveau de la section.

Un contexte nouveau

L'étude de la nouvelle doctrine d'emploi de l'infanterie montre clairement que l'arme est au cœur de la stratégie d'action qui conduit l'armée de terre à privilégier la projection d'ensembles modulaires capables d'agir dans le cadre de missions de coercition de forces ou de maîtrise de la violence, et qui implique un renouveau de la manœuvre.

A l'évidence, plus encore qu'hier, le contrôle du milieu, souvent urbain, concrétisera l'action engagée. Par son aptitude à durer, sa capacité à occuper et tenir le terrain, sa finalité qui reste le combat débarqué au contact, la grande réversibilité des attitudes qu'elle peut adopter, l'infanterie, agissant dans le cadre d'ensembles interarmes, est particulièrement adaptée aux engagements modernes.

Ramassée en termes d'effectifs, ayant sacrifié certaines capacités pour se recentrer sur son métier, l'infanterie devient une arme " technologique " grâce notamment à une politique audacieuse en matière d'équipements. Par voie de conséquence, il ne sera plus possible aux autres armes de briguer des missions d'infanterie ici ou là, sous couvert de la maîtrise de quelques savoir-faire " TTA " appris dans les écoles de formation générale.

En effet, le combat de l'infanterie ne cesse de se compliquer. Si les nouvelles structures du régiment d'infanterie blindée peuvent donner l'impression d'une simple redistribution des capacités existantes, il en va tout autrement si on examine le niveau de la section.



La section, un niveau tactique complexifié

En restant très schématique, si "l'art" du colonel ou du capitaine consiste toujours à faire manœuvrer des pions de combat en combinant leurs capacités respectives pour remplir une mission, celui du chef de section prend aujourd'hui une autre dimension, tant par les structures retenues que grâce aux apports de nouveaux matériels :

- Il devra d'abord combiner l'action de quatre groupes de combat qui n'ont pas tous la même vocation tactique (quaternarisation), tout en continuant à agir en coopération avec les sections spécialisées du régiment (SAC, SRI, SML) mais aussi les appuis reçus en renforcement (chars, génie, artillerie),

- Il gèrera ensuite simultanément les feux d'une dizaine d'armes aux capacités et aux portées diverses : Famas valorisé, Anti Blindé Lourd AT4CS, Lance Grenades Individuel, Minimi, FRF2, Eryx, grenades à main et à fusil, arme(s) de bord des véhicules de combat de la section,

- Enfin, le système Félin fera bientôt du combattant un système d'arme à part entière, notamment par le biais d'équipements individuels lui permettant de communiquer, de s'orienter, d'observer de jour comme de nuit.

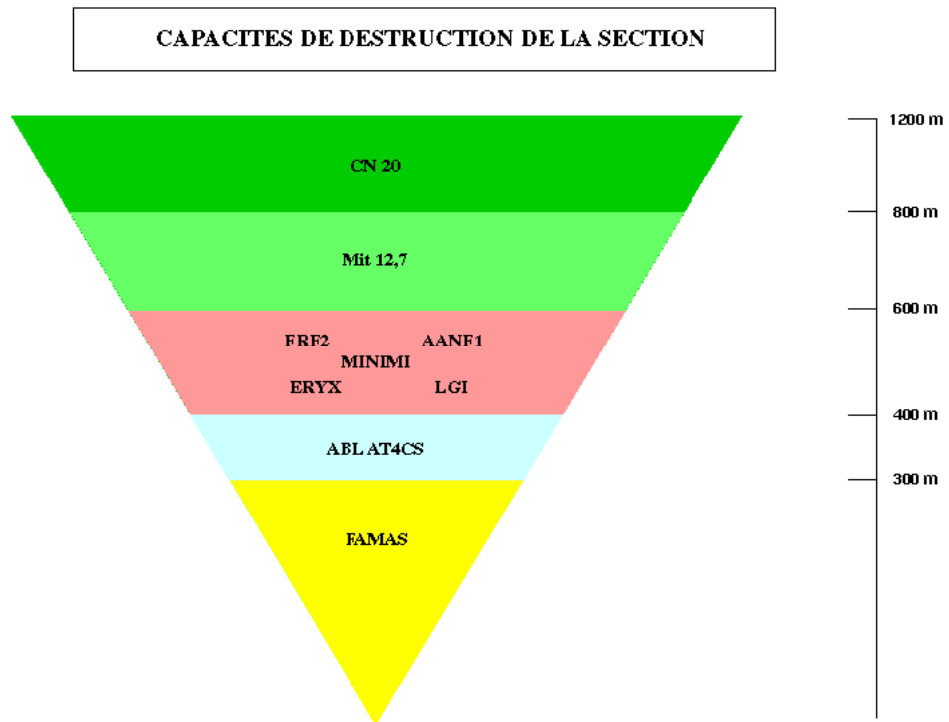
L'accroissement de la portée moyenne des armes permet théoriquement de limiter l'imbrication, mais la présence de civils, le

milieu urbain, la recherche de la limitation des effets collatéraux caractéristiques des engagements actuels limitent le tir à distance et favorisent cette dangereuse imbrication contre laquelle le chef devra se prémunir au maximum.

Ainsi, on voit bien que l'infanterie ne se résume plus au "choc des poitrines" dans les 300 derniers mètres. Le chef de section devra faire preuve d'une véritable "intelligence des situations" et d'un très grand sens tactique pour adapter l'emploi de la force dont il dispose à une infinité de situations dont l'intensité pourra varier d'un instant à l'autre. Pour autant, le combattant bardé de technologie devra rester un soldat rustique très endurant physiquement et moralement pour conserver sa capacité de durer et pouvoir affronter des situations extrêmes : le fantassin ira toujours ramasser ses morts et ses blessés sous le feu direct de l'ennemi.

De ce point de vue, c'est un leurre de considérer des différences d'intensité dans son combat : dans les situations où il est engagé aujourd'hui, comme on l'a bien vu lors des opérations récentes, le fantassin doit être prêt à mettre en œuvre instantanément des procédés qui relèvent de ce qu'on qualifie de haute intensité. Au risque d'employer une expression réductrice et provocatrice, on peut dire que pour lui, la basse intensité n'existe pas réellement.

LIBRES REFLEXIONS



Une révolution dans la gestion du quotidien

Le second défi qui attend le chef de section d'infanterie se situe à un tout autre niveau, et réside dans la gestion quotidienne de l'encadrement dont il disposera en 2002 : il n'aura plus quatre sous-officiers (souvent appelés dans les régiments non-professionnels), mais neuf.

Chacun des quatre groupes comportera un chef de groupe (sergent-chef ou sergent confirmé) et un chef d'engin servant les armes de bord, auxquels il faut bien sûr ajouter le sous-officier adjoint. Ainsi, le taux d'encadrement sera de l'ordre de 25%, proportion justifiée par les caractéristiques nouvelles du combat d'infanterie évoquées plus haut.

Il s'ensuit qu'après avoir dû gérer la pénurie pendant des décennies, le chef de

section devra organiser l'abondance, exigeant de sa part imagination et réflexion au quotidien pour tirer le meilleur parti de ce capital humain, tant au plan individuel que collectif.

Il s'agira donc de trouver sans cesse de nouvelles solutions pour responsabiliser et valoriser tous les cadres de la section, en évitant la routine et la spécialisation, génératrices de frustrations mais surtout de graves lacunes dans la capacité opérationnelle de la section. Le confort apporté par le nombre génère donc un inconfort intellectuel permanent pour le chef dans la vie de tous les jours. La pénurie passée empêchait de former à la fois les cadres et les militaires du rang. Voilà bien un domaine qui devrait sérieusement évoluer.

Il convient de s'y préparer d'autant mieux que ce phénomène est totalement nouveau. Réfléchi et bien programmé, l'emploi quotidien des cadres de la section permettra de favoriser l'épanouissement personnel de chacun, d'apporter toute

l'attention que méritent nos jeunes EVAT et d'améliorer sensiblement la capacité opérationnelle de nos unités, garantie de l'efficacité de l'infanterie au combat ou dans les situations de crise et donc du succès de tout engagement futur.

En définitive, le chef de section d'infanterie de demain disposera de moyens humains et matériels beaucoup plus riches qu'hier, mais il aura à assumer de plus lourdes responsabilités, que ce soit en temps de paix, de crise ou de guerre. Il exercera un métier bien différent de celui de ses anciens, contribuant nettement à permettre à l'infanterie de trouver sa dimension naturelle au sein d'une armée de terre professionnelle ramassée, intégrant les plus hautes technologies, et apte à remplir toutes ses missions.



***CBA ESNAULT
112° promotion du CSEM***

UNE ORIGINALITÉ AU SEIN DU CDES : LA CELLULE DES CONCOURS ET EXAMENS

Au sein du bureau activités, il existe une entité originale, mal connue et discrète par nature, dont l'action est pourtant primordiale pour le Commandement de la doctrine et de l'enseignement militaire supérieur de l'armée de terre.

Elle apparaît dans les organigrammes sous le vocable de «CELLULE CONCOURS».

Vitrine de l'organisme et relais vers les formations de l'armée de terre, soumise à une obligation de résultat sous peine de remettre gravement en question le fonctionnement du CDES, elle a la particularité de travailler en temps réel et en «prise directe» avec de nombreux officiers généraux et supérieurs et 500 candidats (capitaines à lieutenant-colonels) de tous horizons géographiques.

La cellule est armée par un officier et un sous-officier, indissociables en raison de leurs tâches complémentaires et très différenciées.

Sa **mission** consiste à organiser et soutenir deux concours et un examen ressortissant à l'EMS1 et à l'EMS2 de la voie état-major :

- le concours d'admission au cours supérieur d'état-major, qui, à lui seul, en vaut deux, compte tenu de la différence de nature entre les épreuves écrites d'admissibilité, et les épreuves physiques et orales d'admission d'une part, et du calendrier de leur déroulement d'autre part, puisque six mois les séparent. Ce concours s'étale sur une durée de quinze mois ;
- le concours d'admission à l'école d'état-major dont les opérations s'étalent sur dix mois ;
- enfin, l'examen du diplôme militaire supérieur qui exige pour sa part six mois de gestation.

L'originalité de la cellule concours tient au «syndrome de mutagénèse» (bien connu du docteur Jekyll) qui l'affecte lors du déroulement des épreuves d'un concours : en effet, structure de «temps de paix» qui reçoit ses directives du colonel chef du bureau activités, elle change alors de nature et devient «secrétariat permanent du jury» (du concours considéré), structure «opérationnelle» aux ordres exclusifs de l'officier général président dudit jury.

Concrètement et en schématisant, le **travail de la cellule** est constitué des tâches suivantes :

en tant que cellule concours :

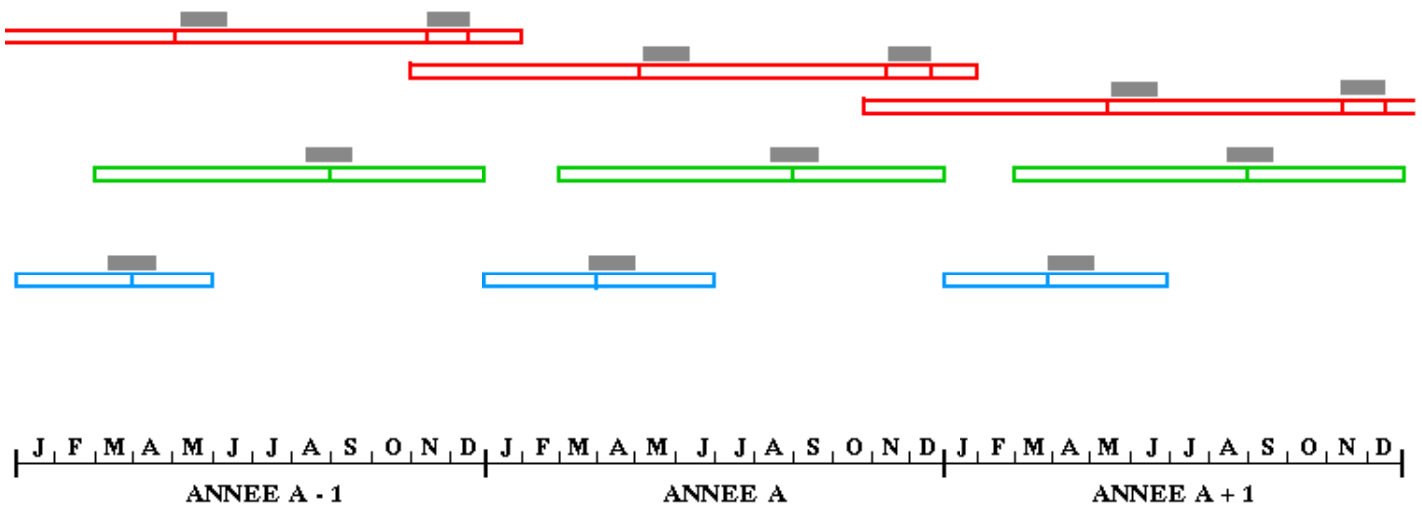
- participation à l'élaboration des circulaires annuelles ;
- production de statistiques au profit du CDES, de l'EMAT et de la DPMAT ;
- centre de documentation et d'annales pour les préparateurs et les candidats ;
- préparation de la prévision et suivi du budget accordé à la cellule ;

en tant que secrétariat du jury :

- convocations en réunions plénières ou particulières des membres des jurys (entre 30 et 40 fois) au cours desquelles sont données les consignes d'organisation à mesure que les travaux avancent ;
- participation aux réunions ayant pour objet le choix des sujets de composition par le général CEMAT ou le général CDES ;
- commandes multiples et diverses de cartes IGN pour les épreuves qui le nécessitent ;
- dactylographie des sujets de composition ;
- liaisons avec l'établissement d'impression de l'armée de terre de Saint-Cyr-l'école et vérification des «produits finis» ;
- distribution des sujets de composition et diffusion des consignes pour l'organisation des épreuves aux commissions de surveillance des centres d'examen ;
- veille téléphonique pour assurer la permanence de la liaison entre le centre d'examen et les membres correcteurs du jury pendant la durée des épreuves, les candidats pouvant les interroger sur une anomalie éventuelle décelée dans un sujet ;
- récupération des copies, mise en anonymat et distribution aux correcteurs ;
- récupération des notes et des copies ;
- établissement du classement final et des statistiques ;
- présentation des résultats au général CEMAT pour le «tirage» de la barre en présence du général CDES et des généraux présidents de jurys ;
- diffusion des notes aux candidats ayant échoué ;
- constitution et diffusion des rapports des présidents de jury.



**CHRONOLOGIE DE LA CHARGE D'ORGANISATION
DES CONCOURS ET EXAMENS DE L'EMS1 ET DE L'EMS2
VOIE ETAT - MAJOR**



Pour les épreuves orales du concours d'admission au CSEM, l'organisation est beaucoup plus lourde pour la cellule concours car elle devient centre d'examen. En effet, à la plupart des travaux cités plus haut, il faut rajouter sept mois de préparation spécifique qui demande beaucoup d'énergie, notamment dans le soutien des épreuves qui se déroulent au niveau centre d'examen d'Ile-de-France à Satory de la mi-novembre à la mi-décembre :

- négociations :

- * pour obtenir le soutien du 5^e régiment du génie en matière de renfort de personnel, de transmissions, d'informatique, de bureau postal, de casernement et d'entretien des locaux ;
- * pour améliorer un centre d'examen qui n'a pas de passé et donc aucune expérience au regard de la spécificité des épreuves d'admission au CSEM ;

- problèmes liés :

- * à l'alimentation ;
- * à l'hébergement des candidats et des membres du jury ;
- * au transport par navette depuis Versailles ;

- demande d'augmentation de mobilier ;

- prise en charge des problèmes de soutien communs avec ceux de l'EMSST sur le plateau de Satory.

Au total, on peut dégager six caractéristiques principales présidant aux activités de la cellule :

- superposition des hiérarchies : la cellule concours devient secrétariat des quatre jurys pendant les périodes citées plus haut. Cela signifie qu'en incluant sa hiérarchie habituelle au CDES, elle a cinq hiérarchies différentes qui, en fin d'année, se superposent toutes, tous les concours et examen étant alors en cours ;

- confidentialité des travaux ;

- pilotage simultané de plusieurs concours ;

- sensibilité à la charge dévolue liée :

- * à la qualité du personnel composant les jurys : officiers généraux, officiers supérieurs et professeurs d'université ;

- * à l'importance déterminante de ces concours en terme de perspectives de carrière pour les officiers candidats ;

- rigueur indispensable à l'élimination de tout risque de dysfonctionnement car il n'y a aucun droit à l'erreur ;

- aptitude à l'accueil : la cellule concours entretient des relations en «prise directe», chaque année, avec :

- * 10 officiers généraux ;

- * 42 officiers supérieurs ;

- * 2 professeurs d'université ;

- * 500 candidats du grade de capitaine à lieutenant-colonel.

En conclusion, le travail de la cellule concours se révèle dense, délicat et mal connu du fait de la nécessaire confidentialité de ses tâches, mais les aspects contraignants sont largement compensés par la richesse des rapports humains et le niveau de responsabilité qu'il offre.

Le professionnalisme de cette cellule est indispensable à l'exigence d'exactitude parfaite des résultats des concours et, par conséquent, à la qualité de la réputation du CDES.



Commandant HIRIGOYEN

CDES / EM

CDES

OFFICIER COMMUNICATION

1, Place JOFFRE - 75007 PARIS

✉ BP 53 - 00445 ARMEES

☎ 01 44 42 36 22 - FAX 01 44 42 35 01

Ritter : 16 93 36 22



Dépôt légal : avril 1999

ISSN : 1293-2671

Tirage : 1 500 exemplaires

TOUS DROITS DE REPRODUCTION RESERVES

