

L'approche française

de la fonction commandement des forces terrestres futures

Cet article est édité dans la rubrique doctrine et traduit par conséquent l'état actuel de la réflexion dans l'Armée de terre. Le sujet incite à tracer les perspectives d'évolution de la fonction commandement plutôt que de décrire l'existant. L'article ne présente pas pour autant les termes d'un concept validé sur le commandement futur.

S'appuyant sur le plan prospectif à 30 ans¹ et sur les actuelles réflexions de l'Armée de terre en matière d'opérations et de commandement futurs, son ambition est de constituer les premières briques d'un socle de réflexion participant à l'élaboration de ce concept.

Cette réflexion évoluera et s'enrichira grâce aux conclusions attendues à l'horizon 2005 de l'étude de prospective technico-opérationnelle "PTO commandement futur" et grâce aux contributions de tous, au sein comme en dehors de l'Armée de terre.

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL PATRICK RAUX DE L'EMAT/BCSF



ADC F. CHESNEAU/SIRPA Terre

"Les grands résultats à la guerre sont le fait du commandement" : cette citation du maréchal FOCH rappelle à quel point, en fin de compte, le succès des armes reposera demain, comme par le passé, sur l'adéquation de la fonction commandement

avec les engagements opérationnels futurs de nos forces.

Or, le début du XXI^e siècle présente pour les armées occidentales trois caractéristiques majeures concomitantes, dont la prise en compte est primor-

diale pour développer les capacités opérationnelles adéquates : la perspective de conflits dissymétriques ou asymétriques dans des champs d'actions variés qui rendront les situations opérationnelles plus complexes à prévoir et à gérer ; l'impérieuse nécessité de concilier les performances des systèmes d'armes avec l'économie des ressources et le souci d'épargner les vies humaines ; et surtout l'opportunité d'une certaine maîtrise de l'information, facteur décisif de supériorité opérationnelle pour les engagements futurs.

Possible, mais surtout nécessaire pour comprendre toute la complexité des situations opérationnelles, la maîtrise de l'information n'est pourtant pas une fin en soi : dans l'absolu, le partage pertinent de l'information qu'elle permet, offre la perspective de pouvoir partager davantage et autrement

l'action entre toutes les parties prenantes à un conflit et de réaliser les effets quels qu'ils soient avec une efficacité optimale.

La numérisation et ses perspectives opérationnelles auront un impact sur toutes les fonctions, et les systèmes qui les servent devront progressivement se transformer. Pour la fonction commandement, la transformation s'appliquera principalement au processus du cycle décisionnel, aux possibilités d'articulation des forces, aux systèmes de commandement et à l'organisation des centres décisionnels.

La réflexion sur la fonction commandement, fonction opérationnelle universelle et transverse par excellence, doit s'inscrire dans une approche globale qui dépasse largement le périmètre et la problématique des forces terrestres. Cette démarche, certes complexe, devrait permettre la mise

en évidence de solutions non seulement pertinentes pour certaines parties, à l'échelle d'une composante opérationnelle, d'un niveau, ..., mais aussi cohérentes avec toutes les autres.

Au bilan, la fonction commandement, assurant également la synergie des autres fonctions, conservera de toute évidence un rôle essentiel : Son efficacité consistera essentiellement à permettre l'initiative opérationnelle dans le choix et la réalisation des effets.

A cette fin, la fonction commandement devra notamment s'avérer plus fédératrice. En ce sens, en vue d'une famille d'effets à obtenir, et en fonction de la nature et du degré de coopération possible, elle devra permettre de commander toute force composée d'ensembles numériques unis pour la circonstance, comme par ailleurs, de la commander, par nécessité ou contrainte, dans une articulation différente avec une autonomie de commandement éventuellement modifiée. Seule une plus grande flexibilité des systèmes de commandement pourra apporter cette réponse avec la rapidité et la permanence nécessaires.

Quelques réflexions sur l'adaptation numérique de la fonction commandement seront livrées, après avoir rappelé le cadre opérationnel des forces futures et présenté la démarche d'analyse globale retenue.

Une nécessaire adaptation du fonctionnement opérationnel de forces numérisées agissant dans un cadre opérationnel élargi interarmées et multinational.

Avec l'évolution géostratégique résultant du bouleversement géopolitique de la fin du siècle dernier, on assiste à une multiplication des conflits sur

presque tous les continents et un changement dans leur nature et dans leur traitement.

La résolution des crises est de plus en plus globale et leur gestion, par ou sous l'égide d'organisations gouvernementales mondiales ou régionales, s'est généralisée.

Ceci concourra durablement pour les forces armées - dont les possibilités d'engagement iront, avec des occurrences variables, de la micro-opération à la Défense collective - à la multiplicité de leurs cadres d'emploi et à la variété des acteurs avec qui elles seront associées sur les théâtres d'opération.

A ce titre, les forces terrestres devront désormais accomplir un spectre de missions élargi (dont celles contribuant à la sécurité du territoire), dans un environnement complexe aux dimensions multiples (médias, humanitaire, juridique, ...), au sein de dispositifs de forces interarmées nationales ou multinationaux relevant de mandats, d'alliances, d'unions ou de coalitions *ad hoc*.

Par conséquent, les échanges d'information entre tous les acteurs opérationnels agissant en commun dans cette complexité seront décuplés, et, pour une plus grande efficacité, devront s'opérer rapidement. La numérisation de l'espace de bataille offrira cette possibilité, mais la difficulté du partage de l'information consistera surtout à résoudre en permanence l'adéquation des échanges avec le besoin d'en connaître des acteurs coopérant dans la réalisation d'effets.

Ce sont bien ces perspectives de coopération entre une multiplicité d'acteurs différents et variables qui doivent guider la réflexion pour la transformation organisationnelle des forces et le passage progressif d'un mode de fonctionnement opérationnel analogique à un mode numérique.

La fonction commandement est au cœur de tous ces enjeux de pluralité et d'adaptation opérationnelles. Et les évolutions qui en découleront pour le commandement opérationnel mettront en lumière les adaptations nécessaires du commandement organique pour en assurer la cohérence globale. Mais d'une part, le caractère universel de la fonction suppose, au titre de l'interopérabilité, que la démarche de réflexion sur son évolution converge en interarmées et en interalliés où il importe particulièrement que la France puisse faire valoir son point de vue, notamment auprès de ses principaux partenaires. Tout ceci est entrepris par l'élaboration au sein de l'EMAT d'un concept exploratoire sur "l'infocentrage", par une réflexion de la DGA sur les opérations réseaux centrées (ORC²) et une participation de la France à des études analogues sur un concept de NATO NEC.

Le processus de normalisation OTAN s'est avéré jusqu'alors la réponse la plus appropriée aux diverses exigences de l'interopérabilité. Mais l'organisation actuelle du commandement opérationnel qui en résulte pourrait trouver ses limites face au défi numérique. En effet, les systèmes de commandement opérationnel actuels procèdent de la sédimentation et de la combinaison d'une culture de l'art de la guerre et d'une science de la gestion des crises, affirmées au fur et à mesure des nouvelles possibilités ou préoccupations opérationnelles. L'organisation des centres d'opération, de mise en œuvre, de coordination qui composent les systèmes de postes de commandement, souvent hypertrophiques, notamment pour le niveau tactique, en sont révélatrices.

Tels quels, l'organisation et le fonctionnement opérationnels, plutôt complexes, semblent difficilement pouvoir tirer le

meilleur parti d'une maîtrise de l'information potentielle et garantir l'efficacité et la rapidité du cycle décisionnel.

D'autre part, le caractère transverse de la fonction commandement induit que la réflexion soit globale et simultanément menée sur l'ensemble des fonctions opérationnelles, elles-mêmes touchées par la numérisation et la possibilité de réaliser des effets en coopération.

Au vu des divergences passées entre les armées et entre les alliés sur les fonctions opérationnelles - qui, constitutives d'un outil de défense, devraient pourtant fort se ressembler - l'identification et la validation des fonctions, à l'aune d'une référence universelle et pérenne, sont impératives.

Vers une approche fonctionnelle universelle

Menée à partir des sept fonctions opérationnelles stratégiques identifiées actuellement en France³, une analyse macroscopique (voir le schéma de synthèse joint à l'article) permettrait de considérer que le fonctionnement d'une force, quelle qu'elle soit, repose, dans une approche anthropomorphique, sur quatre fonctions fondamentales vitales qui s'articulent autour d'une seule fonction primaire : la fonction "opérer". Ces fonctions fondamentales interagissent entre elles et sont : commander, informer, déplacer et préserver.

Avant d'aller plus en avant, précisons que les fonctions opérationnelles stratégiques "soutenir et protéger", ayant toutes deux la même finalité qui est de pouvoir poursuivre l'opération par la gestion du potentiel, sont synthétisées dans la fonction fondamentale "préserver". Par ailleurs, la fonction opérationnelle stratégique "prépa-

rer “ n’est pas considérée comme une fonction fondamentale, dans la mesure où la préparation, combinant la planification et la préparation physique des opérations, s’applique à chacune des fonctions fondamentales. En dernier lieu, pour la mobilité des ressources, le terme “déplacer”, plus global que celui de “projeter”, a été retenu pour décrire la fonction fondamentale afférente.

A ce stade, quelques définitions et explications sont nécessaires à la compréhension de l’analyse.

Si la guerre potentielle contre le bloc soviétique consistait surtout pour les forces armées à détruire un potentiel militaire identifié et connu, l’étude considère au départ que désormais les opérations relèvent d’une autre complexité. Elles consistent surtout à faire évoluer les ressources amies, alliées, adverses ou autres, dans l’espace et le temps, que celles-ci soient partagées ou non, matérielles ou non, informationnelles ou non, et ce indifféremment du milieu environnemental.

Toute opération résulte donc de l’activité combinée des fonctions fondamentales. Une opération est dite “action” lorsqu’elle relève d’une interaction non conflictuelle avec un organisme tiers, elle est dite “engagement” dans le cas contraire. Chaque fonction fondamentale vise par son activité opérationnelle à la réalisation d’un effet fondamental qui permet les opérations d’une force. La réalisation des effets fondamentaux contraires, grâce à la manœuvre des effets d’engagement, contribue significativement à empêcher les opérations adverses. De plus, les fonctionnalités spécifiques à chaque fonction fondamentale permettent de décliner l’effet fondamental et son contraire, de la même manière, en effets spécifiques.



ADJ J.R. DRAHI/SIRPA Terre

Par ailleurs, cette approche fonctionnelle sous-tend, à l’horizon prospectif considéré, d’envisager le recentrage des composantes opérationnelles sur leur spécificité opérationnelle, ce qu’appréhende l’armée de terre, dans son projet Forces Terrestres Futures 2025, par le principe du “contact à temps au sol”, que ce soit en coercition de forces ou en maîtrise de la violence.

Il résulte de cette analyse articulée autour d’une réflexion sur la maîtrise de l’information et les effets, des propositions qui permettront ultérieurement de poursuivre l’étude sur la coopération dans la réalisation des effets et sa traduction en échanges informationnels nécessaires, au sein et entre les fonctions.

L’analyse tente tout d’abord de comprendre ce qui compose la supériorité opérationnelle d’une force dans sa capacité d’action et sa capacité d’engagement. Pour cela, elle essaie de préciser pour chaque fonction fondamentale, la nature de sa supériorité fonctionnelle, résultat du déséquilibre favorable obtenu dans la réalisation de l’effet fondamental et celle de l’effet fondamental contraire. Ainsi, la supériorité opération-

nelle d’une force reposerait sur un déséquilibre favorable global dans la combinaison des supériorités décisionnelle, cohésive⁴, cinétique et énergétique, obtenues dans la réalisation des effets à son profit et contre la force adverse.

Après la révolution mécanique, ayant permis l’accélération de la masse physique, c’est la révolution informatique qui, par l’accélération de la masse informationnelle et la précision des échanges d’informations, transformera une nouvelle fois les perspectives de la manœuvre opérationnelle. Aussi, sans remettre en cause les principes classiques de la guerre, que sont la liberté d’action, l’économie des forces et la concentration des efforts, l’analyse se risque à esquisser des principes opérationnels complémentaires qui pourraient inspirer la manœuvre opérationnelle des forces futures numériques. Chaque principe opérationnel traduit la valorisation que la numérisation pourrait dans l’absolu apporter à chacune des fonctions fondamentales.

Ainsi, la “foudroyance” opérationnelle constituerait-elle, pour la réalisation des effets, la synthèse des principes opérationnels de l’initiative, de la confiance, de la synergie et de l’économie.

Au bilan, l’efficacité opérationnelle, assurée par l’efficacité de toutes les activités opérationnelles, consisterait à la réalisation d’un déséquilibre favorable maximal et positif, ajusté aux opérations adverses et à l’état final recherché. Désormais, la réflexion sur l’évolution de la fonction commandement peut plus facilement être conduite.

Quelques réflexions sur la fonction commandement

La supériorité décisionnelle, qui est le ressort principal de l’initiative opérationnelle, constitue l’enjeu primordial de l’adaptation numérique de la fonction commandement. Il faut noter dès à présent que l’initiative opérationnelle exigera une plus grande planification des opérations. Pour autant, l’initiative ne devra pas obérer la capacité de réactivité dans le commandement. L’étude du CREDAT **Armée de Terre Future** (ATF), prenant en compte la numérisation de l’espace de bataille et les engagements lacunaires, laisse supposer un risque moindre en la matière, par la possibilité de manœuvres de circonstance, dont le principe consiste à saisir les opportunités de fragiliser l’ennemi ou à réagir face à une menace.

La supériorité décisionnelle repose sur quatre piliers essentiels qui sont bien évidemment, la permanence et le consensus, et tout particulièrement, au regard des perspectives de la maîtrise de l'information, la pertinence et la rapidité décisionnelles.

La rapidité dans la décision et la réalisation des effets est souvent facilitée par une autonomie dans la responsabilité décisionnelle. Or, la possibilité d'une coopération accrue dans la réalisation des effets, à tous les niveaux et dans tous les domaines⁵, impliquera que la responsabilité décisionnelle des effets soit moins fréquemment liée à la responsabilité de leur réalisation. Cette dichotomie restera par ailleurs toujours réversible, et ce davantage au niveau tactique.

La perspective d'une mise en réseau rapide, facilitée par une reconfiguration souple des systèmes d'information et de communication, offrira une réponse à ce besoin de rapidité du commandement. Une plus grande aptitude dans le changement d'articulation d'une force, que l'acquisition d'une supériorité cinétique pourra par ailleurs conforter, et la possibilité de modifications rapides des responsabilités traduiront la nécessaire flexibilité du commandement.

Si nécessaire, le "réseau structuration", permettra, pour des durées plus brèves, la réalisation de structures dites d'opportunité, plutôt adaptées à l'exécution tactique. La réalisation de telles structures requerra plus de souplesse et de promptitude dans la coordination. La *Common Operational Picture* (COP) devrait y contribuer et rendre également l'activation de certains détachements de liaison moins systématique.

La modification durable de la composition des capacités opérationnelles d'une force, réalisée par le renforcement ou par l'adaptation, altérera en partie le principe de l'unité d'emploi

qui conservera pour autant une importance.

La définition et l'équilibre capacitaire des modules constituant les noyaux d'agrégation d'une force seront fondamentaux. Qualitativement, le paramétrage capacitaire de la force devra bien sûr correspondre à sa vocation opérationnelle initiale, liée à son appartenance à une composante ou à un ensemble au caractère plus fonctionnel. Quantitativement, ce paramétrage devra limiter le besoin de créer des niveaux de commandement supplémentaires à l'occasion de renforcements ou d'adaptation significatifs de la force ou de ses modules. Pour les forces terrestres, une capacité d'intégration aux plus bas niveaux, facilitant la fédération d'unités à des niveaux supérieurs, pourrait contribuer à cette nécessaire limitation.

Variant aujourd'hui, dans l'Armée de terre française, du groupe à la compagnie, plutôt selon une logique d'arme, le principe d'unité d'emploi pourrait s'inscrire dans une logique plus fonctionnelle et s'appliquer à ces modules dont l'autonomie et l'économie fonctionnelle seraient variables pour atteindre plutôt une taille équivalente au bataillon.

La réalisation d'organisations réticulaires, plus ou moins durables en fonction de la nature et du niveau de coopération retenus, semble malgré tout, notamment au niveau tactique bas, ne pas remettre fondamentalement en cause l'architecture capillaire des forces terrestres. La création d'un niveau hiérarchique sera toujours liée au volume et au nombre d'unités qu'il est possible de manœuvrer et de commander. Certes ce nombre diffère quelque peu selon le niveau des unités subordonnées. Il suffit pour s'en convaincre de se référer à la création des armées et des groupes d'armées lors de la Première Guerre mondiale.

Possible, l'écrasement d'un

niveau concernera, comme dans le cas de la création d'un niveau, le niveau haut de la couche opérationnelle transformée. Le caractère multinational d'une force contraint également, notamment en coaction de forces, la possibilité de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques. Une force multinationale est a priori moins sujette à l'intégration, même dans le cas de structures permanentes comme celles de la BFA. Mais cela est apparemment moins vrai pour certaines fonctionnalités ou en maîtrise de la violence, signe là encore qu'une répartition fonctionnelle offre des possibilités d'intégration meilleures.

Ainsi, la fonction commandement devra permettre le commandement d'une force dont la responsabilité décisionnelle des effets et la responsabilité de leur réalisation pourront évoluer plus souvent, au gré des différentes phases de la gestion d'un conflit, ou en fonction des lignes d'opération décidées. L'élasticité requise dans l'application des principes de décentralisation et de déconcentration, que décrivent au plan opérationnel les différents types de transfert d'autorité, constituera par conséquent une qualité du commandement opérationnel futur.

Les centres décisionnels, centres d'opération des grandes unités ou postes de commandement de niveau bataillon, devront par conséquent pouvoir rapidement intégrer de nouvelles fonctionnalités liées à de nouvelles responsabilités dans la décision ou la réalisation d'effets. La présence d'antennes fonctionnelles au sein de certains centres décisionnels pourrait en faciliter le principe.

Cette mise en place ou ce retrait de fonctionnalités au sein d'un centre d'opération est analogue au concept anglo-saxon de "reach-back" qui, à une autre échelle, consiste à reporter des fonctionnalités dans la profondeur du théâtre ou vers la métro-

pole. Il illustre aussi en partie l'impact indirect possible d'un déploiement lacunaire sur un système de PC. Ce concept pourrait conduire à un réexamen des systèmes de commandement actuels, opératif et tactico-opératif, dissociant davantage le commandement ("*command*") de la conduite ("*control*"), et par conséquent à une modification de l'organisation des centres d'opération.

Quoi qu'il en soit, en cohérence avec la démarche de réflexion menée, la réorganisation des centres opérationnels autour de l'approche fonctionnelle proposée supra, offre la possibilité d'une supériorité opérationnelle accrue.

Par exemple, au regard de la maîtrise des informations qui reste un enjeu à atteindre, cette réorganisation pourrait, au sein des centres d'opération, rapprocher fonctionnellement voire physiquement, à l'image du concept anglo-saxon C4ISR⁶, dans l'ensemble fonctionnel "informer" tout ce qui relève : de la gestion de l'information interne et externe au CO, de la communication opérationnelle interne et externe, du renseignement, de l'agression des systèmes d'information et de communication, des opérations psychologiques. Cet exemple d'organisation pourrait concourir à atteindre la supériorité cohésive, nécessaire en amont de la supériorité décisionnelle, consistant à procurer l'avantage sur l'adversaire dans la connaissance, la compréhension mais également l'acceptation des situations présentes et futures.

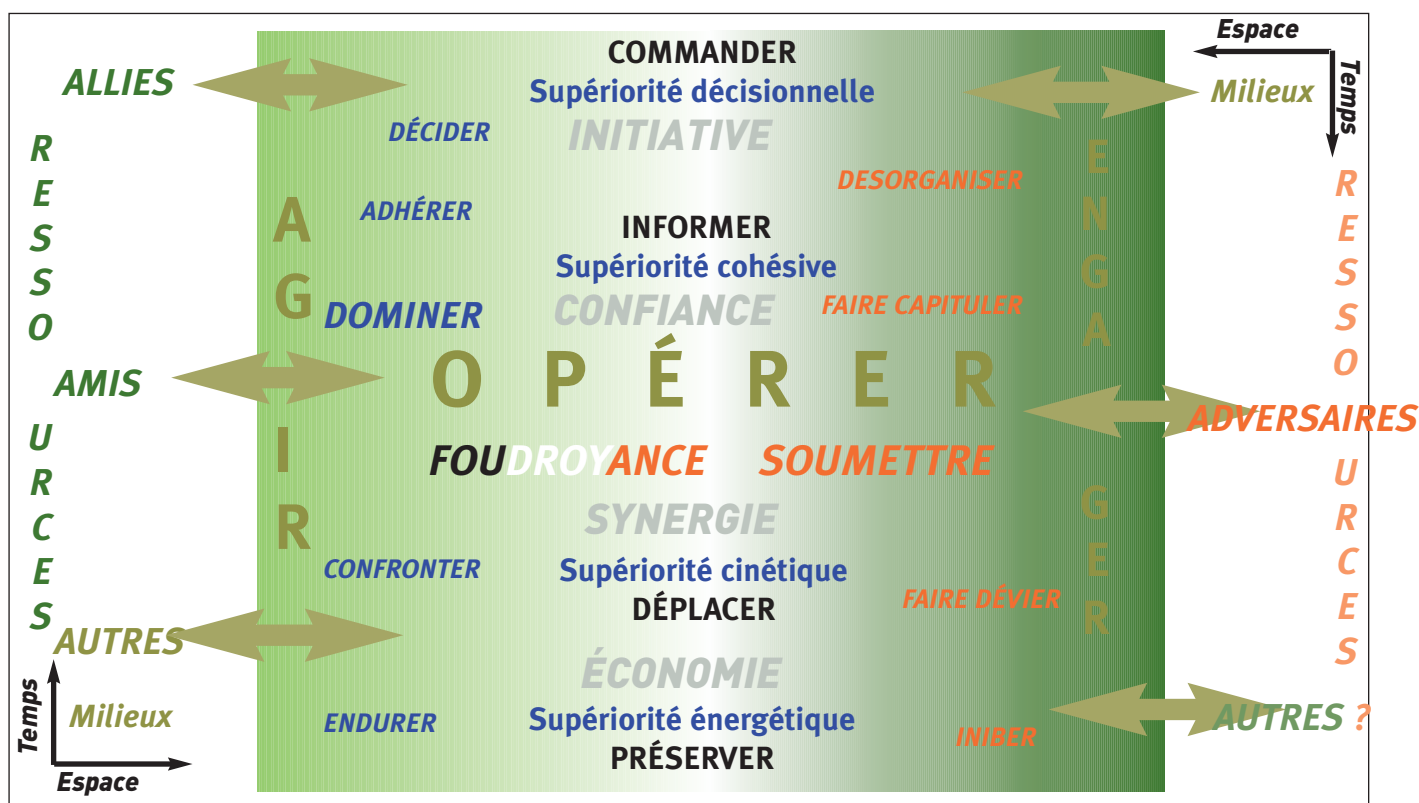
Au bilan de ces réflexions, il semble que le commandement futur, dans l'articulation des forces, dans l'organisation de ses systèmes et de ses structures, pourrait être caractérisé par une plus grande aptitude à "l'emboîtement fonctionnel". Le tout pourrait reposer sur des architectures de commandement à caractère "téléscopique".

En conclusion, l'adaptation numérique de la fonction commandement des forces terrestres futures sera étroitement liée à la transformation globale de la fonction et du fonctionnement opérationnel des forces numériques futures. Vers un idéal d'intégration, elle devrait permettre davantage la fédération ou l'autonomie rapides de forces numériques. Fonction fondamentale universelle, elle assurera la synergie fonctionnelle des forces numériques visant la fulguration des effets opérationnels et, par la perspective de l'initiative opérationnelle, jouera un rôle primordial dans l'efficacité opérationnelle des forces numériques. Cette efficacité opérationnelle, *pour vaincre*, reposera moins sur le nombre des forces numériques que sur la maîtrise de leur fonctionnement opérationnel.

FONCTIONS FONDAMENTALES - PRINCIPES OPERATIONNELS

Balance fonctionnelle

+ 0 -



Bénéfice opérationnel

+ 0 ++

Légende du schéma déclinée sur l'exemple de la fonction "commander" :

DECIDER : effet général à atteindre à son profit par la fonction.

DESORGANISER : effet général à atteindre sur la fonction adverse.

Supériorité décisionnelle : résultat dans la fonction d'un déséquilibre favorable.

INITIATIVE : principe opérationnel possible pour la fonction valorisée par la numérisation.

: interactions entre ressources.

1 Le plan prospectif à 30 ans du Ministère de la Défense est l'instrument principal, qui, fondé sur les besoins opérationnels, permet l'orientation des études et des recherches de défense. Il fait partie du processus de la planification et de la programmation.

2 Ce concept est inspiré par la démarche américaine Network Centric Warfare (NCW), la démarche britannique Network Enabled Capability (NEC) ainsi que par le concept des opérations basées sur les effets (Effects Based Operations : EBO).

3 Agir, commander, informer, projeter, soutenir, protéger et déplacer.

4 Le terme dépasse la notion de "cohésion" usitée au sein des armées et cherche à traduire les effets de cohésion et de cohérence recherchés autour de l'information et de son partage.

5 En interarmées, en interministériel, en interalliés, entre les composantes opérationnelles, au sein et entre les fonctions et leurs fonctionnalités.

6 Consultation Command Control Communications Intelligence Surveillance Reconnaissance.