

Le commandement en opérations -

Enseignements tirés de l'expérience britannique en IRAK

(Phase de guerre)

Le succès éclatant de la phase des opérations de guerre en Irak n'a pas empêché l'Armée de terre britannique d'en tirer de nombreuses leçons pour la fonction commandement. Aucune d'elles ne remet en cause ni le dévouement ni la qualité professionnelle de nos chefs ou de nos états-majors. Le comportement de tous dans la chaîne de commandement a fait l'objet de grands éloges. Les problèmes identifiés portent bien plutôt sur les structures et sur les méthodes de travail des PC.

Cet article a pour objet d'étudier ces remarques à la lumière de la philosophie britannique des opérations et du commandement, c'est-à-dire la "approche manœuvrière" ("manoeuvrist approach") et "commandement fondé sur la confiance et l'initiative" ("mission command") qui sont explicités dans l'article du général Bailey que l'on trouvera à la page 47.

Trois enseignements ont été tirés qui ont des points communs, ils portent sur les principes. Le premier concerne le mécanisme utilisé pour traduire le plan de campagne en missions tactiques et en ordres. On le verra, cela a profondément marqué toute la chaîne de commandement. Le second porte sur la croissance continue et non maîtrisée de la taille des PC, ce qui provoque longueur et lenteur des ordres. Le troisième réside dans le fait que les PC donnent trop d'importance à la planification de circonstance et, ce, au détriment de la coordination des éléments subordonnés. Le lien entre ces trois problèmes est clair. Ainsi les PC n'ayant pas reçu de directives claires, du niveau du plan de campagne, pour leur planification ont été contraints de réaliser une lourde planification de circonstance dont une grande partie était inutile. Nous allons traiter de ces trois problèmes tour à tour.

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL J.W ROLLINS, OFFICIER DE LIAISON BRITANNIQUE AU CDEF

LA TRADUCTION DES PLANS DE CAMPAGNE EN MISSIONS ET EN ORDRES

Au cours des années 90 les nations de l'OTAN ont élaboré des méthodologies pour réaliser les plans de campagne. Ces méthodologies identifient des missions tactiques ainsi que des axes d'opérations qui, une fois menés à bien, devraient conduire à l'état final recherché et donc aux objectifs stratégiques de la campagne. Cependant, il apparaît, a posteriori, que "le comment" traduire le plan de campagne en ordres et en missions pour les forces terrestres n'a pas été totalement résolu.

En ce qui concerne l'opération IRAQI FREEDOM, le commandement de la composante terrestre des forces de la coalition a donné à la 1^{ère} Marine Expeditionary Force (1 MEF) une mission relativement courte pour l'ensemble de la campagne, mais ensuite il a donné 11 "missions clefs" à son chef. Le PC de la 1^{ère} MEF a traduit cela en un "ordre général" incluant plus de deux pages et demie de missions pour la 1^{ère} Division blindée Britannique. Par la suite le PC de la 1^{ère} Division blindée a élaboré un "plan général" dans lequel la mission reçue, le concept d'opération et les missions des

subordonnés tenaient près de 13 pages. A la première lecture il était difficile de saisir l'essentiel de ce qui était demandé. Un commentateur a comparé cela à donner à une formation des ordres couvrant toute la campagne de 1944-45 dans le Nord-Ouest de l'Europe. Des ordres aussi détaillés ont conduit à un très grand nombre de travaux préparatoires de planification sur cartes et sur modèles avec la participation des membres les plus importants des états-majors et des unités subordonnées, rien de moins pour permettre aux participants de comprendre des ordres trop complexes.



British Army

Il y a également un risque que des ordres aussi compliqués ne favorisent une certaine rigidité intellectuelle. Ainsi des ordres longs et détaillés sont contradictoires avec le concept de *“mission command”*¹.

Des rapports du commandement de l'opération TELIC mettent l'accent sur l'importance de la philosophie de *“mis-*

sion command”, cependant ils notent ici et là qu'il peut arriver que des ordres détaillés soient nécessaires. Même si pendant l'opération ces occasions ont été rares. Une *planification* précise et détaillée est parfois nécessaire, tout spécialement quand les unités subordonnées doivent agir en coopération étroite à la fois dans le temps et dans

l'espace. Il arrive que l'on doive imposer de sérieuses restrictions à la liberté d'action d'un subordonné. Cependant rien de tout cela ne s'oppose au principe qui veut que l'on donne des directives claires à ses subordonnés, leur permettant ainsi l'exécution de la manière qu'ils jugeront la meilleure. Ainsi, le fait que pour remplir leur mission ils ne doi-

vent pas franchir telle ou telle ligne n'affecte en rien le principe du *“mission command”*. Dans la pratique il est évident que pendant l'opération TELIC l'exécution a été, le plus souvent, décentralisée. Il apparaît en fait que les missions n'étaient pas toujours rédigées en termes clairs et simples, et que cela a masqué la grande souplesse que l'on a pu, en fait, obtenir.

Il est certain que l'on devrait trouver une meilleure méthode pour traduire les plans de campagne en activités tactiques terrestres. Ce qui suit pourrait servir de base pour y parvenir :

- L'état-major de planification de la composante terrestre ne devrait pas rédiger de plan de campagne. Il contribue au plan de campagne (interarmées), et rend compte des progrès de la force terrestre par rapport à ce plan, ce, conjointement avec l'état-major opérationnel de la force interarmées
- Le commandant de la composante terrestre rédige une directive de campagne portant sur l'ensemble de celle-ci et décrivant, sous forme narrative le plus souvent, son anticipation des événements. Il peut développer l'intention du commandant des forces interarmées pour ce qui concerne la composante terrestre.
- Sa cellule *“plans”* rédige un ordre pour les premières opérations ou les premières phases les plus impor-

tantes de la campagne. Pour ce faire elle extrait les tâches du plan de campagne et les traduit en missions pour ses grands subordonnés. Cet ordre est diffusé sous le nom d'ordre d'opération initial. Elle produit aussi un ordre préparatoire pour l'opération ou la phase suivante, ainsi que des plans de circonstance pour quelques cas particulièrement importants ou critiques. Pour ce qui concerne l'opération TELIC, ils auraient dû inclure la prise de Bassora ainsi que les opérations de la Phase 4.

- Au cours de la campagne, l'état-major de la composante terrestre rédige sans retard des ordres préparatoires et des ordres d'exécution de façon à :
 - donner à temps aux subordonnés des directives suffisantes pour les actions à venir,
 - et éviter aux PC subordonnés d'être submergés par une planification excessive.
- Ni l'état-major de la composante terrestre, ni les unités subordonnées ne se lancent dans une planification de détail au-delà de la prochaine opération ou phase majeure, étant donné qu'une grande part de cette planification serait inutile.

On ne doit pas demander à un subordonné de remplir une mission, ou de faire les plans pour une mission ultérieure, avec plus d'un ou de deux effets à réaliser (au maximum trois) et un objectif.

L'ACCROISSEMENT DES EFFECTIFS DES PC

Il est évident que nos PC sont devenus trop gros et trop lourds. On y trouve trop de fonctions qui se recouvrent, il y a trop d'officiers de grade trop élevé, on y planifie trop, et on y a tendance à la confusion. Du coup, ils ont pu devenir moins efficaces et il apparaît que leur production arrive souvent trop tard aux destinataires. Le PC de la 7^{ème} Brigade blindée comptait 650 personnels (y compris la compagnie de transmissions et les diverses unités de soutien) et 240 véhicules. Son TED/G prévoyait 42 officiers, il en comptait en fait 96. Ces chiffres sont à mettre en parallèle avec les 288 personnels utilisés lors de l'opération GRANBY². Cet accroissement de 125% en 12 ans est difficile à justifier. Il est vrai qu'une étude analytique opérationnelle récente sur des PC réduits relève que dans un PC moyen de grande unité, 40% des personnels ne font rien de vraiment utile et 20% d'autres produisent une somme considérable de travail inutile. Des PC de grandes unités devraient parfaitement fonctionner avec les effectifs prévus pour le temps de guerre. Cependant, des problèmes sérieux apparaissent quand leurs effectifs grossissent, à l'occasion de certaines opérations, de manière non planifiée ou du fait de directives mal adaptées.

Si les effectifs de l'état-major augmentent, la somme de travail réalisée est plus grande mais très vite l'effort de coordination nécessaire dépasse le bénéfice apporté par les effectifs³. Un colonel qui observait le PC d'une brigade britannique remarquait que ses personnels étaient "pris" en permanence par de perpétuels rendez-vous pour des points de situation : "ils ne peuvent pas travailler efficacement avec de perpétuels points de situation"⁴. Dans un autre PC c'était le chef d'état-major qui était trop souvent surchargé par des gens lui posant des questions inutiles ; les gens ne pouvaient accepter une réponse qu'elle ne vienne du chef lui-même. Et bien sûr, depuis les années 70, des études ont systématiquement montré que quand on réduit les effectifs de l'état-major, l'efficacité du PC s'améliore.

L'accroissement du nombre de fonctions a été la principale cause de l'accroissement du volume des PC. D'une manière générale, chaque fois qu'on a ajouté une fonction, on a créé un nouveau poste. On ne trouve pas de cas où une diversification d'aptitude, voire l'intégration de postes de travail, aurait permis à un effectif réduit de remplir les mêmes fonctions. Ainsi, dans un PC les effectifs de la cellule personnel/logistique ont été renforcés de deux pour les approvisionnements et deux officiers pour la liaison Santé, soit 4 postes

additionnels. On aurait pu faire le même travail avec moins d'officiers si on avait dispensé une formation préliminaire appropriée. De la même manière on a estimé que certains postes étaient superflus, comme dans la cellule des relations civilo-militaires (G5, même sans tenir compte du besoin d'officiers "action" plutôt que d'officiers "d'état-major" ACM) ou comme des postes créés pour les actions dans la profondeur. On voit également que le besoin d'officiers de liaison dans les PC a été surestimé. Encore une fois, une telle augmentation du nombre de postes accroît les délais et les efforts nécessaires à la coordination du travail, et cela participe au ralentissement du rythme de l'état-major. Ce qui débouche sur la production d'ordres trop lourds et trop tardifs.

Un autre élément nuisible a été l'élévation des grades. Dans un état-major de division de l'Armée de terre britannique les officiers traitant devraient avoir un grade de commandant ou de capitaine. Ils devraient être capitaines au niveau de la brigade.

Depuis les années 80 on a eu tendance à mettre des lieutenants-colonels dans les postes d'état-major aussi bien au niveau division que brigade et des commandants au niveau de la brigade. Ce phénomène s'est encore accentué pendant l'opération TELIC⁵, il a eu plusieurs conséquences nuisibles. La plus grave est la tendance à trop de planifi-

cation, en effet ces officiers d'état-major d'un grade plus élevé ont tendance à planifier plutôt que de s'impliquer dans les opérations en cours. Du même coup cela réduit le rôle et l'importance des officiers Renseignement et Opérations⁶. Au cours de l'opération TELIC, cela s'est traduit par un accroissement du travail d'état-major dont une grande partie devait se révéler inutile. Le rendement des lieutenants-colonels dans certaines fonctions n'est pas le même que celui de capitaines ou de commandants, ce sont ces derniers dont on a besoin en plus grand nombre.

EXCES DE PLANIFICATION DE CIRCONSTANCE

On a vu plusieurs cas d'états-majors qui faisaient trop de planification, ce qui se traduisait par des ordres arrivant trop tardivement. Cette sorte de planification se concentrait sur la production de plans de circonstance qui n'étaient jamais exécutés. Un PC de division a sorti des plans de circonstance pour des actions en dehors de sa zone de responsabilité alors qu'un PC de brigade a réalisé au moins cinq plans de circonstance à 48 heures en faisant travailler, 24 heures sur 24, quatre officiers "plans" en surnombre. Aucun de ces plans n'a jamais été exécuté. Ceci était en partie dû à la manière dont le plan de campagne avait été traduit en missions et en ordres. On pense que ceci pour-

rait aussi être le résultat d'une trop grande attention portée à l'opératif au détriment du tactique.

L'une des principales conséquences d'une planification excessive est la surcharge de travail que cela impose aux PC subordonnés. Plusieurs officiers d'état-major ont parlé de l'effet perturbateur d'avoir à participer à des briefings sur les modes d'action qui faisaient partie du processus. Un PC de brigade fit remarquer le 4 mars que les ordres de la division étaient insuffisants pour l'opération immédiatement à venir, alors que la division avait déjà produit un plan de circonstance majeur et parfaitement inutile le 28 février, et alors qu'elle allait en produire un autre le 11 mars et le mettre à jour le 15. Une planification n'est utile que si elle est bien orientée.

Les PC de division et de brigade devraient préparer l'opération suivante, de 6 à 30 heures à l'avance pour la brigade et de 12 à 48 heures à l'avance pour la division⁷. Il est judicieux, dans la mesure du possible, de ne pas limiter la planification à la seule prochaine opération attendue (la suite) mais d'envisager aussi quelques alternatives (plans dérivés). Certaines éventualités peuvent se produire à tout moment, il faut prévoir des ordres de circonstance pour y faire face. En ce qui concerne l'opération TELIC la suite (Opérations de la Phase 4) et l'événement de circonstance le plus probable (la prise de Bassora) n'ont pas été correctement traités, alors même que d'autres éventualités faisaient l'objet d'études détaillées. L'un des grands avantages de la planification de circon-

stance réside dans le fait que c'est une répétition intellectuelle et que c'est le moyen d'échanger sur l'intention. Les exercices sur carte ont beaucoup d'avantages analogues. Cependant, la réalité n'étant jamais vraiment prévisible, la production de plans de circonstance détaillés est le plus souvent inutile. Un bref extrait d'ordre donnant les grandes lignes de l'événement possible, les missions probables et les principales mesures de coordination devraient être amplement suffisants.

1 On a vu, dans un ordre d'opérations de 25 pages, la Mission apparaître à la page 10. Une bonne compréhension était difficile à la simple lecture de cet ordre.

2 Opération Granby est le nom donné à l'opération de 1991 en Irak.

*3 Une conséquence de la loi de Brooks, Frederick P Brooks Jr. **The Mythical Man-Month : Essays on Software Engineering. 20th Anniversary Edition, Addison-Wesley, 1995.***

4 Pendant l'opération GRANBY, le PC de la 1^{re} Division Blindée étant menacé d'enlèvement pour répondre aux trop nombreux plans et ordres reçus du PC du VII^e Corps US, le général commandant la division fixa les priorités de planification de sorte à faire face à l'essentiel seulement.

5 En effet les états-majors de la 7^e Brigade Blindée et de la 16^e Air Assault Brigade comprenaient tous les deux au moins un officier surnuméraire dans la cellule "personnels", celui de la 1^{re} Division Blindée (GB) en comptait environ cinq.

6 Chef du bureau "Personnels" (SO1) : Lieutenant-colonel.

Officier Rens : Commandant ; Officier Opérations : Capitaine

7 L'aide-mémoire de l'officier d'état-major, page 3-28-1 précise que pendant la Deuxième Guerre Mondiale l'horizon était presque toujours le lendemain, par conséquent un horizon à 12 voire 36 heures.

8 Interrogé dans les années 70, le Maréchal Lord Carver disait que les instructeurs des PCs avaient été conçus pour entraîner les chefs et leurs états-majors à prendre des décisions dans l'urgence.

9 D'une manière analogue, la tentative d'introduire la décision de "mort subite" dans les exercices des écoles d'état-major a été vaine.

CONCLUSION

Il est clair que les opérations tactiques telles que la prise de Bassora ont été exécutées avec la plus grande efficacité et avec une grande sûreté par les forces britanniques. Ceci donne la mesure de la qualité de nos chefs qui ont agi selon le "mission command" en restant dans l'esprit de l'intention de leur chef. Néanmoins, l'opération TELIC démontre à l'évidence que les états-majors sont devenus trop gros, qu'ils ont trop de bureaux, que leur personnel a tendance à être d'un grade trop élevé, et qu'ils ont tendance à se focaliser sur la planification ce qu'ils font au détriment de la rédaction d'ordres diffusés à temps et d'une bonne information de leurs subordonnés. Il semble que ce soit en partie parce que les instructeurs du Staff College (Ecole d'état-major) et des états-majors interarmes insistent plus sur l'aspect plans que sur la conduite des opérations. Il semble donc que nous devrions :

- Continuer à souligner la philosophie et les principes du "mission command", et reconnaître leur mise en application.
- Réduire la taille des PC sur le terrain. Tout en donnant des directives strictes et une solide information pour nous assurer qu'une croissance non contrôlée ne se produise.
- Résister à la tendance à élever le grade à détenir dans un poste particulier. De même que nous devons faire confiance à la qualité et à la formation de nos officiers subalternes et de nos sous-officiers, et leur donner la possibilité d'acquérir une expérience des opérations alors qu'ils sont jeunes. Une autre attitude serait suicidaire, à terme.
- Rationaliser les procédures d'état-major, moins de planification inutile et plus de transmission de l'information, à la fois en interne et en externe.
- Modifier l'accent mis dans la formation pour se concentrer plutôt sur l'exécution (tout particulièrement la prise de décision sous contraintes de temps et de renseignements limités, ainsi que la communication du renseignement) et moins sur la planification.^{8 et 9}