

« Command & control » et complexité des opérations modernes.

Introduction.

« Imaginer que, dans l'action de guerre, *commander* est synonyme de *contrôler* serait illusoire. La conduite de la guerre impose de commander mais sa nature, en revanche, ne permet de *contrôler* ni avec précision, ni avec certitude. A l'heure où les nouveaux systèmes d'information facilitent et rigidifient la décision, il faut veiller à ne pas laisser la pieuvre technologique ni accroître l'ingérence des échelons supérieurs, ni limiter la créativité et la liberté d'action. Le commandement, aussi moderne soit-il, ne doit ni brider ni rigidifier. »

Par ces termes, le général Desportes, dans *Décider dans l'incertitude*, reprend de façon littérale le concept anglo-saxon de *Command & Control* en lui faisant recouvrir deux volets bien distincts. Il met également ce concept en perspective avec l'arrivée des nouveaux systèmes d'information clairement perçus comme un danger pour le chef.

Pourtant, pour les Américains, le *Command and control* est « un concept unique défini comme l'exercice de l'autorité et l'impulsion donnée par un chef clairement désigné sur des forces attribuées pour accomplir une mission. Les chefs accomplissent les fonctions de *Command & Control* à travers un système de commandement. Le *Command & Control* est fondamental pour l'art et la science de la guerre. Chaque fonction au combat compte sur lui pour son intégration et sa synchronisation. Le *Command & Control* utilise à la fois l'art et la science. Les chefs combinent l'art de commander et la science du contrôle pour remplir les missions ».

Dans la doctrine française, le commandement est l'expression de la volonté du chef en vue de l'exécution d'un acte donné. Elle se traduit par un enchaînement séquentiel d'actions consistant à :

- donner des ordres. Ceci suppose qu'ils soient préparés avec l'assistance d'un processus de réflexion, que la ou les décisions soient prises, qu'ils soient rédigés puis diffusés ;
- contrôler leur exécution en suivant la situation, conduisant la manoeuvre, en particulier en coordonnant l'action des unités ;
- rendre compte.

Il ressort de la comparaison des définitions que le terme français « commandement » correspond, à quelques nuances près, au C2 anglo-saxon et otanien car il inclut également la notion de « control ». De là, il est possible de développer la conception française en **commandement** et **conduite**. Cette conception française tend à faire la distinction entre la conduite des opérations et le processus décisionnel. La cohérence entre ces deux volets est assurée par le CEM. Le partage des responsabilités se fait, schématiquement, de la manière suivante :

- le « *command* », ou commandement, est une prérogative du chef. C'est en résumé le processus décisionnel qui traduit l'intention du général en ordres (MEDO) ;
- le « *control* », ou conduite, est du ressort du centre des opérations (CO), aux ordres de son chef. Il consiste à conduire l'action tant que celle-ci reste dans le cadre des ordres approuvés.
- les autres cellules du PC participent tant au « commandement », par leur participation au processus de planification, qu'à la « conduite » par leur représentation au CO et leur implication évidente dans la mise en œuvre des ordres.

L'arrivée de nouveaux outils, les nouveaux contextes d'engagement alliés à la complexité du montage et de la conduite des opérations modernes semble remettre en cause le fonctionnement traditionnel du commandement. L'enjeu est donc de retrouver, pour ce dernier, un système optimisé et optimal.

Cependant, il ne s'agit pas d'une révolution amenant le décideur militaire à perdre ses prérogatives. Bien au contraire, cette nouvelle complexité, loin de brider le chef, le met en avant. Ce sont toujours ses qualités intrinsèques qui lui permettront de retrouver le meilleur équilibre entre sa fonction, son état-major et son système de CDT.

Si la complexité interne et externe des opérations modernes peut laisser à penser à un effacement plus ou moins prononcé du chef donc du *Command*, une bonne organisation du *Control* lui permet en fait de faire face à la multiplicité des paramètres que ses qualités mettront en synergie pour accomplir la mission donnée.

1. La mort du chef ?

La place du chef dans les opérations militaires semble avoir changé. En effet, la tendance est à la complexification des contextes d'engagement, des outils et des organisations qui se traduit par une montée des contraintes. Cette complexité n'est plus gérable par un seul homme, le chef. Dans ce cadre, et au sein d'une société qui tient à contrôler tout pouvoir, le chef s'efface dans son essence. Dans une certaine mesure, il n'est plus qu'un grand coordonnateur qui vient valider ce qui est élaboré et proposé par son état major sans pouvoir réellement prendre toute la place qui a pu être la sienne dans l'histoire.

1.1. Tout semble se liguer contre le chef dans son acception traditionnelle.

Le chef, du latin *capus* (tête), est celui qui pense et qui décide. C'est celui qui, à l'origine et par principe, concentre les pouvoirs. Cette concentration des pouvoirs sur les épaules d'un seul homme a, philosophiquement et politiquement, été remise en cause au XVIIIème siècle. En effet, l'idée démocratique s'est développée à partir du principe de la séparation des pouvoirs afin de contrôler l'autorité d'un chef, le monarque. Uniquement politique dans sa naissance, cette idée s'est progressivement répandue dans les autres domaines.

A l'époque contemporaine, particulièrement dans le monde occidental, la collégialité tend à devenir un principe cardinal. N'étant plus concentrée dans les mains d'une seule personne, mais attachée à la réflexion d'un groupe, la décision apparaît plus légitime aux yeux de l'opinion et des subordonnés. La participation est ainsi censée gommer l'autoritarisme et la dérive personnelle du pouvoir associée à la position de chef.

Dans le domaine politique la séparation des pouvoirs continue à se développer. L'évolution des institutions françaises montre toujours plus de séparation et de contrôle de chaque pouvoir par les autres. La dernière réforme constitutionnelle a ainsi eu pour but de renforcer le contrôle parlementaire et de limiter le pouvoir du président.

Dans le domaine économique, le souci est le même. De grands scandales financiers, la manière dont sont organisées les rémunérations des dirigeants, le souci de transparence vis à vis des actionnaires participent au désir général de développer un contrôle plus important du chef d'entreprise par les organes de direction (conseil d'administration, conseil de surveillance) ou par des organismes d'audit.

La société elle-même, dans sa structure fondamentale qu'est la famille, est également touchée par ce phénomène. Malgré un regret du déclin de l'autorité parentale et de ses conséquences dans l'éducation des jeunes, la loi s'insère de plus en plus fréquemment dans la famille pour contrôler et prescrire le comportement des parents.

L'école, creuset de l'éducation et image de la France du futur, est également concernée. La place du maître comme autorité intellectuelle mais aussi morale, est de plus en plus remise en cause, aussi bien par les parents que par les élèves. Au sein des IUFM, le futur « prof » apprend à se présenter comme un initiateur, et surtout pas comme une autorité professant du haut de sa chaire.

Dans le domaine religieux, l'évolution est similaire. Les débats sur le mode de gouvernement de l'Eglise catholique le montrent bien : le modèle monarchique (l'Eglise catholique avec un chef, le Pape) tendant à être remplacé par un modèle démocratique (la collégialité des évêques).

Le chef militaire a longtemps survécu à la séparation des pouvoirs. Il était clair que la guerre nécessite un chef et non une collégialité, un chef capable de décider rapidement, en connaissance de cause, et de mettre en œuvre l'ensemble des moyens. Mais au fond, une tendance au développement du *Control* peut parfaitement s'interpréter comme un meilleur « contrôle du chef », plus conforme à l'esprit de notre temps.

Mais à supposer qu'il conserve ses prérogatives essentielles, le chef militaire est aujourd'hui plus contraint qu'auparavant par l'environnement même de sa mission.

1.2. Des contraintes extérieures viennent s'imposer au chef militaire.

Les opérations actuelles doivent tenir compte de facteurs nouveaux inhabituels pour le chef militaire et qui modifient sa liberté d'action.

1.2.1. La complexité des engagements nécessairement multinationaux¹.

Le cadre d'engagement militaire qui prévaut aujourd'hui dans la grande majorité des opérations est celui des alliances, qui seules dédouanent ou disculpent les grandes nations des accusations d'ingérence ou de néocolonialisme.

De plus, à l'exception notable des forces armées américaines, les armées occidentales, professionnelles mais au format réduit, n'ont pas les capacités nécessaires pour résoudre seules un conflit d'envergure. Les nations auxquelles elles appartiennent sont donc contraintes de contribuer en termes d'effectifs lors du processus de génération de forces.

Les opérations actuelles sont donc menées par des coalitions au sein desquelles chaque nation veille à préserver ses intérêts propres.

Plusieurs contraintes découlent de cette multinationnalité :

- toutes ces nations n'ont pas obligatoirement les mêmes objectifs stratégiques sur les différents théâtres ;
- elles ont aussi des cadres légaux d'engagements différents et des mandats précis fixés par leur pouvoir exécutif ;
- leur niveau tactique et opérationnel respectif peut, en outre, être très disparate ;
- autre entrave au bon fonctionnement, la multiplication des chaînes de commandement va limiter l'initiative d'un chef devant répondre à des priorités différentes (dichotomie entre chaîne opérationnelle de théâtre et chaîne(s) nationale(s)) ;
- enfin, la multinationnalité aboutit souvent à une dilution des ordres. Leur transmission par différents niveaux hiérarchiques, de nationalités et de cultures différentes ou poursuivant des buts différents, peut dénaturer l'esprit de la mission donnée par le chef ;
- les *caveats* limitent les possibilités d'engagement des différents contingents. Les chefs de telles opérations ne peuvent alors disposer que d'une fraction du panel théorique des capacités mises à leur disposition pour conduire l'action militaire.

1.2.2. Légalité et légitimité.

Pour être légitimée par les opinions publiques, tant celle du pays où se déroulent les opérations que celles des nations dont provient la force, l'action militaire, désormais surmédiatisée, se doit d'être exemplaire en toutes circonstances. Les opérations ne doivent en aucun cas être entachées d'illégalité (au regard du mandat qui a créé la force et au regard du droit des conflits armés) au risque de voir s'effriter leur légitimité.

Les dérives observées à la prison d'Abou Ghraïb, les vidéos de *Marines* exécutant des présumés combattants blessés à Fallujah au lieu de leur porter secours, ou encore la répétition de reportages stigmatisant les dommages collatéraux ont prouvé qu'une opération militaire dans son ensemble pouvait très vite perdre de sa crédibilité aux yeux des opinions publiques à cause de fautes individuelles ou d'erreurs ponctuelles. Le risque est alors que le politique, sous la pression médiatique et entre deux échéances électorales, retire son soutien à l'opération, rendant inutiles les efforts consentis jusqu'alors.

Ainsi, il n'est désormais plus possible pour un chef de conduire les opérations en cherchant à tirer le maximum de son potentiel militaire, mais il doit respecter les principes de proportionnalité et de nécessité opérationnelle. Pour éviter que ses actions ne soient dévoyées par une présentation médiatique inamicale et que ses succès ne soient rendus invisibles et donc vains, il lui faut engager ses forces avec des règles correspondant aux standards occidentaux modernes, de même qu'il lui faut veiller à ce que celles-ci soient appliquées scrupuleusement.

Outre le contexte général, l'outil militaire souffre également d'un développement de sa complexité propre.

¹ C.f. annexe 1.

1.3. La complexité interne de l'outil militaire dépasse largement les capacités de direction d'un seul homme.

A la complexification et la globalisation de l'environnement dans lequel l'action militaire s'inscrit a répondu un élargissement de la gamme d'outils utilisés. Le chef militaire doit maintenant mettre en œuvre une palette de moyens extrêmement variés dont il doit gérer les effets. Actions civilo-militaires, actions de reconstruction et de développement économique, démarches politiques, sociales, financières se traduisent par la présence d'éléments très variés qui doivent s'intégrer dans le monde militaire pour que celui-ci s'intègre à son tour dans son environnement. La complexité est donc la conséquence naturelle de la globalité. Cette complexité n'est pas pleinement envisageable par un chef sans l'assistance d'un état-major lourd en charge de la gérer.

En outre, la place du chef aujourd'hui semble fragilisée par les solutions internes mises en place pour faire face à la complexité des nouveaux engagements. Ces solutions sont souvent liées aux évolutions technologiques entraînant la Numérisation de l'Espace de Bataille (NEB). Si ces développements, en mode nominal, permettent au chef de fiabiliser la prise de décision, ils risquent également de le rendre dépendant voire prisonnier de ces nouveaux systèmes de part leur complexité, l'extension du volume des PC induite, les contraintes d'interopérabilité, de modularité et de durée des missions.

1.3.1. Les dangers du « tout NEB ».

Les officiers d'état-major sont de plus en plus dépendants des nouveaux systèmes d'information car ces derniers nécessitent un investissement lourd de leur part pour être bien maîtrisés, oubliant par là leurs facultés à travailler dans un CO à « l'ancienne ». En effet, ces systèmes, équipés de logiciels Windows, sont peu stables et donc d'une fiabilité relative sans parler des attaques physiques mais aussi logiques dans un contexte croissant de guerre de l'information. Ces faiblesses intrinsèques sont accentuées par les changements d'architecture et de versions de logiciel à chaque grand exercice ce qui ne permet pas aux transmetteurs de bien maîtriser ces outils pour rapidement faire face aux dysfonctionnements majeurs sans aide de l'industriel. De plus, ces systèmes sont, même au niveau brigade, lourds à déployer et nécessitent des délais pouvant pénaliser une manœuvre et contrarier la liberté d'action tactique du chef.

En étant un peu provocateur, on peut se demander si la nouvelle « blitzkrieg » ne sera pas une « cyberguerre » ? Une grande unité occidentale et son chef seraient-ils capables de fonctionner sans NEB (outre le travail du CO proprement dit, les PC sont dépendants vis-à-vis des nouvelles technologies interconnectées pour la conduite de la manœuvre (GPS pour l'artillerie, la gestion 3D,...)) ? Pourraient-ils travailler rapidement au mode dégradé afin de ne pas compromettre l'action sur le terrain ?

1.3.2. La lourdeur organisationnelle et physique des nouveaux PC.

Les PC actuels sont également victimes d'une extension constante de leur volume, ce que l'on peut qualifier de « **macrocéphalie** » par analogie avec l'extension anormale d'un crâne. La gestion de tels ensembles avec des délais toujours aussi contraints d'élaboration des ordres exige plus de discipline formelle et de procédures risquant de brider, d'encadrer la réflexion du chef. La planification devient, dans un contexte de développement des standards OTAN, un processus très lourd, un carcan accentuant ce phénomène de même que la subsidiarité accrue dans l'exercice du commandement. Ces risques ne sont que plus grands dans nos opérations actuelles de stabilisation qui exigent pourtant une forte réactivité afin de préserver la réversibilité des actions pouvant passer de l'aide humanitaire à la coercition en quelques heures.

1.3.3. Une contrainte supplémentaire : l'interopérabilité.

La complexité croissante des systèmes de commandement déployés occasionne également des problèmes d'**interopérabilité** entre les unités alliées. Une unité non numérisée entraîne un surcroît de tâches à accomplir dans un CO NEB car les remontées automatiques de

données devront être récupérées auprès de l'unité et rentrées manuellement dans les systèmes. Aux difficultés de commandement pur d'une coalition s'ajoute des contraintes techniques sclérosant encore davantage la volonté du chef militaire.

1.3.4. Le manque de cohérence du facteur humain.

L'environnement numérisé dans lequel vont baigner progressivement les unités n'échappent pas au principe de **modularité**² alors que ces moyens nécessitent un niveau d'entraînement élevé pour apporter une réelle plus-value tactique et opérative. Or, l'armement des CO et celui des unités subordonnées n'est pas homogène par rapport aux unités organiques qui se préparent France. Pourtant, l'environnement NEB exige un haut niveau de connaissance mutuelle surtout quand on sait que la mise en œuvre des appuis est souvent déléguée au niveau des compagnies voire des sections. L'entrisme du chef, régulièrement dénoncé comme risque accru entraîné par la numérisation, est d'autant plus encouragé que la chaîne hiérarchique est évolutive entre les périodes d'entraînement et de projection.

Parallèlement à la complexité croissante des PC et des contextes d'engagement, la **durée des mandats** fragilise l'efficacité du *Command and Control*. Si le chef a parfois une durée de mandat plus longue, ce n'est pas le cas de son état-major qui va rester au plus six mois d'où un manque de cohérence et de continuité des actions vis-à-vis des acteurs locaux et des populations avec qui des contacts limités se nouent. Le risque est de s'enfermer dans un PC dont il faut maîtriser les rouages et dont l'aspect « scientifique » donné par la NEB risque de couper encore un peu plus l'état-major voire son chef des nécessités du contact terrain dont les contours ne sont pas modélisables par les systèmes d'information.

Cependant, dans ce contexte, c'est la crédibilité même de l'outil militaire et de son chef qui sont mis en cause. En conséquence, le décideur militaire doit faire de ces nouveaux outils des leviers pour préserver au maximum sa liberté d'action.

2. Une place retrouvée.

Cependant, il est possible de considérer que l'extension du *Control* n'amenuise pas la place du chef, mais au contraire lui permet de la retrouver en lui permettant de gérer la nouvelle complexité des engagements modernes.

2.1. L'extension du *Control*, une réponse adaptée à la complexité des engagements modernes.

Le *Control* croissant permet en fait de conserver au chef son rôle de direction et de supervision en le préservant du détail.

Les opérations modernes, actuellement orientées vers l'interposition, la contre-insurrection ou l'intervention, sont caractérisées par leur complexité et leur globalité. Le volet militaire n'est plus l'unique composante. La coalition multinationale devient la norme d'engagement avec toutes les contraintes et difficultés déjà évoquées. Le cadre légal y est très strict et la force est également assujettie aux règles fixées par les autorités locales. Le nombre de facteurs à prendre en compte pour résoudre la plupart des conflits a considérablement augmenté. Ces facteurs sont complexes, parfois interconnectés et très spécialisés.

Par conséquent, il est aujourd'hui impossible à un homme d'appréhender seul la situation. Les états-majors, qui représentent ce *Control*, voient ainsi leur taille grossir, accueillant de nouvelles fonctions opérationnelles, des conseillers et des officiers de liaison toujours plus nombreux (ACM, LEGAD, POLAD, PSYOPS, PIO,...). C'est le pendant de la complexité des environnements dans lesquels interviennent les forces armées occidentales. L'unique but de ces nouvelles cellules est de faciliter l'appréhension de la situation par le chef, donc de préserver la réactivité, la crédibilité et l'initiative de la force.

² C.f. annexe 2.

L'enjeu est donc colossal. Un mauvais *Control* peut avoir des effets calamiteux. L'annonce à la presse le 19 août 2008 des circonstances de la perte des 10 soldats français en Afghanistan en est une illustration. Voulant agir vite à la demande du politique, sans avoir collecté, analysé et synthétisé les informations remontées du terrain, les armées ont diffusées des éléments de langage qui se sont avérés, pour partie, faux, avec toutes les conséquences attendues dans une société de l'information.

Le *Control* qui synthétise au profit du chef offre également une capacité de focalisation presque en temps réel sur un lieu ou un événement particulier où peut se jouer une action décisive pour l'avenir de la force. La frontière entre les différents niveaux de responsabilité, stratégique, opératif et tactique, est plus floue et moins distincte, mais un bon *Control* permet de pallier cet écrasement des échelles en en tirant que les avantages.

Enfin, le *Control* actuel offre également une véritable capacité de réversibilité dans les opérations illustrée par le concept des *Three block war*. Sur court préavis, la force déployée doit pouvoir passer d'une posture de coercition de force à une action de stabilisation ou d'interposition et vice versa. Ces transitions rapides nécessitent une réactivité importante. Le *Control* est le moyen qui va permettre au chef d'assurer et d'assumer cette réversibilité dans les meilleures conditions via une capacité d'analyse et de synthèse accrues d'informations très diverses. Suivant la nature de l'engagement, les acteurs du *Control* vont intervenir en fonction de leur importance dans la phase en cours. Seules seront sollicitées les cellules directement concernées, le tout en suivant un processus décisionnel accéléré. Un bon état-major, dans son organisation et sa méthode de travail, est souple et modulaire pour s'adapter au mieux à la nature de l'engagement. C'est un outil façonné pour gérer au mieux les nouveaux contextes d'opérations.

Complexe, la maîtrise de l'état-major d'une grande unité au XXI^e siècle est cependant le seul moyen pour le chef de retrouver une liberté de manœuvre mise à mal.

2.2. Le *Control*, un amplificateur d'efficacité.

Outre la multiplication des cellules permettant au chef de mieux appréhender des situations polymorphes, le développement de nouveaux outils technique et organisationnel autorise des prises de décisions rapides gagées sur une information « utile ». Le *Control* d'aujourd'hui multiplie l'efficacité du *Command*.

Ainsi, au niveau technique, les nouveaux systèmes d'information et de communication (SIC) des CO liés à la numérisation de l'espace de bataille (NEB) permettent au *Command* d'être plus efficace de part la plus grande rapidité de la boucle informationnelle (collecte de l'information, analyse, ordres, actions). La mise à jour en temps réel de la situation permet à l'état major de débiter sa réflexion à partir d'une localisation « scientifique » de son dispositif et plus fiable de celui de l'ennemi à travers une capacité de synthèse accrue du renseignement. Le travail coopératif est facilité par les réseaux informatiques permettant d'échanger et de partager beaucoup plus rapidement des informations essentielles à plusieurs cellules. Cette plus grande rapidité permet, en outre, l'intégration des fonctions opérationnelles autrefois négligées (LOG...). Enfin, les nouveaux moyens SIC libèrent les officiers d'état-major de tâches d'exécution (réalisation calques, mise à jour de sa carte et de celle de SITU/SYNTHESE, tableaux potentiels,...). Ils peuvent davantage se consacrer à la réflexion d'où une meilleure anticipation.

Le souci du partage de l'information et de la synchronisation du travail augmente encore la rapidité et la fiabilité de l'appréciation de la situation par et pour le chef. Les Américains ont ainsi mis en place des cellules *Knowledge Management* (KM) au sein des CO de leurs grandes unités. Parallèlement, des *Information Manager* font leur apparition dans nos états-majors tactiques. Les PC sont organisés en espaces ouverts afin de faciliter ce travail coopératif en dépit du nombre accru d'intervenants. Des cellules « transverses » comme les « 35 » ont aussi fait leur apparition entre la conduite et la planification afin d'augmenter cette réactivité du *Control* au profit du *Command*. La standardisation (OTAN) des procédures est également un outil de partage de l'information au niveau multinational, facilitant la compréhension mutuelle et donc l'efficacité du travail au sein d'une coalition.

3. Un équilibre retrouvé par et pour le chef.

L'adaptation du *Control* aux nouveaux contextes d'engagement doit être un moyen et non une fin pour répondre de façon appropriée aux besoins du chef.

3.1. Maîtriser la complexité externe.

Si, en phase d'intervention, la mission du chef est presque uniquement restreinte au domaine militaire, au fur et à mesure du retour à la paix et à la sécurité, ce dernier doit faire face à des obligations beaucoup plus diverses et variées. L'éventail de ses prérogatives évolue ainsi au cours des opérations. Dès lors il convient pour le chef de conserver sa liberté d'action.

De par sa place unique, il est le mieux placé pour avoir une vision globale de la situation. Grâce aux contacts qu'il aura su établir ou développer à haut niveau au cours de sa mission, aussi bien dans les domaines politique, économique qu'avec les différents acteurs (factions rivales, ONG, OIG), le chef est le seul à avoir cette vision d'ensemble. En interposition ou stabilisation, le général commandant la force traite directement avec les plus hautes personnalités présentes dans son AOR ; les contacts avec des niveaux inférieurs étant généralement délégués au conseiller politique (*POLAD*) ou aux bataillons. Soumis à des contraintes croissantes d'intervenants extérieurs (acteurs civils locaux et nationaux), le chef peut et doit conserver un rôle clé de part la position charnière et l'expérience qu'il est seul à pouvoir détenir, pris entre les contingences du terrain, les impératifs stratégiques et l'échelon politique. Le décideur militaire est toujours indispensable en situation de crise.

Le chef doit donc faire preuve d'habileté et d'ouverture d'esprit hors de son seul domaine de compétence militaire. Certes, il doit s'appuyer sur le travail de son état-major mais il doit aussi savoir se forger sa propre analyse et conserver un œil critique de par la hauteur de vue qu'il aura su acquérir. Grâce à cela, il peut orienter en permanence l'action de son état-major en fonction de son ressenti de la situation. C'est à ce moment précis que la personnalité du chef et son expérience ressortent. Par son rayonnement et sa présence, il va imposer son style et optimiser le fonctionnement de son PC comme la place de l'outil militaire.

La capacité d'analyse du chef et sa liberté d'action reposent donc sur l'application du principe de subsidiarité en interne mais aussi par son échelon supérieur. Ceci est d'ailleurs valable à tous les niveaux de responsabilité sur un théâtre, du REPFRANCE jusqu'au commandant de GTIA, voire de SGTIA. Chaque niveau est en effet le mieux placé dans son AOR pour en apprécier la situation et juger de la meilleure posture à adopter pour la force. Les capacités de synthèse du *Control* permet au chef de saisir le pouls des échelons de contact tout en se consacrant plus de temps aux acteurs de son niveau. La crédibilité et la cohérence de l'action du chef, ainsi que son influence locale, vont directement dépendre de cette délégation de liberté d'action du haut vers le bas avec pour catalyseur son état-major.

Se rendre incontournable, trouver une place optimale restent également un enjeu majeur pour le chef en interne.

3.2. Maîtriser la complexité interne.

La maîtrise de la complexité interne liée aux nouveaux contextes d'engagement revient à faire de l'extension des PC, de leur complexité tant technique qu'organisationnelle, de leurs ressources humaines, des atouts et non des contraintes.

Ainsi la multiplicité d'acteurs sur le terrain, surtout en phase de stabilisation et de normalisation, entraîne une inflation des cellules et des experts. Or, le chef ne peut conserver sa hauteur de vue qu'entouré par un nombre restreint d'adjoints directs (estimé à sept maximum selon le TTA 956). Un équilibre doit donc être trouvé entre une structure purement verticale, consommatrice de temps et d'informations, et une structure en « râteau » entourant le chef d'une pléthore d'experts en prise directe.

A son niveau, le chef doit savoir choisir sa place physique, pour, tout en étant informé au mieux, être en mesure de reprendre la main si nécessaire. En phase de coercition, le PC doit ainsi être scindé en deux, avec un PC avant allégé concentrant les fonctions essentielles à la manœuvre dynamique et un PC principal (*Main CP*), apportant des informations ponctuelles complémentaires aux éléments au contact sous forme de « *reachback* ».

Au niveau technique, si la numérisation des PC est un démultiplicateur d'efficacité, elle reste basée sur un système fragile sur les plans logique et physique. Afin d'assurer la continuité du travail du CO, il faut maintenir une capacité de réversibilité permanente des moyens NEB aux moyens SIC « basiques » avec leur environnement (phonie, graphie, cartes, calques).

Enfin, en ce qui concerne l'organisation, il convient de construire les TUEM des CO opérationnels à base de noyaux durs provenant de structures organiques du temps de paix (au minimum les chefs de cellule). Cet invariant doit permettre un travail coopératif efficace au plus tôt. De plus, afin d'assurer une cohérence de l'action dans le temps en phases de stabilisation et de normalisation tout en gardant des mandats de moins d'un an pour la majorité des personnels, il paraît des plus judicieux de prévoir un tuilage long pour certains postes nécessitant une connaissance fine de l'environnement (RENS, ACM, cellules 35 et 5).

Ainsi, dans cette période de mutations, la place de l'outil militaire tout comme son efficacité dépendent de ses chefs qui sauront, par leurs qualités, utiliser au mieux leurs nouveaux outils à leur disposition pour gérer efficacement les nouveaux engagements.

3.3. Le chef doit faciliter la transition.

Enfin, c'est bien le chef lui-même qui est la clé de ce qu'il est convenu d'appeler la « transformation ». Tout système est fatalement confronté à des nouveautés qui remettent en cause son équilibre. La nouveauté crée l'instabilité et provoque souvent des réactions de « freinage ». Soit le système parvient à surmonter cette instabilité et ses réticences au changement, s'adaptant et devenant meilleur, soit il risque l'échec, au moins initial.

Dans ce processus, le chef joue un rôle majeur. Les exemples dans le domaine militaire, et particulièrement dans le domaine de l'organisation du commandement, sont nombreux.

Un premier exemple est la conséquence de l'invention de la radio portable. L'opposition est frappante entre Français et Allemands lors de la Deuxième Guerre mondiale. Les généraux allemands inventent une guerre « radio centrée », particulièrement adaptée à l'offensive. Ils se portent en avant de leurs troupes pour les commander aux vues du terrain en exploitant toutes les ressources techniques de cette nouveauté, le tout en préservant un fort principe de subsidiarité. Le commandement français, fondé sur la défensive autour d'un dispositif statique, utilise toujours le commandement par le biais des réseaux téléphoniques. Cela participe à la défaite de 40. Cet exemple montre l'importance de s'approprier rapidement et d'exploiter les nouveautés techniques, avant que l'adversaire ne le fasse lui-même.

Au Vietnam, à la fin des années 60, apparaissent les premiers prémices de la guerre « info centrée » où le traitement des informations prend une importance centrale dans le cadre d'une gestion de plus en plus scientifique de la guerre. Le développement exponentiel des systèmes de traitement de l'information y conduisent à des échecs durables. En 1971, l'opération *Lam Son 719* au Laos demande six mois pour passer de la conception à l'action. Les données chiffrées exigées par la hiérarchie sont énormes et paralysent les capacités de traitement. En lieu et place d'une gestion économique et précise du conflit, on assiste à des débauches de feu. Il en coûte en moyenne un million de dollars pour tuer un Viet-Cong. A titre de comparaison, trois semaines avaient été nécessaires pour planifier l'attaque allemande de la Crête en 1941, combinant une opération aéroportée et une opération amphibie.

Toute nouveauté provoque donc, soit des réticences, soit une confiance aveugle chez les décideurs militaires. Il y a nécessairement une phase d'appropriation ou de rejet. La tendance est alors pour beaucoup d'essayer de chercher à faire la même chose qu'avant avec les moyens nouveaux afin de « limiter les dégâts ». Dans ce cadre, c'est au chef qu'il revient d'étudier toutes les possibilités permises par les nouveaux moyens à sa disposition afin d'en faire des démultiplicateurs d'efficacité.

Ainsi, les systèmes modernes de commandement américains ont-ils soufferts de leur réputation de complexité et de lourdeur jusqu'à ce qu'un déclic se fasse en Irak où toutes les plus-values du système ont fini par apparaître, provoquant son adoption par l'ensemble de l'armée américaine après des aménagements acceptés car validés par les combats. Ces nouveaux systèmes ont constamment permis aux forces américaines de conserver l'initiative en prenant de vitesse les

forces irakiennes. Mais cela n'aurait jamais été possible sans l'effort continu en amont du commandement américain pour maintenir l'effort et dépasser l'instabilité créée par la nouveauté.

Ainsi, historiquement, la nouveauté est inévitable, elle « impacte » le système de commandement qui doit surmonter le déséquilibre provoqué par son arrivée. Là, seul le chef peut permettre de surmonter les réticences afin de créer un nouveau système de commandement plus efficace et adapté dont il sera le premier bénéficiaire.

Conclusion.

Le développement du *Control* consécutif à la complexité des nouveaux contextes d'engagement impose des contraintes fortes au chef militaire, au point de craindre un effacement de ce dernier derrière la lourdeur des centres opérations, du processus décisionnel et sa collégialité.

Pourtant, les nations occidentales ne peuvent se passer d'une remise en cause de leurs systèmes de commandement pour gérer au mieux cette complexité et prendre l'ascendant sur leurs adversaires, en particulier en phase d'intervention.

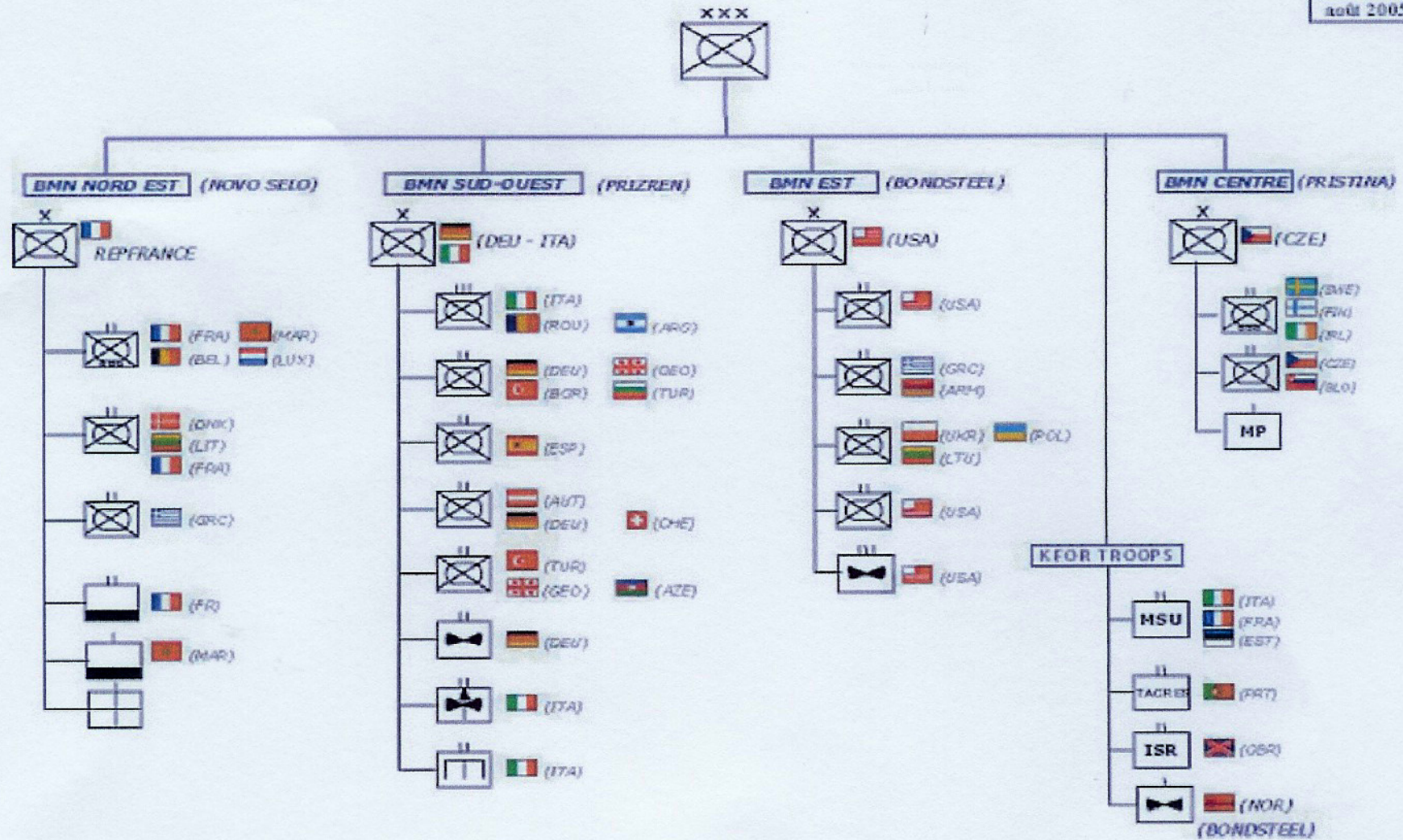
En fait, l'extension du *Control* constitue un outil au service du *Command* pour remplir des missions dans un contexte très évolutif et aux acteurs multiples. L'efficacité de cet outil dépend de la personnalité du chef militaire. Ce dernier doit non seulement afficher des qualités traditionnelles de courage et d'esprit de décision mais également des facultés d'écoute, de persuasion, d'ouverture d'esprit, de compréhension du monde civil et d'adaptation. Ces qualités lui permettront de conserver ses prérogatives de chef en obtenant une synergie maximale des actions des acteurs multiples, internes et externes à son CO.

Pour faire face à un environnement plus exigeant, la sélection des élites militaires des armées occidentales est plus que jamais un enjeu clé à travers une formation susceptible de développer ces nouvelles qualités tout au long de la carrière des officiers.

Annexe 1

ARTICULATION de la KFOR

nov 2005



« La brigade multinationale nord-est de la KFOR, commandée par un général français, intègre au sein du bataillon français une compagnie belge, comprenant elle-même un peloton luxembourgeois, tandis que le bataillon danois dispose de son côté d'un escadron français ; cette brigade est renforcée régulièrement par des bataillons ou des compagnies provenant des 36 nations qui fournissent des troupes à la KFOR ».

GCA (2S) VALENTIN

Annexe 2

« [Le] principe de modularité produit de l'efficacité tant qu'il est raisonnablement appliqué ; dans le cas contraire, il peut se dégrader en ce que certains ont appelé la « bidularité », contraire pour sa part au principe de cohésion fondamental pour l'efficacité opérationnelle dont la dimension humaine sera toujours plus importante que la dimension technique »

GDI Vincent DESPORTES in « Décider dans l'incertitude »