L'action décisive : de l'intention à la réalisation

Intention, effet majeur, effort, initiative

Conception *a priori* ou « en conduite » ?

03
2019

Revue de tactique générale

L'action décisive : de l'intention à la réalisation

Illustration de couverture :

Le colonel Fourcade donne ses ordres à un capitaine
au cours de l'opération Castor sur Diên Biên Phu, le 20 novembre 1953..

© *Daniel CAMUS/ECPAD*

Éditorial

Colonel Christophe de LAJUDIE,
État-major des armées, délégation interarmées aux réserves,
rédacteur en chef « descendant »

La présente livraison de la *Revue de tactique générale* aura pour thème central la notion d'action décisive et la question de son lien avec des concepts comme l'effet majeur, le centre de gravité, ou l'intention du chef. On va donc « sculpter de la fumée » plus que je ne l'envisageais lorsque fut lancée cette revue… Dans la foulée d'un de nos grands anciens, professeur de tactique en 1922, nous voulons réfléchir à ces notions et « outils » qui permettent au chef de penser sa manœuvre mais aussi de la faire passer dans l'esprit des exécutants. Le lecteur pourra peut-être, par ailleurs, être déçu de ne pas trouver certaines rubriques auxquelles, déjà, il s'était habitué. C'est que notre comité de rédaction vient de subir une attaque d'opportunité comme seules savent en concocter les armées capables de foudroyance.

Votre serviteur, peut-être en application du néoprincipe d'incertitude, a été assez soudainement « appelé à l'honneur de servir », sous les ordres d'autres chefs, dans des fonctions nouvelles, et « en terre inconnue ». Moins d'un an après avoir été chargé de créer la désormais célèbre *Revue de tactique générale*, et après avoir publié seulement deux numéros, je me vois donc amené à tirer ma révérence. Je souhaite bon vent et bon courage à mes successeurs.

Au moment de passer la main, qu'il me soit permis de dire et de répéter que la tactique est le fond du métier militaire, qu'elle exige un travail constant et assidu, qu'elle s'accommode mal de l'amateurisme et de la superficialité, et qu'une armée ne peut se prétendre « opérationnelle » et « moderne » si elle n'exige de ses cadres un constant effort d'étude et de réflexion dans ce domaine. Or, étude et réflexion demandent du temps et du recul, deux ressources dont est avare notre époque dominée par l'immédiateté, l'émotion, l'urgence. Monseigneur d'Autun aurait dit un jour qu'il n'y a pas d'affaires urgentes mais seulement des gens en retard.

Il se trouve que la ponctualité est une des exigences cardinales du tacticien, car tout dans la tactique se mesure à l'aune du temps qui passe : la durée nécessaire pour mener une mission ou déployer une troupe, la résistance d'un poste, la rapidité d'une manœuvre, la réalité d'une occasion, le caractère décisif d'une action, l'insubmersibilité d'un « pion »… Le tacticien doit donc se donner ou s'acheter du temps et ce pourrait être une idée de thème pour le rédacteur en chef « montant. » De même, tout officier désirant se frotter à l'étude de la tactique – et je n'ose penser qu'il puisse exister des officiers qui n'en auraient pas le désir – doit se donner le temps nécessaire à cette étude quitte à opérer dans les tâches « urgentes » un tri parfois brutal.

Je forme le vœu que notre revue perdure et qu'elle aille toujours plus loin dans l'exigence de réalité concrète. La tactique est, bien plus que la guerre en général, « un art simple et tout d'exécution » et son étude exige de « coller » à la réalité. Les grandes théories, pour être indispensables, ne sont rien si elles ne reposent sur des données réelles : le temps qui passe et celui qu'il fait, l'état du terrain, les besoins des hommes et leurs limites, etc.

En quittant le bord, je remercie mes chefs de la confiance qu'ils m'ont faite, mes lecteurs et commentateurs pour les encouragements qu'ils ont bien voulus me prodiguer, nos auteurs pour la qualité de leurs contributions. J'engage également la génération montante à se mettre résolument au travail : la tactique à laquelle nous réfléchissons est celle de la guerre que vous pourriez avoir à faire, et la probabilité que vous ayez à la faire croît en fonction inverse du temps que vous aurez consacré à vous y préparer.

À paraître :

- *Revue de tactique générale* n° 4 - « Le feu ».
- *Revue de tactique générale* n° 5 - « Le risque ».

Les auteurs désireux de soumettre un article portant sur l'un des thèmes évoqués dans les numéros 4 ou 5 de la *Revue de tactique générale* (RTG), ou de proposer un texte libre en lien avec les questions de tactique générale, sont invités à prendre contact avec le colonel Stéphane Faudais (01 44 42 36 05), titulaire de la Chaire de tactique générale et rédacteur en chef de la RTG, ou son adjoint, le commandant Ivan Cadeau (01 44 42 58 59).

Si vous avez des idées à porter ou voulez réagir à certains articles, n'hésitez pas à vous « lancer » : l'équipe éditoriale sera, si vous le souhaitez, à vos côtés pour vous aider à relayer vos propos. En avant !

Sommaire

ÉDITORIAL 5

L'ACTION DÉCISIVE : DE L'INTENTION À LA RÉALISATION . . 9

La notion d'action décisive et l'unité du combat 9

Premier système – Combat de préparation et attaque décisive 10
Deuxième système – L'attaque générale immédiate 13
Action matérielle et action morale 16
Le point et le moment décisifs 18
Manœuvre combinée *a priori* 21
Conclusion 23

L'action décisive, Graal des tacticiens ou mélancolie historique 25

Le contexte dans lequel Lemoine prononce sa conférence . . 26
Commentaires sur quelques notions clés 29
Les réflexions prospectives 31
Bibliographie 38

À la poursuite de l'effet majeur. 41

L'effet majeur comme reformulation de la mission 43
L'effet majeur comme « objectif intermédiaire essentiel » ou « but du combat de préparation » 46
L'effet majeur comme « idée maîtresse » de la manœuvre . . 48
Question de détails 51
Initiative, subsidiarité et continuité du combat 52

À quoi servent les principes de la guerre ?. 59

De l'effet majeur et de la liberté d'action 60
De l'ennemi *61*
Du terrain *63*

De l'économie des moyens pour la préparation de l'effet majeur 65
De l'application judicieuse *66*
De la répartition optimale *66*
De l'effet majeur *68*
De la concentration des efforts pour la réalisation de l'effet majeur 69
De l'articulation des forces *70*
De la coordination des effets *71*
Le mode d'action *74*
Du raisonnement tactique 75

Effet majeur et centre de gravité. Compatibilité ou incompatibilité ? 77
De quoi s'agit-il ? 78
Que dit l'histoire ? 80
Compatibilité ou incompatibilité de l'effet majeur et du centre de gravité ? 86

Centre de gravité et effet majeur : vers une incontournable mise à jour pour une nécessaire complémentarité 89
Études historiques *a posteriori* 91
Approche indirecte *91*
Approche directe *92*
Origine et évolutions du centre de gravité de Clausewitz 94
Origine du centre de gravité clausewitzien *94*
Évolutions du concept d'origine de centre de gravité *95*
Méthodes de détermination du centre de gravité *98*
Complémentarité de l'effet majeur et du centre de gravité . . 100
L'effet majeur *100*
Effet majeur et centre de gravité : des approches complémentaires *102*
Effet majeur *106*
Centre de gravité *107*
Methode de « l'escargot » *108*

LE DICTIONNAIRE AMOUREUX 109
Échelle, échelon, escale, escalade 109

L'action décisive : de l'intention à la réalisation

La notion d'action décisive et l'unité du combat

Extrait du Cours de tactique générale de l'École supérieure de Guerre, 1922. Chapitre III

Colonel LEMOINE, professeur adjoint au Cours de tactique générale et état-major

Nous avons vu que le chef devait « *maintenir les grandes lignes de son plan de manœuvre en adaptant les modalités aux circonstances* ».

Maintenir les grandes lignes d'un plan suppose qu'une véritable unité peut être réalisée dans la manœuvre et que cette manœuvre est un tout cohérent orienté dès le début vers un but final.

Il existe plusieurs théories sur la manœuvre.

Les divergences entre les systèmes ont généralement pour origine une différence d'appréciation sur la valeur des facteurs qui influent sur la décision au combat. Autrement dit, à la base de chacun d'eux se trouve une théorie particulière sur la nature de l'action décisive.

Pour la plupart des commentateurs de Napoléon, la bataille se divise en deux actes : une préparation ayant pour but d'user l'adversaire et faite avec des moyens aussi économiques que possible ; puis une action de force due à l'intervention dans la lutte des troupes fraîches réservées jusque-là. C'est cette action de force qui constitue l'acte décisif de la bataille, « l'événement ».

Pour une autre école, il n'y a pas dans la bataille d'événement particulièrement important. La bataille est un ensemble de combats particuliers dont la somme produit le succès.

Il est incontestable que suivant qu'on se rallie à un système ou à l'autre, on aboutira à des conceptions entièrement différentes sur la conduite du combat.

Premier système – Combat de préparation et attaque décisive

Ce premier système, basé à la fois sur l'expérience des guerres du Premier Empire et sur celle de la guerre de 1870, a trouvé son expression la plus nette dans le décret du 28 mai 1895 sur le Service des armées en campagne. Sans doute, ce règlement est périmé ; mais il appartient à l'histoire. On ne saurait oublier qu'il a eu force de loi chez nous pendant vingt ans, et qu'il a été le livre de chevet de la génération d'officiers qui a conduit nos armées à la victoire. Consciemment ou non, il a fréquemment inspiré leurs décisions, non seulement décisions de manœuvre, mais encore décisions d'organisation.

Voici comment il s'exprime : « *Une fois engagé, le combat présentera généralement trois phases principales : la préparation, l'action décisive, l'achèvement, d'où résulte naturellement la répartition des forces dont le principe peut se résumer ainsi :*

« *Opposer à l'ennemi sur tous les points où il montre des troupes le minimum de forces nécessaires pour le contenir, l'immobiliser et l'user en le tenant à tout instant sous la menace d'une crise décisive ; c'est le combat de préparation.*

Réserver une partie des forces pour produire un effort violent et concentré sur le point décisif. C'est l'acte principal de la lutte, l'attaque décisive.

Garder une réserve tenue soigneusement à l'abri des émotions de la lutte jusqu'à la solution définitive de l'affaire pour compléter le succès ou limiter l'insuccès ; c'est la poursuite à outrance ou le rétablissement de l'ordre.

Ces phases n'ont pas toujours la même importance relative : tantôt la préparation sera courte et énergique, quand on se trouvera par exemple en mesure d'écraser par surprise des troupes ennemies, de tomber sur une aile ou sur un flanc de l'adversaire avec des forces supérieures… tantôt, au contraire, les deux adversaires bien réunis s'aborderont avec toutes leurs forces et alors elle (la préparation) prendra tout son développement. »

Cette théorie paraît simple à première vue. Cependant, elle s'est révélée assez malaisée à mettre en pratique et cela tient, nous semble-t-il, à ce que le règlement a voulu pousser trop loin l'application de cette analyse du combat.

Reprenons en effet les principaux jalons du raisonnement suivi :

« *Le combat,* dit le règlement, *a toujours pour but de briser par la force la volonté de l'adversaire et de lui imposer la nôtre.* » Mais comment imposer notre volonté à l'adversaire ? Pour le combattant antique, pour Napoléon,

pour Clausewitz, pour l'école allemande moderne, le combat a pour but la destruction de l'ennemi. « *Je ne veux pas qu'il s'échappe un seul homme de cette armée* » disait volontiers Napoléon ; et lorsqu'il a livré bataille, son but a toujours été non d'infliger une défaite à son adversaire et de le repousser quelques lieues plus loin, mais bien de le détruire ou de le capturer tout entier.

Visiblement, le règlement français de 1895 est moins ambitieux. Sous l'influence peut-être de cette idée que la victoire est avant tout une affaire de moral, il semble ne pas viser au-delà d'un résultat moral et ce résultat moral, il l'espère, non de l'anéantissement total de l'adversaire, mais de la destruction d'une partie de ses forces.

« *Pour vaincre l'ennemi, il n'est pas nécessaire d'anéantir successivement tous ses éléments. La destruction soudaine d'une partie de ses forces, au moment voulu, suffira généralement pour briser sa volonté.* »

Nous sommes arrivés au point où le raisonnement va bifurquer. La destruction d'une partie des forces de l'ennemi nous est présentée ici non comme un moyen d'arriver à la destruction totale, mais comme un objectif final ; comme un but qui se suffirait à lui-même. Une fois engagé dans cette voie, il est facile de se laisser entraîner.

« *Être le plus fort au point et au moment voulu, tel paraît être le secret du succès.* »

Ainsi l'idée de destruction se minimise jusqu'à l'abstraction. La destruction d'une partie des forces de l'ennemi comprenait encore un certain espace et une certaine durée. Au degré où nous sommes arrivés, l'espace se réduit à un point et la durée à un moment.

Parallèlement, la notion d'action décisive est descendue d'un degré. Elle est devenue l'attaque décisive qui n'est pourtant que la « dérivée » de la première. Néanmoins, de même que les propriétés de l'action de destruction totale avaient été transférées à l'action de destruction partielle, de même les propriétés d'une large action décisive sont transférées à l'attaque décisive elle-même ; et celle-ci n'est plus seulement un acte de la période décisive, elle devient la période décisive elle-même. Après l'attaque décisive, la bataille est finie et il n'y a plus qu'à compléter le succès :

« *Réserver une partie de ses forces pour produire un effort violent et concentré sur le point décisif ; c'est l'acte principal de la lutte, l'attaque décisive ; garder une réserve pour* compléter *le succès, c'est la poursuite à outrance.* »

Malheureusement, en même temps que la question paraît se simplifier, le problème posé à la sagacité du chef croît au-delà de toute limite. Car il y a une réserve à la possibilité d'obtenir le succès par une attaque décisive. Il faut que cette attaque frappe au point et au moment *voulus*. Il ne s'agit évidemment pas ici, bien que quelques-uns semblent l'avoir cru, d'un point et d'un moment quelconques voulus par le chef ; il s'agit d'un point et d'un moment déterminés de telle façon dans la situation générale de la bataille que l'effort fait sur ce point et à ce moment, s'il réussit, brisera définitivement la volonté de l'ennemi.

À quels signes peut-on reconnaître ce point et ce moment ? Là-dessus le règlement cesse d'être explicite. « *Le choix de ce point résulte pour le chef, soit des indications du combat lui-même, soit des circonstances qui lui ont permis de se décider d'avance.*[1] » C'est tout. On reconnaît d'ailleurs que des erreurs sont possibles. « *Les troupes de préparation pourront même procurer le succès définitif si on ne réussissait pas à dénouer la crise sur le point où on avait compté le faire.* »

De tout ce qui précède, il résulte qu'à vouloir pousser l'analyse jusqu'au bout on s'engage inévitablement dans une impasse. Sur cette notion résiduelle de point et de moment, l'esprit, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut plus avoir de prise. Qu'arrive-t-il, en effet, le plus souvent, lorsqu'on veut mettre la méthode en pratique ?

Puisque l'attaque dite décisive est l'acte le plus important de la bataille, on ne saurait le préparer avec trop de soins.

Il faut d'abord se réserver les moyens de donner à cette attaque une force suffisante pour qu'elle produise l'effet attendu. On va donc commencer par mettre de côté les forces destinées à l'exécuter. Plus ces réserves seront fortes, plus leur action donnera de résultats. Il faut par conséquent faire toutes les économies possibles sur ce qui n'est pas destiné à l'attaque décisive, et puisque la défensive est plus économique que l'attaque, on se contentera d'abord de parer et on abandonnera à l'ennemi, au moins au début, l'initiative de la conduite du combat.

Cette initiative, on se dit bien qu'on va la ressaisir tout à l'heure. Mais puisque le point et le moment de l'attaque décisive ont tant d'importance, on ne saurait les choisir avec trop de soin. Comment les découvrir ? Affaire de renseignements. Réservons donc notre décision jusqu'à plus ample

[1] On voit que ce règlement accepte parfaitement l'idée de manœuvre préconçue. Mais dans la pratique, ce n'est pas cette solution qui prévaut.

informé. Ainsi ce n'est pas en lui-même, ce n'est pas dans la situation connue que le chef trouve les éléments de sa décision essentielle, celle sur laquelle il compte pour obtenir le succès ; c'est dans les événements et dans les renseignements à venir. Mais sera-t-on jamais fixé ? Une occasion se dessine ; n'est-elle pas trop fugitive pour qu'on ait le temps de la saisir ? Ne vaut-il pas mieux en attendre une meilleure ? Ainsi le temps passe, et d'hésitations en atermoiements, on finit par laisser aller les choses et par ne prendre aucune décision.

C'est là évidemment le côté faible de la méthode, et c'est par là qu'elle a prêté le flanc à la critique.

Deuxième système – L'attaque générale immédiate

En présence de ces inconvénients qui, s'ils ne résultaient peut-être pas directement de la doctrine, résultaient au moins de la façon dont on l'appliquait, il ne faut pas s'étonner que l'on ait pu dresser, en face du règlement de 1895, une thèse différente.

Cette thèse (fréquemment appelée, avant la guerre, « doctrine allemande ») avait été dès 1902 pratiquée et enseignée chez nous par le général Kessler. Elle a été reprise à peu près intégralement en 1911 par le colonel de Grandmaison dans les conférences dont nous avons déjà parlé à propos de la Sûreté.

Le colonel de Grandmaison ne croit pas à la possibilité de ressaisir l'initiative une fois qu'on l'a abandonnée.

« *Dans la pratique, dès qu'on a perdu la pose et qu'on est obligé de subir l'initiative de l'ennemi, toute reprise de l'offensive est extrêmement difficile... Presque toujours, celui qui subit la volonté de l'adversaire devient rapidement inerte et doit être vaincu... Au vrai, nous n'attaquons plus ; après mille précautions, nous contre-attaquons et cela fait de l'offensive-défensive, ou, si vous voulez, de la défensive agressive et l'une vaut l'autre pour être vaincu.* »

Par conséquent, le seul moyen d'aboutir, ce sera de prendre l'offensive dès le début. Cela oblige à mettre immédiatement en ligne la plus grande partie de ses moyens.

Ainsi la décision essentielle du commandement sera prise au début de la bataille au lieu d'être reportée à la fin comme dans le système précédent. Il n'y aura plus d'hésitations, plus de tâtonnements possibles.

D'ailleurs, au fur et à mesure qu'on s'élève, la notion de manœuvre doit se modifier ; elle ne peut pas être la même pour une grande unité et pour une petite.

« *Commander c'est prévoir* ». Dans les grandes unités, « *la principale mission du commandement est de préparer la bataille et non pas de la conduire sur le terrain*[2]*... L'unité de la bataille ne peut être cherchée que par un but commun poursuivi par des paquets autonomes.* »

Ainsi, la grande décision sera prise dès le début.

« *On ne peut plus attendre pour disposer l'ensemble de ses forces le résultat d'un combat d'engagement. Il faudra se décider et agir sur des données beaucoup plus vagues et plus incertaines qu'autrefois.*

Nous aborderons l'ennemi sur un front élargi d'avance, voisin du front que peut comporter notre effectif. Notre prise de contact se fera sous la forme de l'engagement simultané de plusieurs colonnes. Il ne s'agit pas d'ailleurs de chatouillement d'avant-gardes en dentelles ; ce sont des attaques pour de bon qu'il nous faut, avec des gros.

La répartition et l'emploi du gros des forces seront dans leur ensemble décidés au moment de l'engagement. »

Évidemment, « *cette décision comporte un risque considérable, car pour être prêt à attaquer vite et fort il est nécessaire de prendre contact sur un grand front... Cela ne veut pas dire que le chef se prive à l'avance de tous les moyens d'intervenir ; mais ce n'est pas son gros qu'il garde, ce sont des réserves.*

On ne manœuvre pas avec son gros, on manœuvre avec des économies, des réserves.

Ces réserves, il les faut pour :

Faire face aux débordements de l'ennemi ;

Renforcer et renouveler notre offensive en certains points. »

Mais « là *encore il faut s'entendre. Contrairement à une conception trop fréquente, les réserves ne sont pas une poire pour la soif, un paquet dans la main prêt à toutes les besognes.*

---

[2] En somme le colonel de Grandmaison reprend à son compte la thèse allemande qu'il a au préalable résumée dans les termes suivants : « La bataille ainsi conçue, dès qu'elle est engagée, ne pourra plus être conduite ; la tâche du commandant supérieur tiendra tout entière dans la préparation. Il lui faut prendre d'avance une solution définitive, c'est le moyen de ne pas être à la remorque des événements ».

Dans une grande unité, l'emploi des troupes réservées sera en grande partie préconçu. C'est un nouveau risque à courir. Elles sont faites pour être employées, pour coopérer à l'attaque jusqu'au dernier homme s'il le faut... ».

Nous n'avons pas à suivre le colonel de Grandmaison dans l'exposé des règles qu'il donne pour la réalisation pratique de la manœuvre telle qu'il la conçoit, règles qui ont surtout pour but de permettre au commandement de gouverner son dispositif de marche avant l'engagement, de manière qu'il ne porte pas à faux.

Nous avons voulu surtout mettre en relief les caractéristiques principales du système savoir :

Le postulat que la bataille ne peut pas être conduite par le chef ;

L'obligation pour le chef de prendre sa décision essentielle avant la bataille ;

L'acte principal de la bataille consistant dans l'engagement simultané de la plus grande partie des forces sur un front proportionné à leur effectif et très voisin en tout cas de leur front de combat.

Nous pouvons maintenant mettre en parallèle les traits principaux de chaque thèse :

1. La bataille doit être conduite.	1- La bataille ne peut être conduite sur le terrain.
2. La décision est généralement prise *a posteriori.*	2- La décision est toujours prise *a priori.*
3. L'engagement des forces est nuancé. Il comprend une période de préparation et une période d'action décisive.	3- L'engagement des forces est brutal et ses grandes lignes irrévocablement arrêtées dès le début. Il ne comporte plus ensuite que des retouches de détail.

Le fait que les deux théories sont l'antithèse l'une de l'autre est pour nous une indication qu'elles n'épuisent pas les solutions du problème. Pour nous en rendre compte, il est nécessaire d'étudier de plus près les notions de moment et de point décisifs.

Mais au préalable, comme chacun de ces systèmes invoque plus ou moins à son profit le bénéfice de l'action morale, il nous paraît nécessaire d'indiquer pourquoi nous croyons devoir écarter de la discussion tout argument comportant une spéculation sur l'action morale.

Action matérielle et action morale

Nous avons déjà dit que pour le combattant antique, pour Napoléon, le combat avait pour but la destruction totale de l'adversaire. Nous admettons parfaitement qu'il ne soit pas nécessaire d'aller jusque-là et que la destruction morale suffise. Ce serait nier l'histoire que de soutenir le contraire.

Mais peut-on réaliser la destruction morale sans *vouloir* la destruction matérielle et avons-nous à notre disposition pour y arriver d'autres moyens sûrs que les moyens matériels ?

Poser la question, ce n'est pas nier la valeur de l'effet moral ; c'est simplement nous demander comment nous pouvons le produire.

Si nous cherchons à nous rendre compte des facteurs qui entrent en jeu pour produire cette démoralisation, nous nous apercevrons bien vite que, parmi ces facteurs, les uns sont complètement indépendants de nous, les autres sont fonction directe de l'action matérielle.

Le type le plus caractérisé de l'action morale, c'est l'effet de surprise qui multiplie dans des proportions parfois prodigieuses le résultat matériel obtenu. Nous l'avons nous-mêmes mis en relief en étudiant les répercussions de la contre-attaque. Mais nous avons aussi fait ressortir que, pour une cause donnée, les résultats peuvent être très différents. Les conscrits surpris par la fusillade se débandent et crient à la trahison. Dans des conditions analogues, les troupes françaises de 1870 à Wissembourg ou à Saint-Privat rompent tranquillement leurs faisceaux et se portent d'eux-mêmes à leurs emplacements de combat. Cette variabilité du résultat nous montre que l'effet de la surprise est proportionné non seulement à ce que la surprise renferme de menace de destruction matérielle, mais encore à l'état moral antérieur de celui qui est surpris, état qui ne dépend pas de nous. Dans les cas extrêmes, où une menace de destruction très faible suffit pour produire une panique, on peut dire que la surprise ne fait qu'exploiter une situation morale antérieure. Elle constate une démoralisation tout autant qu'elle la produit. Elle est l'étincelle qui peut faire exploser un baril de poudre, mais qui ne produirait aucun effet si elle tombait sur un composé moins instable[3].

[3] Bien entendu, nous n'avons en vue ici que l'effet purement moral de la surprise. Par ailleurs la surprise a le grand avantage de mettre l'adversaire dans une situation où il n'est pas en mesure d'agir avec tous ses moyens. Mais ceci est un résultat matériel et non un résultat moral.

Ce qui est vrai pour les degrés les plus élevés de l'effet moral semblent l'être également pour les degrés inférieurs qui constituent le phénomène de l'usure, lequel est aussi une combinaison de l'action matérielle et de l'action morale.

L'action matérielle se multiplie en effet par la durée pendant laquelle elle agit, et une action relativement faible mais continue produit à la longue, sur la troupe qui la subit, une fatigue, un énervement qui engendrent progressivement une véritable dépression morale et qui peuvent finir par devenir intolérables. Le résultat sera plus ou moins rapide suivant la force morale du patient. Mais cette force morale ne dépend pas de nous. Nous n'avons à notre disposition que la quantité et la continuité de l'effet matériel.

Non seulement le facteur moral nous échappe, mais encore ce qu'il y a de purement moral dans l'effet produit n'est jamais définitivement acquis. Et si ce résultat n'est pas consacré par une destruction matérielle, tout peut être remis en cause. Les nerfs se calment et la confiance renaît doublée de la honte d'avoir fléchi devant un danger imaginaire. Il n'y a d'irrévocable que les résultats matériels : conquête d'une zone de terrain, pertes infligées à l'ennemi, capture de prisonniers, etc.

« *C'est la grande supériorité de la tactique romaine de chercher toujours à mettre l'action physique au niveau de l'action morale. L'action morale s'use (on finit par s'apercevoir que l'ennemi n'est pas si terrible qu'il en a l'air) ; l'action physique, non. On voit les Grecs chercher à imposer. Les Romains, eux, veulent tuer et ils tuent... et ils tiennent la meilleure route. Leur action morale est appuyée sur des épées solides et qui tuent.* » (Ardant du Picq).

Nous pouvons encore nous rallier à cette conclusion d'Ardant du Picq ; nous n'obtenons qu'indirectement la démoralisation de l'ennemi et notre influence s'exerce exclusivement par l'intermédiaire des agents matériels. Nous n'avons pas évidemment à ignorer que la surprise multiplie l'effet matériel et nous la rechercherons pour son effet moral, sans doute, mais surtout parce qu'elle nous permet de détruire plus facilement et plus complètement. Nous n'avons pas à ignorer qu'une action matérielle, même faible, mais continue, énerve et tend à dissocier le moral de l'ennemi, et nous emploierons à l'occasion ce procédé, mais nous escompterons surtout ce qu'il peut procurer de destruction matérielle. Nous utiliserons l'effet moral lorsqu'il se produira en notre faveur ; mais parce qu'il est certain et instable, nous agirons comme s'il ne devait pas se produire et comme si nous devions avoir en vue la destruction totale de l'ennemi.

Raisonner ainsi, ce n'est pas nier l'effet moral. C'est simplement se mettre en garde contre l'emploi de moyens soi-disant moraux et qui au fond ne reposent que sur une sous-estimation du moral de l'adversaire.

« *Ces considérations erronées reparaîtront fréquemment, sans que vous vous en doutiez, dans vos décisions. Ce sont elles qui provoqueront nos critiques lorsque vous entreprendrez des opérations de flanc ou sur les derrières de l'ennemi qui puiseront toute leur prétendue valeur dans la direction où elles s'effectuent.*

Lorsque vous entreprendrez des menaces sans attaques…

On ne fait pas reculer un adversaire sérieux par une direction savamment choisie ; on ne l'immobilise pas sans une attaque effective…

La guerre que nous étudierons, positive dans sa nature, n'admet que des solutions positives. Pas d'effet sans cause. Si vous voulez l'effet, développez la cause, appliquez la force.

Si vous voulez faire reculer l'adversaire, battez-le, sans cela rien n'est fait. » (Maréchal Foch, *Principes de la Guerre*).

Lors donc qu'on dit que la bataille a pour objet la démoralisation de l'adversaire, il faut bien se garder de devenir dupe des mots ; on ne fait que constater ce qui arrivera probablement, à savoir que la bataille s'arrêtera quand l'ennemi s'avouera vaincu. Mais comme nul ne peut prévoir d'avance à quelles conditions ni quand ce résultat sera obtenu, le chef est obligé d'organiser son affaire comme s'il devait aller jusqu'au bout, c'est-à-dire viser la destruction totale de l'ennemi. « *Rien n'est fait tant qu'il reste quelque chose à faire.* » (Napoléon)

Le point et le moment décisifs

Nous avons maintenant à nous demander s'il y a vraiment dans une bataille un point et un moment décisifs, et si ce point et ce moment peuvent être prévus ou tout au moins perçus.

Sur la première question, aucun doute n'est possible. Qu'il y ait dans tout combat un moment décisif, c'est-à-dire un moment à partir duquel la balance penche décidément d'un côté déterminé, c'est un fait d'expérience et que nul ne peut contester. Il est nécessaire que ce moment se produise, sans quoi, par définition, la bataille resterait indécise. Il y a donc un moment décisif et si un acte important a été accompli à ce moment, le point qui en est le théâtre est évidemment un point décisif.

Mais ce point et ce moment décisifs ont-ils une valeur propre, jouissent-ils de propriétés spéciales, et peut-on, sans leur faire perdre leur qualité, les isoler du reste des événements ?

Pour le moment décisif par exemple, on ne conçoit pas qu'il puisse être autre chose que la résultante des moments qui l'ont précédé. Pris isolément, il n'a pas plus de valeur que l'un quelconque d'entre eux. Supprimons par la pensée l'un des événements qui se sont produits avant lui : notre moment décisif va se trouver déplacé. Si à Sadowa, la première Armée allemande n'avait pas obligé la majeure partie de l'Armée autrichienne à lui faire face, l'arrivée de la deuxième Armée allemande n'aurait pas produit la décision dans les mêmes conditions. Un raisonnement analogue pourrait s'appliquer à l'intervention du 1er Corps à Guise[4]. On peut bien penser, bien qu'on ne puisse pas le prouver, que la décision se serait cependant produite ; mais le moment décisif n'aurait pas été le même. Et lorsque l'acte qu'on peut considérer comme décisif se réduit à un simple incident, soit l'enlèvement d'une crête par une ou deux compagnies comme à Nashan, soit une action lointaine de feux de flanc, comme à Wafangou ou à Yantseling[5], n'est-il pas évident que cet incident tire toute sa valeur de la situation générale où il s'est produit et par conséquent des événements qui l'ont précédé ?

Ainsi, le moment décisif n'est pas indépendant de ses antécédents ; il ne l'est pas davantage de ses conséquents.

Supposons encore en effet qu'une bataille se soit arrêtée au moment précis que nous considérons comme décisif, et par exemple Austerlitz au moment de l'enlèvement du plateau de Pratzen, Castiglione, Bautzen et Sadowa au moment de l'entrée en ligne de Serurier, de Ney, ou du Prince royal. Rien n'empêche le vaincu de se retirer en toute liberté. Il n'y a plus de victoire, plus de décision, plus de moment décisif. Le moment décisif, nous ne le distinguons qu'après coup, lorsque nous pouvons nous représenter la bataille tout entière, aussi bien les événements qui ont suivi ce moment que ceux qui l'ont précédé.

---

[4] Le 29 août 1914, l'attaque du 1er corps, jusque-là gardé en réserve, appuyée par toute l'artillerie de réserve de la 5e armée, contre le Xe corps allemand qui attaque depuis l'aube face au 10e corps, permet à Lanrezac de repousser la IIe Armée allemande sur la rive droite de l'Oise. (NDLR)

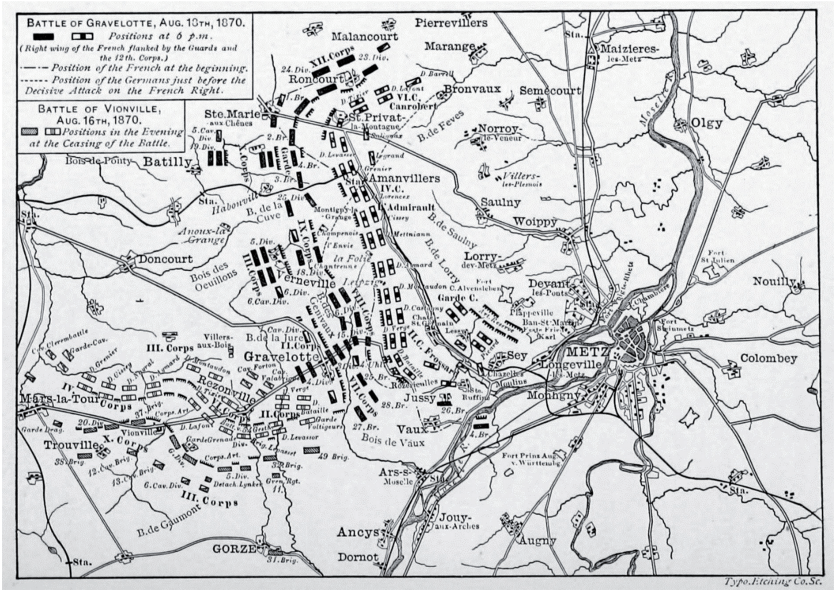
[5] Nashan ou Nan-shan (24-26 mai 1904), Wafangou ou Te-Li-Ssu (14-15 juin 1904) et Yantseling (30-31 juillet 1904). L'auteur fait référence à trois batailles de la guerre russo-japonaise de 1904-1905, laquelle avait été très étudiée juste avant 1914, notamment par le commandant Colin. (NDLR)

En résumé, il est certain qu'il y a un moment décisif, mais ce moment résulte des antécédents du combat. Par là, nous n'avons sur lui qu'une prise indirecte ; c'est une illusion que de vouloir réduire indéfiniment ces antécédents à son profit, car il faudra finalement qu'il paie toutes les économies faites à son bénéfice. D'autre part, nous ne pouvons le connaître que lorsque le combat sera terminé, et c'est encore une illusion que de vouloir attendre pour agir qu'il se révèle à nous.

On raisonnerait de même manière sur la notion de point décisif. Ce point ne l'est pas par lui-même. Il ne l'est devenu que par sa situation dans l'ensemble, par ce qui a été réalisé sur les autres points du champ de bataille. Modifiez les événements sur un autre point quelconque, et vous avez grande chance de déplacer le point décisif.

De ce que le chef ne peut agir directement sur le point et le moment décisifs, doit-on en conclure qu'il ne peut le faire indirectement et que toute manœuvre soit impossible ? Nous ne le pensons pas.

Prenons par exemple la situation de la bataille de Saint-Privat vers sept heures du soir. Nous voyons l'Armée allemande étalée en face de l'Armée française sur un front d'une vingtaine de kilomètres. Vers Saint-Privat, une division allemande est arrêtée en face de la droite du 8e Corps français et une autre division, la 12e division saxonne exécute une attaque de flanc contre cette droite.



Nous savons que l'attaque de cette division a décidé du sort de la bataille ; nous sommes donc bien ici à un point et à un moment décisif.

Par quel chemin y est-on arrivé ?

Le Maréchal de Moltke a-t-il lui-même choisi ce point et ce moment ? Nullement.

Qu'a-t-il cherché ? Il a voulu attaquer de front l'Armée française en la débordant par le Nord, et il a carrément mis en action toutes les forces nécessaires pour nourrir son mouvement débordant. Et bien lui en a pris de voir large. On se rappelle en effet que le haut commandement allemand a d'abord cru l'aile droite française à Amanvillers, puis à Saint-Privat et c'est seulement un troisième renseignement qui l'a montrée à Roncourt. Qu'eût donné dans ces conditions un plan d'attaque débordante basé sur le premier renseignement ? Rien probablement. Mais la manœuvre avait été montée d'une façon assez souple pour que ces erreurs soient sans importance. Il a suffi, en effet, de desserrer le faisceau des Corps d'armée pour élargir le front d'attaque de manière à obtenir l'enveloppement recherché.

Ainsi, ce qui a été voulu, combiné par le chef, ce n'est pas une attaque décisive d'aile sur Saint-Privat, c'est une manœuvre d'ensemble dont l'évolution normale devait aboutir à une attaque sur la droite française, quel que fût le point où se trouvait cette droite. Il en est bien résulté un point et un moment décisifs ; mais ce n'est pas sur ce point et sur ce moment que s'est exercée l'action du chef.

Manœuvre combinée *a priori*

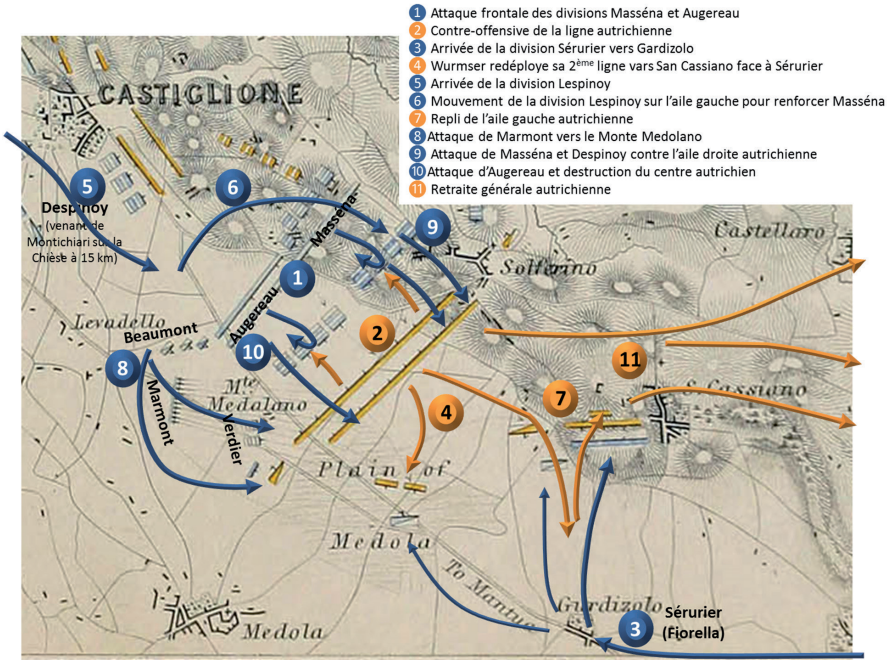
Ainsi, le fait que le chef ne puisse pas toujours choisir lui-même le point et le moment décisifs ne l'empêche pas de chercher le succès dans une voie donnée et selon un procédé de manœuvre déterminé.

On peut donc concevoir un système qui sera une combinaison des deux thèses exposées plus haut et qui est d'ailleurs implicitement exprimé dans le règlement de 1895 lorsque ce règlement fait allusion aux circonstances qui permettent au chef de se décider d'avance.

Pour préciser, prenons un exemple très simple, le cas bien connu de Castiglione. Cette bataille comporte (voir l'ouvrage du général Colin : *Les transformations de la guerre*, 1911) :

- un combat de front mené par les divisions Augereau et Masséna pour obliger l'ennemi à engager toutes ses troupes ;

- une attaque dans le flanc gauche autrichien conduite par la division Sérurier, tenue d'abord à 35 kilomètres du champ de bataille ;
- et quand l'ennemi a désorganisé son ordre de bataille pour faire face à l'attaque de flanc, une attaque à fond de toutes les troupes disponibles.



On voit bien ici que la bataille est conçue dès le début comme un ensemble. L'attaque de Sérurier que nous pouvons considérer comme l'attaque décisive, n'a pas été combinée après coup sur le vu des résultats d'un combat de préparation ; elle a été décidée en même temps que le combat de préparation lui-même.

Nous sommes donc bien en présence d'un plan préconçu comme le demande le colonel de Grandmaison. Mais en même temps ce plan ne comporte pas seulement un engagement général et simultané des forces, après quoi la conduite du combat sera abandonnée aux chefs subordonnés. Il prévoit une manœuvre du type décrit par le règlement de 1895 et comportant :

- une action de préparation, combat de front mené par Masséna et Augereau ;
- et une action décisive, intervention de Sérurier dans le flanc ennemi.

Le point et le moment décisifs existent sans doute mais ils auraient pu être différents. Ils ne constituent pas l'essentiel du plan ; ils sont devenus une simple modalité d'exécution. Le chef ne s'est pas hypnotisé sur ces détails ; il a eu constamment en vue l'ensemble de son combat et c'est sur cet ensemble qu'il a exercé son action.

Que ce soit là une habitude chez Napoléon, il suffit pour s'en convaincre de relire les pages que lui a consacrées le commandant Colin dans le livre déjà cité : « *Inutile de multiplier les exemples ; nous constaterions que chaque fois, Napoléon a entamé la bataille avec un plan prémédité…* »[6].

Il est vrai « *que les circonstances lui ont rarement permis de poursuivre jusqu'au bout l'exécution de son plan. Mais le fait que des modifications, et parfois même un changement de plan, puissent s'imposer en cours d'exécution ne l'a jamais décidé à l'engager sans un plan initial visant l'ensemble du développement de la bataille.* »

On remarquera d'ailleurs que le fait d'aborder l'ennemi avec un plan déterminé modifie profondément le caractère du combat de préparation et permet de lui donner un but précis qui lui manque forcément lorsqu'on attend de ce combat la suggestion d'une idée de manœuvre. Il ne s'agit plus en effet de bâtir une action décisive quelconque sur une préparation quelconque. Il s'agit, le mode général d'action décisive étant prédéterminé, de créer une situation favorable qui permettra à cette action de se développer dans les meilleures conditions et avec les plus grands résultats possibles. Par-là, tous les efforts se trouvent orientés dès le début vers un but commun ; on se garantit contre les risques de divergence et on met de son côté les meilleures chances de réussite.

Conclusion

Nous ne réclamons pas d'ailleurs pour cette troisième théorie, l'exclusivisme que nous croyons devoir refuser aux deux autres. Il en est des procédés de manœuvre comme des procédés de combat. Dans un ensemble de circonstances aussi variées que la guerre, tout système, tout procédé peut un jour rendre des services, à condition d'être utilisé dans la situation générale à laquelle il convient plus particulièrement.

[6] Le commandant Colin ajoute : « Conçue presque toujours d'après un même type » ; nous croyons cependant devoir faire une réserve quant à cette dernière affirmation.

Bien que le dernier système soit à notre avis le plus facile à manier et celui qui se prête au plus grand nombre d'applications, les deux autres ont aussi trouvé leur emploi dans le passé et le trouveront sans doute encore dans l'avenir. Il n'y a donc pas intérêt à les exclure *a priori* ; il faut seulement étudier de près leurs conditions de réalisation, de façon à ne pas les employer à contretemps.

L'action décisive : de l'intention à la réalisation

L'action décisive, Graal des tacticiens ou mélancolie historique

Général de division Michel DELION, directeur du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement

Auteur prolixe, combattant aguerri et professeur de l'École supérieure de guerre respecté[1], le colonel Lemoine nous a laissé un certain nombre d'ouvrages relatifs à la tactique générale. Ce numéro 3 de la nouvelle *Revue de tactique générale* souligne la pertinence et l'intemporalité de sa pensée en étudiant, à près d'un siècle d'écart, la notion « d'action décisive », objet de l'un de ses cours à l'École supérieure de guerre en 1922. Il est intéressant de noter d'emblée que Lemoine lie cette « action décisive » à l'« unité du combat », inscrivant en fait sa pensée dans le débat plus large de la conduite de la manœuvre, combinaison de conception et d'exécution, conséquence de l'ambivalence entre réflexion et intuition, avatar militaire du dilemme pascalien entre *le cœur et la raison*[2].

Réfléchissant en professionnel du raisonnement tactique, Lemoine articule son cours sur le modèle typique des « modes d'actions » (MA1 : « combat de préparation et attaque décisive », MA2 : « attaque générale immédiate ») clairement différenciés (« *les deux théories sont l'antithèse l'une de l'autre* »), en conséquence de la « *différence d'appréciation sur la valeur des facteurs qui influent sur la décision au combat* ». La solution présentée en synthèse (« manœuvre combinée *a priori* ») étant le fruit de la combinaison des deux exposées précédemment, « aménagement » classique. Dans tous les cas son raisonnement considère comme équivalente l'influence de l'action morale, celle-ci étant grandement conséquence de l'action matérielle.

---

[1] Son bulletin de notation de 1923 le qualifie de « philosophe militaire très averti des réalités » et « d'instructeur sans pareil » qui « laisse [à son départ de l'ESG] une trace profonde, un cours établi sur des bases nouvelles ». Service historique de la Défense (désormais SHD), dossier coté GR 13 YD 92, état signalétique et des services du colonel Lemoine.

[2] « *Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point. On le sait en mille choses* », Pascal, Pensées, chapitre de l'ordre et de la méthode.

Le colonel Lemoine s'appuie sur son expérience de la Grande Guerre, au cours de laquelle il a alterné les commandements au front (8e BCP en 1916 à Verdun et 41e RI en 1917 à Moronvilliers) et les affectations en état-major (10e Corps puis 1re Armée)[3], pour nous délivrer ce cours magistral qui aujourd'hui encore n'a pas pris une ride. Les notions qu'il développe lorsqu'il décrit « l'action décisive et l'unité de l'action » résonnent avec quasiment toutes les notions clés et intemporelles de la tactique, en particulier celles d'action matérielle et d'action morale, de point et moment décisifs, de saisie de l'initiative et de prise de risque, de centre de gravité et d'effet majeur[4]. Toutes ces notions, objets de passionnants débats, seront également abordées dans les autres articles de cette *Revue de tactique générale* n° 3.

La sédimentation progressive de la pensée militaire, la variété des engagements menés depuis la Grande Guerre et les perspectives ouvertes par les technologies futures nous offrent d'intéressantes pistes de réflexion prospective à l'aube du combat collaboratif Scorpion, dans un contexte de possible reprise des affrontements de haute intensité, à tout le moins de reprise de l'entraînement afférent, dans un but dissuasif.

I - Étudions tout d'abord le contexte dans lequel Lemoine prononce sa conférence

Les années suivant la Grande Guerre ont permis de réfléchir sur l'évolution de l'art de la guerre à la suite de la généralisation des innovations techniques et tactiques[5] (création du groupe de combat d'infanterie « autour » de la mitrailleuse, emploi des feux à longue portée, des chars, de l'aviation, des gaz de combat, des liaisons radio, de la mobilisation générale des ressources…). Dans ce contexte, les officiers savaient bien que les insatisfactions liées au Traité de Versailles (signé le 28 juin 1919 et promulgué le 10 janvier 1920) ne donneraient guère de chance au slogan de la « *Der des Der* » et qu'ils devaient donc inlassablement continuer à se préparer à de nouveaux affrontements.

---

[3] SHD, dossier coté GR 13 YD 92, *doc. cit.*

[4] Non encore formalisé à cette époque, la première citation dans un document officiel datant sans doute de la MRT 85, « Méthode de raisonnement tactique », Approuvée le 1er juillet 1985 sous le n° 3360/DEF/EMAT/INS/ERO/22, éditions 1985 ; d'anciens stagiaires de l'École supérieure de Guerre témoignent toutefois l'avoir utilisé dès le début des années 80.

[5] Michel Goya, *La Chair et l'Acier : l'armée française et l'invention de la guerre moderne 1914-1918,* Paris, Tallandier, 2004, 479 p.

Lorsque Lemoine enseigne, il enrichit le débat alimenté par les praticiens de la Grande Guerre et réglementairement traduit par :

- la parution du **Règlement provisoire de manœuvre d'infanterie du 1er février 1920**[6]. Ce document souligne que « *l'action de feu est prépondérante* » avec en conséquence les changements apportés par « *l'arme automatique à grand rendement* [qui] *a donné naissance au groupe de combat, cellule élémentaire de l'infanterie* ». Concernant le style de manœuvre choisi, les rédacteurs privilégient la **conduite de l'action** en expliquant que « *l'infanterie et ses organes d'accompagnement* [doivent être] *constamment prêts à s'engager et à pousser à fond dès qu'un examen raisonné et réfléchi de la situation le montre possible* » ;

- l'**Instruction provisoire sur l'emploi tactique des Grandes Unités**[7] de 1921, complétée par son annexe n° 4 de 1922 portant sur la « recherche et l'interprétation des renseignements » qui révise le Règlement de 1913, à l'aune de l'expérience chèrement acquise. Dès son introduction, sous la forme d'un « rapport au ministre », l'IGU 21 prend acte du progrès technologique de l'armement, « *fait saillant de la guerre* (p. 9) ». Cette évolution majeure et irréversible modifie la manière de conduire la bataille, en ce sens où « *les conceptions tactiques se sont adaptées à l'armement nouveau et à ses effets révélés par la bataille ; elles exigent une appréciation d'autant plus rapide des situations que ses décisions entraînent désormais des mouvements de matériels longs et laborieux* (p. 13) ».

Au-delà des références réglementaires, parmi les auteurs publiant à la même époque, donc susceptibles d'influencer ou d'être influencés par la pensée de Lemoine il est possible, outre le général Kessler et le colonel de Grandmaison mentionnés dans son cours et sans prétendre à l'exhaustivité, de citer quelques-uns d'entre eux :

- le lieutenant-colonel Cholet, qui publie en 1919 un ouvrage écrit quelques mois avant la guerre *À propos de doctrine, Les Leçons du passé confirmées par celles de la Grande Guerre*[8]. Il y recommande de faire preuve de « *sens artistique et d'audace* » en soulignant le besoin d'équilibre et de « *juste appréciation des rapports existant*

[6] *Règlement provisoire de manœuvre d'infanterie du 1er février 1920,* Paris, Imprimerie Nationale, centre de documentation de l'École militaire (désormais CDEM), cote AII 550, 161 p.

[7] *Instruction provisoire sur l'emploi tactique des grandes unités,* 6 octobre 1921, CDEM, cote AI 1363.

[8] Cholet, *À propos de doctrine, Les Leçons du passé confirmées par celles de la Grande Guerre,* CDEM, code AI 1288.

entre les causes et leurs effets, les actes et leurs conséquences, le but et les moyens à employer pour l'atteindre, la ***conception*** *et l'****exécution****…* » ;

- le capitaine Culmann, qui avait déjà écrit en 1907 dans la *Revue Militaire Générale* « *Tendances françaises et allemandes relatives à la préparation et à l'exécution de la bataille* ». En 1921, dans son *Cours de tactique générale d'après l'expérience de la Grande Guerre,* Culmann, désormais lieutenant-colonel, classifie les éléments de la décision en « certitudes, probabilités et hypothèses ». Les hypothèses concernent essentiellement la chronologie de l'action et la connaissance de l'ennemi, étudié sous l'angle de ses réactions prévisibles, dans la méthode de ses intentions. Il développe en particulier l'enchaînement entre action amie et réaction adverse, dont l'appréciation est indispensable pour le choix du moment décisif. Conscient de l'importance de cette dialectique, Culmann note toutefois que cette réaction ennemie ne pourra être « appréciée sans erreur grossière » que si « *la situation des réserves ennemies (emplacement, effectifs) est connue avec une certaine approximation* » ;

- le lieutenant-colonel Émile Mayer, condisciple de Foch à Polytechnique, auteur en 1923 de *Théorie de la Guerre et Étude de l'Art militaire*[9]. Mayer souligne à son tour, et de manière bien plus détaillée, la dialectique du combat, citant le général Kessler « *ceux qui perdent de vue que la nature des opérations militaires dépend de l'ennemi, et ne peut dépendre que de lui, suppriment la grosse difficulté de la guerre* (p. 15) » et l'importance de la saisie d'opportunité : « *le bonheur, à la guerre, vient de ce que l'un des combattants sait profiter des occasions que lui offre l'autre* (p. 13) ». Dans l'appendice de son ouvrage, Mayer articule parfaitement la succession d'action et de réactions entre deux belligérants, puis introduit la notion d'action psychologique :

  « *Voici un général qui, à un moment donné, entrevoit la possibilité d'une action décisive. D'où lui vient cette intuition ? D'un ensemble de circonstances qui le poussent à agir, de sa grande activité personnelle, d'une confiance en soi qui ne connaît pas d'obstacle, d'un goût du risque qui le porte à oser, de la conviction qu'il connaît assez exactement les forces en présence, qu'il lit dans le jeu de son adversaire qu'il a des chances de l'emporter sur celui-ci* (p. 187).

[9] Émile Mayer (lieutenant-colonel), *Théorie de la Guerre et Étude de l'Art militaire,* Paris, Alcan, 1923, 217 p., CDEM, cote AI 1367.

La préparation d'un plan d'opérations doit s'accompagner d'une active campagne de propagande où les fausses nouvelles contribueront à semer le désarroi dans les états-majors ennemis, le doute et l'inquiétude (ou, au contraire, une trompeuse quiétude) dans les rangs de la troupe (p. 191). » ;

- toujours en 1923, le colonel Brosse, dans la *Revue militaire française*[10] qui souligne la justesse de la théorie d'avant-guerre qui recommandait déjà de « *trouver un compromis entre les exigences de nécessité contraires ; mobilité et déploiement,* ***action en masse*** *et* ***reconnaissance préliminaire par une fraction des forces*** (p. 362) » ;

- enfin, le colonel Alléhaut, auteur en 1925 de « *La guerre n'est pas une industrie* » puis en 1927 des « *Éléments de tactique générale*[11] » où il pose clairement la question : « *Que penser de l'ancienne notion de l'****attaque décisive*** *?* ». L'argumentation d'Alléhaut recommande clairement la « manœuvre combinée *a priori* » :

  « *Tout l'ensemble de la manœuvre est donc préconçu dans son idée directrice et ses lignes générales ; et si, néanmoins, elle comporte, comme nous le verrons par la suite, un dispositif préparatoire apte, jusqu'au dernier moment, à se transformer à la demande des circonstances, c'est qu'il importe évidemment que le système ne tombe pas dans le vide ; mais ceci n'empêche pas que la forme de la manœuvre soit décidée a priori, tout en conservant, dans l'application, la souplesse d'adaptation que requiert l'évolution incessante de la situation, résultant de la mise en œuvre de la volonté antagoniste* (pp. 151-153). »

II - Commentaires sur quelques notions clés

En remontant au plus loin dans l'Histoire, cette appétence pour l'action décisive est sans doute héritée de l'affrontement hoplitique, tel qu'il a été développé par David Victor Hanson[12]. Mais ce choc brutal d'hommes libres dans un espace restreint n'a pas pour autant toujours permis de « trancher le nœud gordien », l'impressionnante durée de la guerre du Péloponnèse

[10] *Revue militaire française,* 1923/4.

[11] Émile Alléhaut, *Éléments de tactique générale,* Paris & Strasbourg, Éditions Berger Levrault 1927, 199 p., CDEM, cote AI 1538.

[12] David Victor Hanson, *Le modèle occidental de la guerre : la bataille d'infanterie dans la Grèce classique,* traduction Alain Billaud, préface de John Keegan, 98 p. [*The Western Way of War, infantry battle in classical Greece,* 1987].

n'ayant rien à envier aux cycles de troubles qui ont émaillé l'histoire européenne, de la Guerre de Cent puis Trente ans aux interminables conflits actuels, un peu partout sur le globe.

La notion clé du premier mode d'action décrit par Lemoine est bien la détermination du moment opportun de la décision de lancer l'attaque décisive, suite à l'appréciation de situation. Cette notion de moment décisif fait référence au dieu grec *Kairos*, et l'une de ses meilleures définitions nous est sans doute offerte par le cardinal de Retz :

> « *Il n'y a rien dans le monde qui n'ait son moment décisif, et le chef-d'œuvre de bonne conduite est de connaître et de prendre ce moment.*[13] »

Dans le domaine militaire, ce moment décisif est généralement associé au « coup d'œil », apanage des grands capitaines, comme par exemple les fameux « *à-propos de Monsieur de Turenne*[14] » ou encore les écrits du général Henry Lloyd, louant le comportement du Roi de Prusse lors des combats devant Prague en 1757, à l'occasion de la Guerre de Sept ans :

> « *Voir et saisir le moment critique et décisif que donna M. Brown* [maréchal autrichien adversaire de Frédéric II] *en rompant sa ligne, est un de ces coups de génie dont peu, très peu de personnes sont capables.*[15] »

Clausewitz en souligna également l'importance, ainsi que ses conséquences :

> « *Le jugement du chef à chaque instant et celui du chef de guerre pour la totalité du combat doit déterminer si l'occasion qui se présente en vue d'une décision est avantageuse ou, au contraire, si elle est susceptible de conduire à un revers, c'est-à-dire à un résultat négatif.*[16] »

Malheureusement pour le succès de nos armes, cette notion ne fut pas toujours comprise par nos chefs militaires… comme le montre l'exemple tiré du désastre de 1870 :

---

[13] Jean-François Paul de Gondi, cardinal de Retz, *Mémoires,* édition présentée et annotée par Michel Pernot, Texte établi par Marie-Thérèse Hipp, Paris, Folio, p. 180.

[14] Hommage du « Grand Frédéric », cité par Weygand in *Turenne,* Paris, Flammarion, « Les Grands cœurs », 1929, p. 230.

[15] Henry Lloyd, *Histoire des guerres d'Allemagne, op. cit.,* p. 103.

[16] Karl von Clausewitz, *Théorie du combat,* Economica, p. 46.

> « *On lit dans les souvenirs du général du Barail : il y a vingt minutes, j'ai conseillé au général de Montaigu de charger pour profiter du désordre que mes chasseurs d'Afrique avaient causé chez les Allemands. Maintenant il est trop tard : l'ordre est rétabli ; le moment favorable est passé.* « Cela m'est égal, *répondit le général Legrand,* j'ai l'ordre de charger et je charge.[17] »

Pour terminer cette recension par un regard plus moderne et contradictoire, il est intéressant de noter qu'à l'occasion de récents débats relatifs à la notion de centre de gravité[18], le colonel Mark Cancian (*USMCR/Ret*) critiqua une certaine vision du « coup décisif » en constatant que « *puisque les activités humaines se déroulent en réseau, il existera donc toujours des chemins alternatifs*[19] ». Cette réflexion, que l'on peut rapprocher de la théorie du rhizome de Gilles Deleuze et Félix Guattari[20] ou de l'évolution de l'homme (*certain, probable* et *aléatoire*[21]) décrite par Lucien Sfez, peut remettre en cause le vieil ordre pyramidal structurant depuis toujours nos armées ainsi que l'essentiel des notions de géométrie de la bataille, cœur de la réflexion stratégique occidentale depuis les travaux de Bülow[22].

III - Les réflexions prospectives

Le duc de Wellington est réputé avoir malicieusement déclaré « *avoir passé sa vie à chercher à savoir ce qu'il y avait de l'autre côté de la colline* », illustrant bien le dilemme de la prise de décision préalable à l'action décisive. Les progrès technologiques, essentiellement dans les domaines 3D (aéronefs et *Full motion video* en flux continu) et 4/5D (augmentation des flux, info-valorisation, cyber), permettent aujourd'hui de disposer d'une image

---

17 Bonnal général, *L'esprit de la guerre moderne, op. cit.,* p. 421.

18 *Centers of gravity are a Myth,* US Naval Institute Proceedings, septembre 1998, vol. 124/9/1 http://usni.org/Proceedings, pages consultées le 3 mai 2019.

19 Site de l'Institut de stratégie comparée, chapitre 8, *Les considérations d'ordre opérationnel,* consulté le 12 avril 2019.

20 *Mille plateaux,* éditions de Minuit, 1980, 645 pages, réputé avoir servi d'inspiration aux réflexions israéliennes à propos de la guerre urbaine.

21 « *À l'homme* certain *répondait la définition de la décision comme acte rationnel et linéaire, marqué par un but. À l'homme* probable *répond la même définition, mais avec la reconnaissance de plusieurs chemins pour parvenir au même but. À l'homme* aléatoire *répond la définition nouvelle. La décision contemporaine est un récit toujours interprétable, multi-rationnel, dominé par la multi-finalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture* », Lucien Sfez, La Décision, Que sais-je n° 2181, p. 122.

22 Karl Von Bülow, *Esprit du système de guerre moderne,* Paris, Imprimerie de Marchant, an X-1801.

opérationnelle partagée (*common operational picture*) réputée plus fiable au sein des centres opérations, nouveaux « sommets électroniques » de la colline. Associé aux processus d'état-major, cela permet d'optimiser le moment de la prise de décision, et donc d'améliorer la conduite de la manœuvre. Mais à l'horizon proche, quelles implications devons-nous attendre des capacités émergentes, en particulier de l'intelligence artificielle ?

Pour lancer le débat prospectif, quelques références semblent intéressantes :

1) le document (en cours de réécriture ») FT-02 Tactique générale[23] (CDEC, Paris, 2008) qui cite dans son introduction « *l'action militaire* ***décisive*** *est le plus souvent conduite par l'échelon tactique au contact et donc, à même de saisir des opportunités* » ;

2) l'actuelle méthode (provisoire) de raisonnement tactique[24] qui, dans l'étude du « pourquoi » de la mission reçue (p. 24) replace toute action dans le cadre de celle de son supérieur et recommande donc de « *déduire en quoi l'action envisagée au niveau considéré est nécessaire à la réussite de la mission de l'échelon supérieur, en quoi elle peut être* ***décisive*** *et comment elle doit s'y inscrire* » ;

3) les 8 facteurs de supériorité opérationnels décrits dans le document *Action terrestre future,* en particulier la *compréhension* et la *performance du commandement.*

Les éléments de contexte actuels et ceux prévisibles à l'horizon du déploiement d'une « Force Scorpion », présentant avantages et inconvénients, vont immanquablement influencer notre style de combat, nos processus d'engagement mais vont-ils pour autant nous donner plus d'agilité dans la « manœuvre combinée *a priori* » ?

Dans la perspective de l'intrication des niveaux stratégique - opératif - tactique, le cadre général de l'action confié par tout supérieur à un subordonné tactique va borner, à la fois sa réflexion tactique (principe « en cascade » de l'effet majeur qui crée la verticalité de l'unité d'action) mais également sa capacité à conduire une action réellement décisive à l'échelle des niveaux supérieurs. Cela implique sans doute une évolution du style de manœuvre par niveaux, vaste champ de réflexion à l'heure où nous

---

[23] Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (désormais CDEC) https://ct-pmd.intradef.gouv.fr/sites/CDEFDoctrine/DOCTRINE/REFERENTIEL%20CDEC/ref_doc/0_doc_fond/FT02/ft-2_hq.pdf

[24] *Méthode d'Élaboration d'une Décision Opérationnelle Tactique (MEDOT)*, approuvée le 20 juin 2014 sous le n° 500727/DEF/CDEF/DDo/B.CDT-RENS/NP.

reprenons peu à peu contact avec l'engagement massif[25], ce que Lemoine explique déjà parfaitement : « *d'ailleurs, au fur et à mesure qu'on s'élève, la notion de manœuvre doit se modifier ; elle ne peut pas être la même pour une grande unité et pour une petite* ».

L'action tactique des grandes unités nécessitera sans nul doute une synchronisation accrue, essentiellement due à la dilatation de la zone d'action et aux interactions réciproques des différents niveaux et composantes. L'extension des capacités des effecteurs à longue portée, chacun assorti de ses contraintes d'emploi et l'augmentation considérable des flux permise par le développement des réseaux seront des éléments structurants de l'engagement tactique de demain. Malgré l'accélération permise par l'info-valorisation, cela se traduira par une augmentation sans doute irréversible des délais de conception de l'action : paragraphes « mesures de coordination » toujours plus fouillés, mise en place de procédures inter-niveaux (« réseau des X »[26]) et inter-domaines (implication de la communication stratégique, ciblage tactique, CI3D, *Air Surface Integration*) plus exigeants en anticipation, processus de planification parallèle déjà plus progressif (*backbrief, rehearsal*[27]). Au-delà de l'effet consommateur de temps, cette primauté des processus peut également conduire à des manœuvres stéréotypées, voire prédictibles, ne laissant guère de capacité d'audace au chef tactique et présentant même un relatif danger face à un ennemi doté de puissantes capacités d'analyse… ou tout simplement malin… comme l'a été le lieutenant-général Paul Van Riper (USMC) lors de l'exercice *Millenium Challenge 02*. Chargé de commander la force adverse, dans le rôle d'un chef d'état voyou du Golfe Persique, ce général des Marines a littéralement submergé les forces amies, leur infligeant virtuellement le pire désastre depuis Pearl Harbor :

> « *J'ai compris que les Bleus passaient leur temps à discuter, se rappelle Van Riper. Ils se servaient de tableaux avec des flèches allant dans toutes les directions. Ils avaient recours à toutes sortes d'acronymes pour désigner toutes sortes de choses… ils accordaient tellement d'importance à la procédure qu'ils n'ont jamais pu envisager le problème de façon globale. Quand on découpe une chose en petits morceaux, elle n'a plus de sens.*[28] »

---

[25] Série des exercices *Trident Juncture ou Citadel Guibert*, destinés à la certification des PC français par l'OTAN.

[26] Échanges techniques par domaine entre les spécialistes des appuis et du soutien de différents niveaux pour améliorer la cohérence de leurs propositions réalisées au profit du chef interarmes de chaque niveau hiérarchique.

[27] Les acronymes anglo-saxons ont été retenus depuis l'engagement en Afghanistan.

[28] Malcom Gladwell, *La Force de l'intuition,* Pocket Evolution, 2007, p. 121.

Les critères de choix de la « manœuvre combinée *a priori* » proposé par Lemoine reposent sur l'appréciation de l'action ennemie, les possibilités amies et les circonstances. Dans ces trois domaines les évolutions qui semblent les plus significatives pourraient être :

- les progrès attendus de l'intelligence artificielle en termes d'analyse prédictive du comportement de l'ennemi, des facteurs (exemple basique de la météorologie ...) et *in fine* d'aide à la décision ;
- l'augmentation continue de la létalité due à l'extension des portées, l'amélioration de la précision et les progrès des munitions, amplifiant le principe de la « manœuvre des trajectoires » en combinant plus finement tirs directs et indirects de tous niveaux ;
- l'apparition probable de la robotique « de terrain », dont l'avenir pourrait la conduire à s'engager dans des milieux désormais grandement hostiles au soldat. Plus d'un siècle après « *Le vide du champ de bataille*[29] » ressenti lors de la campagne du Transvaal en conséquence de l'apparition de la poudre sans fumée[30] pourrait venir la zone « *sans présence humaine* », extension de la « *terrible zone de feu* » citée par Tolstoï dans sa remarquable description de la bataille de Borodino[31] ;
- sous réserve des capacités *A2AD* de l'adversaire, la quasi-permanence des moyens aériens, essentiellement les drones dont l'endurance devient paradoxalement largement supérieure à celle des troupes déployées au sol. Ce phénomène peut imposer une véritable permanence de la capacité d'analyse, de prise de décision... et d'action, extension de l'actuelle aptitude ponctuelle au combat de nuit[32], ainsi qu'une nécessité accrue d'allotissement des créneaux en fonction des besoins de chaque fonction opérationnelle, priorisés suivant le phasage de l'opération (logique de copropriété - *time sharing* et non plus de moyen privatif) ;
- les capacités de « supervision passive » des PC de niveau supérieur, permises par les flux d'information, suivant le principe « *Eyes on, hands off*[33] ». Dans les *scenarii* d'opérations complexes

---

[29] Titre du premier chapitre de *L'infanterie dans la Bataille des Yeux* du capitaine breveté Laffargue, Paris, Lavauzelle, 1927, 131 p. CDEM cote AII 575.

[30] Laffargue, *L'infanterie dans la Bataille des Yeux, op. cit.,* p. 7.

[31] Léon Tolstoï, *La Guerre et la Paix,* Paris, Gallimard, « Folio classique n° 287 », 2002, p. 252.

[32] Article expliquant les études menées sur le comportement en situation de fatigue extrême (*Armées d'aujourd'hui* n° 432, avril 2019, pp. 34-36).

[33] Approche de commandement popularisée par le général américain Stanley McChrystal.

qui nécessiteront demain l'engagement simultané de plusieurs niveaux nous devons réfléchir l'éventuelle articulation de nos PC, via une flexibilité de leurs responsabilités essentielles de conception et de conduite (tant pour leurs unités subordonnées que pour leurs éléments organiques) pour diminuer leur empreinte électromagnétique, accroître leur manœuvrabilité, alléger leur besoin de protection et garantir la robustesse globale du système C2. Dans ce cadre, une réflexion s'impose également à propos de la gestion inter-niveaux des « PC tactiques », lieu historiquement emblématique de l'inflexion rapide d'une action en cours et de la saisie d'une opportunité ;

- l'info-valorisation qui donnera demain en temps quasi-réel la position des troupes amies, ainsi que de l'ennemi « connu » (et seulement de lui...), sans toutefois résoudre pleinement la problématique du standard parfois plus modeste des troupes alliées, alors que le partenariat militaire opérationnel offre d'intéressantes perspectives. *A contrario,* par son aspect rassurant, cette info-valorisation porte elle-même en germe la possibilité pour l'ennemi de nous infliger intoxication et/ou déception ;

- au niveau bas tactique, l'articulation même du GTIA Scorpion (échelons de commandement, de découverte, d'assaut et logistique), en permettant sans doute de résoudre plus facilement et plus rapidement le vieux dilemme tactique consistant à (ré)articuler ses forces afin de les « ajuster » à l'ennemi à affronter localement, libérant ainsi des ressources (ou permettant tout simplement d'en diminuer le manque) pour une meilleure exploitation, permettra une plus grande flexibilité tactique, le prédisposant donc à ce type de manœuvre.

La « manœuvre combinée *a priori* » de Lemoine présente une analogie avec l'articulation entre « l'ouverture » et le « milieu de partie » aux échecs, référence restée centrale dans le raisonnement tactique d'essence cartésienne malgré l'influence orientale du jeu de Go et les anecdotiques et futuristes versions tridimensionnelles[34]. Compromis raisonnable entre le principe de progressivité du « combat de préparation et attaque décisive » et le principe de saturation de l'« attaque générale immédiate », ce type de manœuvre peut bénéficier de l'agilité permise par la combinaison d'une conception flexible et d'une appréciation de situation toujours plus affinée.

[34] Popularisées par la série américaine *Star Trek*.

La létalité accrue de la frange des contacts – où qu'ils se trouvent – et les possibilités de combinaison des effecteurs vont sans doute conduire à une manœuvre toujours plus disséminée dans la profondeur (« de l'avant - FSCL - à l'arrière - ZACA[35] »), combinant ubiquité et fulgurance, sans nul doute fort différente de celle imaginée par Lemoine à l'époque des fronts quasi-continus, où la percée était particulièrement recherchée[36]. Après la révolution des affaires militaires de la fin du XXe siècle, marquée par la logique de destruction systémique (et donc progressive) inspirée des « cinq cercles » du colonel Warden et ses différents avatars en termes de ciblage, le XXIe siècle verra peut-être une manœuvre régie par le réseau capteurs-décideurs-effecteurs, dans une logique « destruction aléatoire et chaotique », version particulièrement létale des « coups d'épingle », sur le principe du « vu-acquis-détruit ». Cette évolution infiniment complexe des rapports de force locaux est une application militaire de la théorie du chaos, initialement découverte par Henri Poincaré - 1889 - (« *des petites différences dans les conditions initiales en engendrent de très grandes dans les phénomènes finaux*[37] »), avant que Lorenz ne conçoive son fameux exemple du papillon (1972). La soudaine évolution du rapport de forces global par la somme des destructions aléatoirement réparties dans la zone d'affrontement pourra indéniablement considérablement influer sur la volonté du commandement ennemi de poursuivre le combat, en application de la remarque de Voltaire dans sa relation de la bataille de Narva (1700) rappelant que « *ce n'est pas le nombre des morts, c'est l'épouvante de ceux qui survivent qui fait perdre les batailles*[38] ». D'autre part, afin de conserver une possibilité de « sortie de crise » par la négociation, de la dissuasion à la capitulation, la décision « amie » de destruction, rendue techniquement possible de manière très décentralisée, va sans doute paradoxalement devenir, lors de certaines phases, encore plus sensible, voire (re)centralisée. L'évolution, par temps de la manœuvre, des « délégations d'ouverture du feu » constituera sans doute une dimension importance du raisonnement tactique de chaque échelon.

Deux grandes options semblent dès lors se dessiner, et devront être testées lors des exercices et expérimentations à venir :

---

35 *Fire Support Coordination Line* et Zone arrière du corps d'armée, qui bornent traditionnellement la zone de responsabilité et d'action de la composante terrestre.

36 Conférer son autre cours de l'École Supérieure de Guerre : « Les éléments de la manœuvre », *Revue militaire Française,* 1923, Tome 4.

37 Consulté le 18 juin 2019.

38 Voltaire, *Histoire de Charles XII : Roi de Suède, œuvres complètes de Voltaire, tome vingt-troisième,* Paris, imprimerie de la société littéraire typographique, 1784 [première édition à Basle (Rouen) 1731], numérisé par Google, p. 36.

- une formidable opportunité d'accélération du rythme de la manœuvre, l'action tactique influençant fortement les dimensions opératives et stratégiques, par l'évolution brutale du rapport de forces (logique « *échec et mat* ») ;

- une relative paralysie de la manœuvre, en en limitant paradoxalement la cohérence et la finesse, au vu du risque de destruction jugé trop important, et la déplaçant vers d'autres champs conflictuels non létaux (logique « *pat* »).

Face à ce défi nos réflexions tactiques se devront résolument novatrices. À ce titre l'espoir viendra sans nul doute une fois de plus de la jeune génération, fortement engagée en opérations et dont les jeunes officiers supérieurs consacrent à nouveau une année pleine de scolarité à l'École de guerre-Terre à l'étude de l'engagement aéroterrestre au sein des peuples. Beaucoup d'entre eux, soit immédiatement à l'issue de leur scolarité à l'École de guerre, soit plus tard dans leur carrière, se lancent en effet avec pertinence dans l'écriture et l'édition.

Bibliographie

Documents de doctrine et règlements

- *Revue militaire française* 1923/4
  - Colonel Lemoine, *Les éléments de la manœuvre III – défensive*, p. 298.
  - Colonel Brosse, *Notre théorie de 1914 sur la conduite des opérations et les leçons de la guerre*, p. 238.
- *Revue militaire française* 1926/1
  - Capitaine Nalot, *La prise de contact et l'engagement*, p 343.
- *Instruction provisoire sur l'emploi tactique des grandes unités*, 6 octobre 1921, cote CDEM AI 1363.
- *Le concept américain de la bataille multi-domaines, Évolutions du combat interarmes au XXIe siècle*, CDEC, juin 2018.
- *Règlement provisoire de manœuvre d'infanterie du 1er février 1920*, Paris, Imprimerie Nationale, 161 p., cote CDEM AII 550.

Autres ouvrages,

- Alléhaut, Émile, *Éléments de tactique générale*, Paris & Strasbourg, Éditions Berger Levrault 1927, 199 p., cote CDEM AI 1538.
- Bonnal, Hubert, *L'Esprit de la guerre moderne, la manœuvre de Saint-Privat*, 1904, cote CDEM AI 1031 (3 tomes).
- Chamaud, Frédéric, et Santoni, Pierre, *La ville, ultime champ de bataille*, Pierre de Taillac éditions, 2016.
- Cholet, E., *À propos de doctrine, Les Leçons du passé confirmées par celles de la Grande Guerre*, Paris, Lavauzelle, 1919, 162 p., cote CDEM AI 1288.
- von Clausewitz, Carl, *Théorie du combat*, Paris, Economica, 1998, 106 p.
- Culmann, Frédéric, *Cours de tactique générale d'après l'expérience de la Grande Guerre*, 1921, 590 p.

- Gondi, Jean-François Paul de, cardinal de Retz, *Mémoires,* Édition présentée et annotée par Michel Pernot, Texte établi par Marie-Thérèse Hipp, Paris, Folio, p.180.
- Goya, Michel, *La Chair et l'Acier : l'armée française et l'invention de la guerre moderne 1914-1918,* Paris, Tallandier, 2004, 479 p.
- Haberey, Gilles et Perot, Hugues, *Les sept péchés capitaux du chef militaire,* Éditions Pierre de Taillac, Paris, 2017, 288 p.
- Hanson, David Victor, *Le modèle occidental de la guerre : la bataille d'infanterie dans la Grèce classique,* traduction Alain Billaud, préface de John Keegan, 98 p. [*The Western Way of War, infantry battle in classical Greece,* 1987].
- Laffargue, capitaine breveté, *L'infanterie dans la Bataille des Yeux,* Paris, Lavauzelle, 1927, 131 p., cote CDEM AII 575.
- Le Flem, Jean Gaël et Oliva, Bertrand, *Un sentiment d'inachevé,* Éditions de l'École de guerre, Paris, 2018, 100 p.
- Lehmuller, Vincent, *La stratégie immunitaire,* Paris, Economica, 2019, 158 p.
- Lloyd, Henry, *Histoire des guerres d'Allemagne,* Paris, Economica, 2001, 360 p. - [1766].
- Marchais-Roubelat, Anne, *De la décision à l'action,* Préface de Jacques Lebaune, Paris, Economica, 2000, 370 p.
- Mayer, Émile, *Théorie de la Guerre et Étude de l'Art militaire,* Paris, Alcan, 1923, 217 p., cote CDEM AI 1367
- Peter, Mathieu et Terrier, Julien, *Les opérations guerrières en essaim, Combattre autrement,* Paris, Economica, 2019, 158 p.
- Santoni, Pierre, *Triangle tactique, décrypter la bataille terrestre,* Éditions Pierre de Taillac, Paris, 2019, 172 p.
- Tolstoï, Léon, *La Guerre et la Paix,* notes de Gustave Aucouturier, traduction de Boris de Schloezer, Paris, Gallimard, « Folio classique n° 287 », 2002, 1 024 p.
- Weygand, *Turenne,* Paris, Flammarion, « Les Grands cœurs », 1929, 258 p.

À la poursuite de l'effet majeur

Colonel Christophe de LAJUDIE, État-major des armées, délégation interarmées aux réserves

AVERTISSEMENT :

L'auteur des lignes qui suivent, praticien assidu de la MRT et de la MEDOT depuis de très nombreuses années, croyait trousser en un tournemain un article enlevé sur un sujet dont il estimait maîtriser parfaitement tous les aspects. Il n'y a pas d'âge pour la présomption… Au terme d'une randonnée longue et approfondie dans les réflexions d'autrui, il lui fallut renoncer à ses certitudes et s'avouer qu'il lui restait beaucoup à comprendre. C'est pourquoi on trouvera ci-après plus les échos d'une réflexion toujours en cours que l'exposé d'une doctrine arrêtée.

Qu'est-ce que l'effet majeur ? Comment peut-on encore poser une telle question ? Comment un dogme aussi fondamental de la doctrine militaire française, fruit de peut-être un siècle de maturation, dont la définition, d'une épatante simplicité, est apprise par cœur par des générations d'élèves officiers[1] dès leur formation initiale, peut-il encore être discuté au risque d'interprétations éventuellement hétérodoxes ? On répondra premièrement que, s'agissant de concepts abstraits et de formulations d'ordre philosophique dont le sens change avec celui qui les emploie[2], on n'aura jamais fini d'explorer leurs significations et leurs usages. On répondra deuxièmement que la réalité indique sans

[1] En réalité, une génération tout au plus, puisque la première mention du concept sous cette dénomination dans un document réglementaire daterait de 1985, et qu'on considère qu'une durée de 30 ans représente une génération. Voir la thèse Michel Delion (général de division), *L'histoire de la méthode de raisonnement militaire,* thèse soutenue à l'École pratique des hautes études (EPHE) en 2014.

[2] Et plus encore, on va le voir, lorsque ceux qui les emploient viennent de mondes culturels différents et parlent des langues étrangères…

contestation possible la coexistence de deux grandes acceptions du concept, que ces deux acceptions, dont on a longtemps cru les différences anodines, sont en réalité contradictoires, que de leur étude ressort l'idée que le concept n'est pas si efficacement employé qu'on l'imagine, ni si exclusivement français qu'on a coutume de le croire.

On vit une fois un commandant de brigade, nanti de six forts bataillons et d'une mission lui enjoignant de contre-attaquer une brigade adverse et de lui détruire au moins deux bataillons. Il arriva que notre brigadier, ayant engagé dans l'affaire deux seulement de ses bataillons et ayant tout de même réussi à en détruire un en face, au prix de pertes assez considérables, décida que l'affaire avait assez coûté et qu'il était temps de rompre, et qu'il en rendit compte en arguant du fait que, **son effet majeur étant rempli[3], il n'y avait pas de raison de poursuivre un effort si coûteux.** On accepta sans mot dire ce choix du subordonné, mais on voulut se faire expliquer pourquoi on avait fait si peu de mal à l'ennemi. On examina donc l'efficacité des armes, la conduite des équipages, les vertus des chefs de pelotons, le machiavélisme de l'adversaire… Et personne ne mit en cause le choix d'un subalterne qui, satisfait d'avoir rempli un effet majeur qu'il avait lui-même choisi, s'était autorisé à faire l'impasse sur la mission qu'on lui avait confiée, en dépit de l'adage bien connu selon lequel « la mission est sacrée ».

L'exemple est salutaire en ce qu'il exprime à merveille les conséquences d'une des acceptions de l'effet majeur, peut-être son acception la plus réglementaire, la plus classique, la plus répandue, critiquée en son temps par le jeune chef d'escadrons Yakovleff : « Le seul événement qui concrétise à coup sûr le succès de la mission, c'est l'accomplissement de cette mission. Il est clair que le chef, chargé de s'emparer de tel point, ne juge *sa* mission *concrétisée* que lorsqu'il peut rendre compte de ce qu'il est physiquement en possession de ce point : jusqu'à ce moment, et même s'il est en train de s'en emparer, il ne l'a pas encore, sa mission n'est pas *concrétisée*[4] ».

Pour nous situer par rapport aux trois « systèmes » du colonel Lemoine, observons que notre usage est fondé sur la conviction 1/ que la bataille peut et doit être conduite (et il ne fait aucun doute que les moyens techniques dont nous disposons rendent cette conduite ou ce « contrôle »

[3] Ayant reçu mission d'en détruire deux, il avait retenu comme effet majeur d'en avoir détruit un.

[4] Effet majeur, saisie de l'initiative, notion de risque. Une discussion du CES Yakovleff avec des capitaines du 3e régiment de dragons. Le général Yakovleff reprend ces considérations sur l'initiative dans son maître ouvrage *Tactique théorique* (3e édition, Economica, 2016, pp. 47-54). Nous nous en tenons à ses « causeries » parce qu'il y focalisait la réflexion sur le lien entre initiative et effet majeur.

plus effectif qu'il ne pouvait l'être en 1895) ; 2/ que le chef peut et doit décider à l'avance de ce que sera l'action décisive ; 3/ que toute manœuvre comprend une phase de préparation, une phase d'action décisive et une phase d'exploitation (les phases du FT-02 correspondent d'ailleurs assez précisément à celles du règlement de 1895). Notre « système » est donc, comme celui du colonel Lemoine, un mélange de celui de 1895 et de « l'école allemande[5] ». Notre usage coïncide-t-il pour autant avec l'idée de « manœuvre combinée *a priori* » telle que la décrit Lemoine ? Cela mérite réflexion.

Dans la continuité de la réflexion du colonel Lemoine, nous étudierons l'ambivalence et l'ambiguïté de l'usage en fonction des besoins du chef et de la nécessaire continuité du combat, et nous nous demanderons si l'effet majeur doit être plutôt une reformulation de la mission, la formulation d'une intention, l'idée maîtresse du chef pour faire comprendre sa manœuvre et en permettre l'exécution, et finalement quel lien l'effet majeur doit entretenir avec l'action décisive et avec les notions de subsidiarité et d'initiative.

L'effet majeur comme reformulation de la mission

Le règlement a initialement défini l'effet majeur comme un « effet à obtenir sur l'ennemi, en un temps et en un lieu donnés [qui] concrétise le succès de la mission ». Le futur général Yakovleff avait critiqué la deuxième partie de la formule et notamment le verbe « concrétiser », proposant de le remplacer par « garantir », proposition retenue par les rédacteurs du FT-02 puis du TTA 106 amenant à définir désormais l'effet majeur comme la « condition dont la réalisation garantit le succès de la mission ; il exprime un effet à obtenir sur l'adversaire ou le milieu en un temps et un lieu donnés[6] ». Trois observations s'imposent.

Premièrement, la définition tient toute entière dans les verbes « concrétiser » ou « garantir », parce que le reste peut décrire absolument tout effet produit : qu'imagine-t-on produire d'autre dans une opération militaire que des effets sur l'adversaire ou sur le milieu, et comment imaginerait-on des effets qui ne seraient pas localisés dans l'espace et dans le temps ? L'effet majeur serait donc plus simplement défini comme **l'effet par lequel le chef entend garantir le succès de sa mission.**

[5] Voir *supra* le cours du colonel Lemoine.

[6] MFT 5.2.1, EMP 60.641 – ex TTA 106, juin 2008, faisant référence au FT-02.

Deuxièmement, « concrétiser » et « garantir » ont des sens suffisamment proches pour entretenir la confusion dans les esprits : si la réussite de la mission est « garantie », si j'ai – et si mon supérieur peut avoir – la certitude que je la remplirai quelles que soient les actions que pourrait m'opposer mon adversaire, pourquoi poursuivre des efforts coûteux, spécialement si cet effet a été réalisé assez tôt au cours de la manœuvre ? La critique posée sur le verbe « concrétiser » ne s'applique-t-elle pas aussi bien à « garantir » ?

Troisièmement, si les rédacteurs ont fait droit à la proposition du général Yakovleff pour ce qui concerne « garantir », ils n'ont pas retenu l'intégralité de sa proposition, spécialement ce qui tient à l'initiative et qui était le cœur de son propos : nous y reviendrons.

S'en tenant à la lettre de cette définition, on tiendra bien souvent l'effet majeur pour l'effet essentiel à obtenir ou à réaliser, celui qui définit la mission et par lequel se réalise l'exécution. D'où les formules bien connues du type « afin de remplir ma mission, je veux remplir ma mission », les *commander's intents* alliés qui en une page touffue ne disent rien que l'on ne sache déjà, et le compte rendu cité plus haut sur le modèle « ma mission est virtuellement terminée : j'ai rempli mon effet majeur ». Le général Yakovleff observe que l'effet majeur n'est alors rien d'autre qu'une reformulation de la mission. Ainsi compris, l'effet majeur serait une conclusion de l'étude du QUOI, une conclusion de l'analyse de la lettre de la mission. L'acception équivaut assez précisément à ce que les Allemands appellent *die wesentliche Leistung* ou les Anglo-saxons *the essential task*[7] : la composante principale ou, au sens propre, essentielle, de la mission reçue. Or la composante essentielle de la mission n'est pas une conclusion de l'analyse mais un fait à analyser, d'où on devra tirer des conclusions. L'effet majeur est dans les deux cas tiré de la lettre de la mission reçue, notamment lorsque celle-ci est détaillée en plusieurs actions ou effets à obtenir (mission « à tiroirs »), voire couvre évidemment plusieurs phases ou temps, ou lorsque les ordres sont donnés sous formes d'une liste détaillée de tâches à accomplir.

[7] La procédure alliée de rédaction des ordres prévoit que la formulation de la mission comporte toujours la tâche (l'effet à obtenir, *Task* ou *Leistung*) éventuellement assortie d'une activité (*activity*, un type ou mode d'action générique, une attaque par exemple), et pour chaque subordonné le but de son action (*purpose*) séparé de la tâche par les mots « afin de » ou « *in order to* ». Ce que nous autres Français appelons « la mission » n'est donc dans le vocabulaire allié qu'une tâche, ou au sens propre « *the essential task* ».
Cf. STANAG 2287, Verbes à utiliser pour la planification de tâches et de missions et pour la diffusion des ordres, 2006, http://normotan.dga.defense.gouv.fr/Pdf_st_fr/2287Fed01.pdf
La version anglaise peut être consultée à l'adresse suivante http://normotan.dga.defense.gouv.fr/Pdf_st_an/2287Eed01.pdf.

« Parmi les tâches qu'on m'a confiées, quelle est la plus importante ? Ou la seule essentielle à la manœuvre de mon supérieur ? » Une idée imposée d'en haut, à tirer directement des ordres du supérieur. En conséquence il n'y en a qu'un possible, en principe. (En principe parce que, en réalité, les ordres reçus et la mission sont rarement complètement clairs, cohérents, etc.). La formulation de l'intention du chef telle que nous l'enseignons va dans le sens de cette interprétation : « Afin de… (but ou esprit de la mission), je veux (effet majeur), **à cet effet** objectif phase 1 ; objectif phase 2, etc. ». Car si même l'objectif de la dernière phase a pour effet attendu de concourir à l'effet majeur, cela signifie que celui-ci n'est réalisé qu'à l'extrême fin de la mission et qu'il se confond nécessairement avec elle.

Cette compréhension est encore confirmée par une formule de la version provisoire de 2014 de la MEDOT qui confond nommément l'effet majeur et la mission : « *La méthode « produit » trois éléments fondamentaux. Le but à atteindre (le « Pourquoi ? »),* ***l'effet majeur (le « Quoi ? »)*** *et le mode d'action (le « Comment ? »)*[8] ». Ou encore par cette formule, débusquée fortuitement dans une documentation ancienne, qui confond carrément effet majeur et objectif : « *Les termes d'effet majeur et d'objectif recouvrent des notions identiques. Toutefois, le terme d'effet majeur, lié à la MRT, est du domaine de la conception tandis que le terme d'objectif est du ressort de l'exécution et est donc employé dans la rédaction des ordres*[9] ». Toutes ces observations convergent donc vers une confusion entre la lettre de la mission et l'effet majeur qui n'en serait alors qu'une redite.

Quelle serait l'utilité de cette redite dans la conception de la manœuvre ou dans la conduite du combat ? C'est toute la question puisque la méthode française prévoit déjà ailleurs une reformulation de la mission et que les méthodes alliées prévoient un *mission statement*. Observons quand même combien cette acception est cohérente avec l'usage qui exige la rédaction d'un effet majeur particulier, aussi bien pour le plan d'ensemble que pour l'ordre d'opération initial, pour chaque ordre donné pour exécuter une nouvelle phase du plan, pour chaque ordre de conduite.

Et remarquons que cet usage n'apporte en revanche rien de positif à ce que le colonel Lemoine appelle « l'unité du combat » : dès lors qu'on en donne un nouveau à chaque phase, chaque temps, chaque ordre de conduite,

---

[8] Or, on ne peut contester que le « Quoi » de la MRT et de la MEDO(T) est censé porter exclusivement sur l'étude de la lettre de la mission, ce que la même méthode confirme plus loin p. 25. PFT 5.1 (CDT 60.001) Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique (v 2014) version provisoire, p. 16.

[9] Documentation de base à l'usage des candidats au concours de l'ESG, édition 1996, Dossier 13, sous-dossier 131, annexe A à la pièce 5.1, L'idée de manœuvre, note de bas de page.

l'effet majeur perd évidemment toute valeur de guide ou de repère pour l'ensemble de l'action. En revanche, notons que la recopie intégrale de la mission au paragraphe Secundo, même dans les ordres en cours d'action, est dans les méthodes interalliées le garde-fou – et le seul – de la manœuvre. Cette obligation fait écho à l'injonction de Leclerc qu'on interprète souvent en fonction de la notion d'effet majeur : « *En cas de rencontre de difficulté, le chef intéressé s'épuisera dans de vains efforts locaux pour conquérir tel ou tel point du terrain qui n'intéresse en rien* ***la mission dans son essence.*** *Il faut que les chefs à tous les échelons* ***connaissent le but afin d'y courir*** *par tous les moyens, par tous les itinéraires, en passant où ils peuvent, et pour cela il faut qu'ils* ***connaissent l'intention de leurs supérieurs et le but final*** *qu'ils se proposent d'atteindre. Donc simplicité dans l'énoncé de vos missions : votre intention, le but, le but…*[10] ».

L'effet majeur comme « objectif intermédiaire essentiel » ou « but du combat de préparation »

Dans sa première acception donc, l'effet majeur n'est employé que pour ré-exprimer une des données du problème tactique posé au décideur et le porter à la connaissance des exécutants. Mais depuis très longtemps, peut-être depuis que le concept a été formulé, les efforts répétés des formateurs ont tendu à faire comprendre le concept comme l'équivalent tactique de « l'idée maîtresse » dans un exposé : ligne directrice de la manœuvre, référence pour les travaux ultérieurs de l'état-major comme pour la conduite du combat, aussi bien par le chef et son état-major que par ses subordonnés. Un commentaire souvent répété (mais curieusement introuvable dans les documents réglementaires) posait en substance que tout subordonné mis dans l'incapacité de remplir sa mission ferait œuvre utile s'il faisait quoi que ce soit qui concoure à l'effet majeur. Une autre formule bien connue repose sur l'image de la boule qui, ayant franchi le point le plus élevé de son parcours, roule ensuite irrésistiblement vers le point ultime.

Il s'agit alors d'un effet que je considère essentiel pour la réussite de ma propre manœuvre : un choix du subordonné, destiné à ses propres subordonnés. Ce pourrait être l'impératif essentiel. À la fois synthèse générale des conclusions de l'analyse[11], et choix souverain du commandeur (et alors il y en a plusieurs possibles comme l'action décisive de Lemoine).

---

[10] *Le général Leclerc vu pas ses compagnons de combat,* Alsatia, Paris, 1948, p. 356.

[11] La MEDOT dit qu'il est proposé à la fin de la phase d'analyse « *à partir des* ***conclusions partielles*** *tirées des différents points de l'analyse* », il ne saurait donc répondre exclusivement à la question « Quoi ? ». MEDOT 2014, p. 33.

L'effet majeur participe alors à l'expression du « Comment », il est un but non pas final – se confondant avec l'objectif de la mission – mais intermédiaire, le jalon essentiel de l'axe directeur de tous les modes d'action qu'on envisagera et, nécessairement, celui de la manœuvre qu'on élaborera et qu'on cherchera à mettre en œuvre. Dans cette acception, il se distingue nettement de l'*essential task* et de la *wesentliche Leistung* et se rapproche du *main effort* des Britanniques : parmi les effets que le commandeur veut réaliser, parmi les objectifs de ses différentes phases, celui que lui-même considère comme le plus important et auquel il consacrera un maximum de moyens. On peut rapprocher ces idées de la formulation du FT-02, lequel lie directement la notion d'effort tactique et celle d'effet majeur : « *Un ou plusieurs points décisifs – ou le centre de gravité lui-même – pourront être le point d'application de l'effort principal… Le choix de ce ou ces points d'application de l'effort tactique est exprimé dans l'effet majeur…*[12] ».

Ainsi compris, l'effet majeur pourrait répondre au vœu du colonel Lemoine de « *donner un but précis* » « *au combat de préparation* », lequel combat de préparation comprendrait alors ce que le rédacteur du FT-02 appelait « la phase de prise d'ascendant » mais également l'étape de mouvement tactique dans la phase de « production des effets », le FT-02 qualifiant d'ailleurs nommément le temps suivant, celui du choc, d'action décisive : « *Cette action décisive conduit à s'emparer d'un objectif ou à réduire un ennemi… Le choc et le mouvement coordonnés doivent aboutir à la rupture du rythme et de la volonté de l'adversaire et à l'atteinte de ses éléments vitaux. Selon les circonstances, il s'agit donc* ***d'atteindre l'ennemi dans ses capacités essentielles*** *qu'elles soient matérielles ou morales.*[13] » On peut ici faire deux observations.

D'abord, on peut facilement se laisser entraîner de cette acception vers un effet majeur « reformulation de la mission » si on considère qu'une telle « action décisive » doit venir conclure une longue préparation et que les actions ultérieures n'ajouteront que peu de chose. Ainsi, pour n'en prendre qu'un seul exemple, le FT-02 ne mentionne, après le temps du choc décisif, qu'une exploitation consistant à « ***dépasser*** *la mission assignée pour exploiter les opportunités*[14] » : en d'autres termes, la lettre de la mission est déjà exécutée, on ne fait plus qu'engranger des bonus si des opportunités se présentent, et l'effet majeur se confondait donc avec le terme de la mission. La fameuse image de la boule montre d'ailleurs ici ses

[12] DFT 3.2 Tome 2, FT-02, Tactique générale, p. 40.

[13] FT-02, p. 59.

[14] *Ibid.*, p. 60.

limites : elle n'atteindrait en réalité le terme prévu de sa course que si le sol était parfaitement égal, dépourvu d'obstacles et d'aspérités, en un mot en l'absence totale d'action ennemie, hypothèse hautement improbable.

L'effet majeur ainsi compris tombe d'ailleurs en plein sous le feu de la critique que porte le colonel Lemoine sur l'action décisive telle que la comprenait le règlement de 1895 : « *"Pour vaincre l'ennemi, il n'est pas nécessaire d'anéantir successivement tous ses éléments. La destruction soudaine d'une partie de ses forces, au moment voulu, suffira généralement pour briser sa volonté." Nous sommes arrivés au point où le raisonnement va bifurquer. La destruction d'une partie des forces de l'ennemi nous est présentée ici non comme un moyen d'arriver à la destruction totale, mais comme un objectif final ; comme un but qui se suffirait à lui-même. Une fois engagé dans cette voie, il est facile de se laisser entraîner.* » Autrement dit, on finit par confondre, au nom de considérations morales, l'objectif intermédiaire et l'objectif ultime, le premier étant considéré comme suffisant pour briser la volonté et la capacité de l'ennemi, rendant dès lors la suite superflue[15].

Deuxièmement, « donner un but précis au combat de préparation » s'accorderait mieux avec un effet majeur à produire durant ce combat de préparation, donc avant ce que le FT-02 désigne comme l'action décisive. Un tel effet majeur serait alors plus proche de celui défini par le général Yakovleff. Nous y reviendrons mais il nous faut d'abord mentionner une autre acception possible : un effet majeur qui, **sans être une redite de la mission, servirait effectivement de guide et de référence non pour le début de la manœuvre mais tout au long de celle-ci.**

L'effet majeur comme « idée maîtresse » de la manœuvre

« *L'unité de la bataille ne peut être cherchée que par un but commun poursuivi par des paquets autonomes.*[16] » Ni la redite de la mission reçue, différente pour chaque phase, temps, ou étape d'une même manœuvre du supérieur, ni un objectif intermédiaire plus ou moins tardif dans le déroulé de ladite manœuvre, ne peuvent répondre au besoin essentiel de « l'unité du combat » ou de la « continuité de la manœuvre ». Cette unité ne peut

[15] Les réflexions du colonel Lemoine sur l'action matérielle et l'action morale paraissent d'une brûlante actualité tant il semble que nous mettions l'accent sur l'effet moral ou psychologique de la manœuvre, comme dans cette mention du FT-02, p. 40 : « *Le meilleur point d'application est celui qui fait basculer la volonté de l'adversaire* ».

[16] Colonel de Grandmaison, conférence au CHEM sur la sûreté, 1911, citée par le colonel Lemoine.

être servie que par l'expression par le chef d'une idée maîtresse à laquelle toutes les autres actions se rattachent, du début à la fin de la manœuvre, et à laquelle tous les subordonnés pourront se rallier quelles que soient les circonstances du combat. C'est la définition que les Anglais donnent du *commander's intent* : « *his battle winning idea*[17] » ou « *the dominating expression of his will by which, throughout the operation, every officer and soldier in the army will be guided*[18] ». La doctrine interalliée donne une formulation très voisine à propos du « but » (*purpose*) : « *La description du but devra contenir suffisamment d'informations et être suffisamment claire pour guider les actions du destinataire si la tâche indiquée n'est plus appropriée*[19] ». Cette définition est évidemment très proche du commentaire que nous avons cité plus haut tendant à définir l'effet majeur comme la consigne permanente à laquelle pourront toujours se raccrocher les subordonnés lorsqu'ils n'auront plus d'ordres, que leur mission aura été achevée ou qu'ils se trouveront dans l'impossibilité de la remplir : comme la culture, l'effet majeur serait ce qui reste quand on a tout oublié !

La bataille de Trafalgar, situation à 13 h 00, par Nicholas Pocock (1740-1821).
On voit au centre du tableau, venant de la droite au second plan, la colonne anglaise au vent, menée par Nelson sur le Victory, abordant le centre de la flotte combinée, et au fond la colonne sous le vent, menée par Collingwood.

[17] *Army Field Manual, Combined Arms Operations,* Volume 1 - Part 8 Command And Staff Procedures, Chapter III, 2007, Plan & review.

[18] Field-Marshall William J. Slim, *Defeat into victory,* D. McKay, 1961, p. 182.

[19] STANAG 2287, Verbes à utiliser pour la planification de tâches et de missions et pour la diffusion des ordres, 2006, http://normotan.dga.defense.gouv.fr/Pdf_st_fr/2287Fed01.pdf La version anglaise peut être consultée à l'adresse suivante http://normotan.dga.defense.gouv.fr/Pdf_st_an/2287Eed01.pdf.

Un impressionnant exemple pratique de cette manière de faire nous est donné par le mémorandum écrit par Lord Nelson à ses capitaines 12 jours avant Trafalgar, alors que l'amiral n'a aucune idée de ce que seront l'état de la mer et le dispositif de l'ennemi le jour de la bataille : « *Si les signaux sont invisibles ou difficilement compréhensibles, aucun capitaine ne pourra se tromper de beaucoup s'il place son bâtiment bord à bord avec un ennemi… L'idée générale de la flotte britannique doit être d'écraser sous le nombre* [la flotte ennemie] *depuis deux ou trois bâtiments en avant de leur navire amiral, supposé au Centre, jusqu'à l'arrière de leur flotte.*[20] » Significativement, Nelson fonde son *commander's intent* sur le but qu'il recherche – forcer l'ennemi à une bataille décisive – et non sur des informations, que d'ailleurs il ne possède pas, sur l'ennemi, ses forces, son dispositif : « *Considérant comme pratiquement impossible de porter une flotte de quarante voiles de ligne en ligne de bataille, par des vents variables, dans le gros temps, et toutes autres circonstances qui ne manqueront pas de se produire, et ce sans que le temps perdu soit tel qu'il nous fasse probablement rater l'occasion de forcer l'ennemi à la bataille de telle façon que toute l'affaire soit décisive…*[21] ». Parce que l'esprit de la mission est de forcer l'ennemi à une bataille décisive, et parce que le temps perdu à passer d'une formation de route à la formation de bataille pourrait donner à l'ennemi l'occasion de refuser la bataille, l'intention exprimée est d'engager la bataille en formation de route et de concentrer toutes les attentions sur l'effet consistant à couper le centre du dispositif ennemi et son bâtiment amiral de son avant-garde et de son arrière-garde. Et on sait que Trafalgar fut littéralement, selon le vœu du colonel de Grandmaison, une bataille livrée par des « *paquets autonomes* » poursuivant « *un but commun* » simplement et clairement exprimé.

Si nous étions cohérents avec ce système nous devrions, à partir de la conception de manœuvre ou de l'ordre d'opération initial, **recopier toujours intégralement le même effet majeur pour chaque ordre en cours d'action :** le paragraphe « exécution » devrait alors commencer par l'appréciation

---

[20] « *In case signals can neither be seen or perfectly understood, no Captain can do very wrong if he places his Ship alongside that of an Enemy… The whole impression of the British Fleet must be to overpower from two or three Ships a-head of their Commander-in-Chief, supposed to be in the Centre, to the Rear of their Fleet* ». Horatio Nelson, *memorandum, aboard HMS Victory, off Cadiz, 9th October, 1805.* British Library, https://www.bl.uk/learning/timeline/item106127.html.

[21] « *Thinking it almost impossible to bring a Fleet of forty Sail of the Line into a Line of Battle in variable winds, thick weather, and other circumstances which must occur, without such a loss of time that the opportunity would probably be lost of bringing the Enemy to Battle in such a manner as to make the business decisive…* ». Ces mots sont l'introduction du memorandum. Traduction de l'auteur.

de situation dans lequel le chef situerait l'action en cours et les nouvelles actions à entreprendre par rapport à son effet majeur. L'effet majeur serait alors concrètement l'axe unique et le point de repère de la manœuvre. Toute situation se situerait avant, pendant, ou après la réalisation de l'effet majeur unique. Toute action à entreprendre concourrait soit directement ou indirectement à l'effet majeur, ou l'exploiterait, ou bien encore le compléterait ou le couvrirait.

De toutes ces considérations, une constante demeure : l'idée d'effet majeur ne semble pas d'abord liée à l'existence dans tout combat d'une action décisive mais au besoin de donner des ordres et de les faire comprendre afin que des manœuvres soient exécutées malgré l'ennemi et malgré « la friction ». Cependant, quels que soient les besoins auxquels le commandeur tente de répondre, demeure la question de savoir si notre façon de rédiger, et notamment le niveau de détail de nos effets majeurs, sont cohérents avec les besoins.

Question de détails

L'exemple cité plus haut du mémorandum de Nelson, comme le système de la « manœuvre combinée *a priori* » tel que le décrit le colonel Lemoine, posent en effet la question de la pertinence de l'usage consistant à indiquer aux subordonnés un effet tactique, un objectif, un lieu et un moment, tous étroitement et précisément définis – et la même remarque vaudra sans doute pour la formulation des missions que nous donnons aux subordonnés.

Dans le propos du colonel Lemoine, la « manœuvre combinée *a priori* » implique une grande économie de détail dans la formulation : « *Il s'agit,* ***le mode général d'action décisive étant prédéterminé,*** *de créer une situation favorable qui permettra à cette action de se développer dans les meilleures conditions et avec les plus grands résultats possibles. Par-là, tous les efforts se trouvent orientés dès le début vers un but commun ; on se garantit contre les risques de divergence et on met de son côté les meilleures chances de réussite.*[22] » En quoi consiste concrètement ce « *mode général d'action décisive* » ou ce « *procédé de manœuvre déterminé* » ? Lemoine en donne une idée avec l'exemple de Moltke à Saint-Privat, « *une manœuvre d'ensemble dont l'évolution normale devait aboutir à une attaque sur la droite française, quel que fût le point où se trouvait cette droite. Il en est bien résulté un point et un moment décisifs ; mais ce n'est pas sur ce*

[22] Colonel Lemoine, *La notion d'action décisive et l'unité du combat, cours de tactique générale de l'ESG,* 1922, chapitre III.

point et sur ce moment que s'est exercée l'action du chef. » À lire ces mots attentivement, on n'est plus très sûr que l'idée « d'action décisive » coïncide avec notre effet majeur. Le « mode général d'action décisive » dont parle le colonel Lemoine n'est-il pas mieux couvert par l'intention du chef ou par son idée de manœuvre, comme par le *commander's intent* des Britanniques ?

En tout cas, si l'idée de manœuvre de Moltke avait été rédigée par un officier d'état-major français d'aujourd'hui, elle n'aurait pas manqué de préciser l'objectif, le lieu et le moment : « *Je veux déborder le IVe corps français par sa droite à Amanvillers pour 3 heures de l'après-midi.* » Et on sait, comme le rappelle Lemoine, que la droite française ne se situait pas à Amanvillers, ne se composait pas du IVe corps et ne fut pas débordée avant 7 heures du soir. Ces exemples militent donc en faveur de formulations simples et assez générales, guidant l'action des subordonnés sans les lier à des précisions inutiles. Notamment, plutôt que de désigner de manière absolue l'objectif, le moment et le lieu d'application – la 33e brigade blindée pourpre au nord du canal des Ardennes avant le 19 à 16 heures – on pourrait préférer les définir relativement à la cinématique de la manœuvre, la nôtre ou celle de l'ennemi – les réserves mobiles de l'ennemi à un moment et à un endroit d'où pourrait démarrer une action décisive contre notre manœuvre. À quoi bon, en effet, multiplier des précisions fondées la plupart du temps sur une appréciation de l'ennemi d'une précision confinant à l'incantation ? Inutiles dans le meilleur des cas, elles peuvent gravement perturber la compréhension de subordonnés trop focalisés sur la lettre des ordres et les mettre dans l'incapacité de prendre la moindre initiative utile. Un comble pour un concept censé au contraire favoriser initiative et subsidiarité.

Initiative, subsidiarité et continuité du combat

Le général Yakovleff a longuement développé une conception selon laquelle l'effet majeur devait être celui par lequel le chef envisage de prendre ou de conserver l'initiative. Il définissait cette dernière comme la « *maîtrise de la décision… indissociable de la présence d'options* ». « *"Saisir l'initiative", c'est obtenir la maîtrise du coup suivant, c'est inversement priver l'adversaire de la capacité d'exercer une option pour le même "coup". Le combat a donc pour but, initialement, de conquérir une/des option(s) au détriment de l'adversaire.*[23] » « L'initiative » dont il est question est celle du chef vis-à-vis de son adversaire[24], elle est intimement liée à l'idée de liberté

[23] *Effet majeur, saisie de l'initiative, notion de risque.* Une discussion du CES Yakovleff.

[24] Le FT-02 la définit dans ce sens comme la « capacité à fixer ou définir les termes de l'action tout au long de la manœuvre ou de l'opération ». Repris dans le MFT 5.2.1 – Tome 1, p. 284.

d'action : avoir l'initiative c'est disposer d'options, disposer de la liberté d'action c'est pouvoir effectivement mettre en œuvre une de ces options. Le général Gambotti avait lui aussi en son temps lié effet majeur et liberté d'action, définissant l'effet majeur comme « *…un effet produit sur l'ennemi, conduisant au succès de la manœuvre par la liberté d'action qu'il procure…*[25] ». La documentation tactique à l'usage des stagiaires de l'école d'état-major endosse cette conception dans les termes suivants : « *L'effet majeur est* ***UN effet*** *qui permettra de prendre l'initiative, ou de prendre sur l'adversaire un « temps d'avance » qui lui rendra très difficile de* ***prendre l'initiative.*** *Il ne saurait garantir par avance le succès et ne se confond pas avec l'exécution de la mission.*[26] » Cette conception parait d'abord assez proche de celle consistant à « donner un but au combat de préparation » parce que chaque protagoniste a intérêt à saisir toute l'initiative qu'il peut le plus tôt possible et à la conserver le plus longtemps possible.

Cette conception est parfois critiquée en raison même de l'importance qu'elle accorde à l'initiative, celle-ci étant considérée comme intrinsèquement liée à la victoire (être victorieux, c'est disposer d'au moins deux options, être battu c'est n'en avoir aucune). Certains commentateurs estiment qu'on peut parfois renoncer à l'initiative et interprètent en ce sens, par exemple, des manœuvres défensives consistant à toujours refuser le combat, comme celles menées par du Guesclin face aux chevauchées de Robert Knolles ou de Lancastre, ou celle menée par Barclay de Tolly face à la Grande Armée en 1812. Ces critiques paraissent ignorer le caractère toujours relatif de l'initiative comme de la liberté d'action. Du Guesclin laisse à Lancastre le choix de l'itinéraire et ne fait en effet que réagir à ses choix. Il lui arrive cependant de les orienter en menaçant une flanc-garde ou en tenant fermement un passage difficile ou une forteresse. La liberté d'action, de même que la liberté tout court, ne consiste pas à faire ce qu'on veut mais à pouvoir faire ce qu'on doit. En refusant toute bataille – ce que lui impose le Roi et ce pour quoi le Roi l'a fait connétable, lui plutôt qu'un autre, et en cela sa liberté d'action est évidemment « contrainte » et ses options limitées – et en vidant le pays devant l'ennemi pour le priver de butin et de subsistances, du Guesclin en réalité conserve ses propres options et surtout réduit progressivement à néant celles de ses adversaires[27]. En résumé, le

[25] Général (cr) Jean-Pierre Gambotti, *De la conception des opérations,* objectif doctrine n° 40, pp. 76-78, http://portail-cdec.intradef.gouv.fr/archives/archiv_publication/Objdoc/objdoc40/objdoc_40.pdf.

[26] Base documentaire tactique à l'usage des stagiaires de l'école d'état-major, autrement appelée « La Brique », édition 2018-2019, p. 36. http://portail-ems.intradef.gouv.fr/api/eem/uploads/134/01B_NP_EEM_BRIQUE-2018-2019-MEDOT.pdf.

[27] Voir Jean Favier, *La guerre de Cent Ans,* Fayard, pp. 349 à 359.

fait de laisser l'initiative à l'ennemi ne signifie pas se priver d'initiative, ce qu'exprime le général Yakovleff par l'idée que « l*a somme des initiatives est variable* » et « *qu'il n'y a donc aucune corrélation entre la part d'initiative dont on dispose, et son ampleur* ».

Ceci étant dit, deux caractéristiques parmi celles détaillées par le général Yakovleff, mortalité et transitivité, permettent de relier l'initiative, celle du chef vis-à-vis de son adversaire, aux notions de subsidiarité et d'initiative, celle-ci prise dans son sens d'entreprise ou d'activité, celle du subordonné vis-à-vis des ordres reçus[28]. Par là l'effet majeur se rattache de nouveau à la notion « d'idée maîtresse de la manœuvre, » de consigne permanente, de cap à suivre.

La mortalité de l'initiative a en effet pour conséquence une injonction d'activité, « *l'ardente obligation pour le chef militaire d'exploiter toute l'initiative dont il dispose, sous peine de la perdre à bref délai* », ce que l'amirauté du temps de Nelson traduisait par une extrême sévérité à l'encontre des amiraux et capitaines jugés insuffisamment agressifs. L'inaction, qui consiste à ne rien entreprendre[29], l'indécision qui en est la cause la plus fréquente et qui, dans le meilleur des cas, retarde toute action, sont donc les deux péchés capitaux du chef, bien plus que l'insubordination ou les mauvaises décisions. **Or la transitivité de l'initiative,** par laquelle toute initiative saisie par un subordonné ajoute aux options de son chef tandis que toute occasion manquée par le même subordonné en retranche au contraire, fait passer pour le subalterne l'initiative du rang de droit à celui de devoir, ce qui faisait dire par Napoléon à un de ses généraux qu'on l'avait fait général parce qu'il savait désobéir. Il y a une continuité et une dépendance entre la liberté d'action et l'initiative du chef et celles de ses subordonnés, donc une solidarité étroite, voire directe, entre eux.

À l'évidence on ne parle ici que des initiatives qui auront réussi et il ne manquera pas de lecteurs pour objecter, avec de nombreux exemples historiques à l'appui, que des initiatives manquées par les subordonnés peuvent priver le chef de sa propre initiative. L'histoire témoigne de ce que le fait d'accepter, voire d'encourager, l'initiative chez les subordonnés de tous grades, présente des risques et est source de déboires, d'où **on a pris l'habitude de distinguer la désobéissance, qui est une initiative qui rate,**

[28] Capacité d'être un initiateur, pour agir quand il n'y a aucune instruction claire ou quand la situation change. MFT 5.2.1 – tome 1, p. 284.

[29] Dans la mesure toutefois ou l'attente n'était pas justement une des options possibles, comme dans les attentes stratégiques du système de guerre de Napoléon analysé par Camon. Attendre est alors le fruit d'une initiative et il arrive que l'ennemi cherche à nous forcer à agir immédiatement.

de l'initiative qui est une désobéissance qui réussit. Une telle conception est évidemment impropre à **créer et entretenir dans une armée l'esprit d'entreprise nécessaire aux succès tactiques[30].** En effet tout, vertus comme vices, inhibe chez le subordonné la volonté d'agir de lui-même : l'habitude de la discipline, son inexpérience ou son incompétence relatives, la crainte de se tromper, la peur des sanctions ou des remontrances, la conscience aiguë de n'avoir qu'une vision partielle des choses, la fatigue, la facilité, la prudence, la lâcheté… En bref, aucun subordonné ne prend d'initiative, bonne ou mauvaise, à moins d'y être constamment encouragé ou poussé par ses chefs, ou d'être doté d'une personnalité exceptionnelle. Et il suffit de lire les commentaires de Napoléon sur le comportement de ses lieutenants dans la campagne de 1814 pour comprendre que même une personnalité exceptionnelle a peu d'emprise sur les événements si elle n'est servie par des subordonnés aux qualités moyennes mais entreprenants.

Les armées qui ont bâti leur réputation sur l'initiative, l'activité, ou l'agressivité, ont fondé cette doctrine sur l'idée que **la somme globale des initiatives heureuses et malheureuses est généralement un résultat positif.** C'est-à-dire que sur l'ensemble des niveaux de commandement ou d'engagement, on a globalement augmenté le nombre des options disponibles et réduit celui de l'adversaire. On a décidé plus tôt, manœuvré plus rapidement, on a pris plus souvent un temps d'avance sur la manœuvre adverse, ces « avantages acquis » se sont capitalisés aux différents niveaux pour aboutir à déborder complètement le haut commandement adverse et à faire oublier toutes les crises rencontrées en chemin. Un des exemples les plus célèbres est encore celui des batailles sous Metz de 1870, batailles qui résultèrent d'engagements intempestifs aux petits échelons de la part des Allemands, au prix de crises sérieuses et de pertes parfois effroyables, mais dont le résultat global fut la neutralisation d'un commandement français passif, servi par des subordonnés disciplinés mais attentistes – au sens où ils attendaient des ordres – et « installés » sur des positions et dans des dispositions défensives.

Ces réflexions nous ramènent à celles du colonel de Grandmaison, non pas dans leur mystique de l'offensive à tout prix mais dans son insistance sur l'initiative des subordonnés : « *Nous avons largement élagué déjà nos vieux règlements et fait à l'initiative individuelle une part considérable. Ce n'est peut-être pas suffisant […] Quelques détails supprimés importent peu ; c'est l'esprit même – et si j'ose dire les mœurs – de notre instruction qu'il faut modifier. L'initiative individuelle généreusement assurée est une conquête féconde à laquelle nous ne devons plus renoncer ; mais pour porter ses fruits,*

[30] Ce qu'en d'autres termes l'armée de terre désigne aujourd'hui par « l'esprit guerrier ».

cette initiative doit s'appuyer sur une doctrine positive.[31] » Cette réflexion est fondée sur l'idée que la bataille une fois engagée ne peut être conduite, que le rôle du commandant de grande unité n'est pas de la conduire, et que l'unité de la bataille ne peut être assurée que par l'expression d'un but général, ce qui nous ramène à notre effet majeur compris comme la consigne permanente et l'idée maîtresse. Dans cette perspective, un grand chef est quelqu'un qui valorise l'initiative de ses subordonnés en tant que telle et quels que soient les résultats de leurs initiatives.

Notons au passage que l'initiative et la subsidiarité sont deux choses différentes. L'initiative est le droit – ou le devoir – pour un subordonné d'agir sans ordres de son chef – ou en vertu d'un ordre permanent d'avoir à agir sans attendre. La subsidiarité suppose que chaque décision soit prise et chaque action entreprise par celui qui est, au moment où cette action doit commencer, le mieux placé ou le plus capable pour l'entreprendre. Ce peut être le supérieur aussi bien que le subordonné, et c'est pourquoi l'histoire militaire fait souvent mentir l'adage *de minimis non curat praetor*[32]. Le principe de subsidiarité impose parfois l'initiative du subordonné, à l'exemple de la célèbre réponse de Seydlitz à Frédéric II sur le champ de bataille de Zorndorf (25 août 1758), une des sources emblématiques de la tradition allemande de l'*Auftragstaktik* : « *Dites au roi qu'il pourra faire de ma tête ce qu'il voudra après la bataille, mais qu'il veuille bien, pour le moment, m'autoriser à l'utiliser pour son service.*[33] »

Le même principe impose au contraire en maintes occasions l'entrisme du grand chef. On peut d'ailleurs noter que les chefs qu'on a le plus taxés d'entrisme, sautant souvent plusieurs niveaux de commandement pour donner des ordres à des lieutenants ou des sous-officiers, ont souvent été ceux qui ont le plus encouragé – voire exigé – l'initiative de leurs subordonnés. Subsidiarité et initiative sont donc distinctes mais liées l'une à l'autre dans la pratique du commandement.

---

[31] Commandant de Grandmaison, *Dressage de l'infanterie en vue du combat offensif,* Paris Berger-Levrault & Cie, 1908, p. IX.

[32] Le chef ne se préoccupe pas des détails. L'adage de droit romain signifie originellement que le prêteur n'instruit pas les causes insignifiantes ou sans conséquences réelles.

[33] « *Sagen Sie dem König, nach der Bataille gehört ihm mein Kopf, in der Bataille brauche ich ihn noch zu seinen Diensten* ». Seydlitz répondait au Roi qui, excédé par son inaction, lui avait fait dire qu'il répondrait sur sa tête de l'issue de la bataille. « *Er haftet mit dem Kopf für die Bataille* ». Le *Rittmeister*, en dépit des ordres répétés du Roi, attendait patiemment que les colonnes russes qui enfonçaient la gauche et le centre prussiens se soient suffisamment engagées pour se trouver dans l'incapacité de résister à la charge de ses escadrons, laquelle charge eut un effet dévastateur. Cité, entre autres, in T. Diedrich & J. Ebert, Nach Stalingrad – Walther von Seydlitz' Feldpostbriefe und Kriegsgefangenenpost 1939-1955, Wallstein, 2018.

Le général Gambotti, pour sa part, fait de l'effet majeur la condition essentielle de la subsidiarité : « *[L'effet majeur conditionne] la réussite et l'unicité de la manœuvre et la subsidiarité dans l'action… Toute unité subordonnée devra trouver le but à atteindre de son niveau dans l'idée de manœuvre du chef et très précisément dans son effet majeur. Ce but à atteindre figurera dans le chapeau de sa propre idée de manœuvre, dont l'effet majeur constituera le but à atteindre de son propre subordonné. Par ce système en cascade, l'unicité de la manœuvre est totalement observée et la subsidiarité est possible, puisque le subordonné le plus éloigné dans la hiérarchie saura que son but à atteindre est en filiation directe avec la logique manœuvrière du chef suprême.* » Notons tout de suite que cette conception **suppose que le subordonné ne se contente pas de recopier machinalement l'effet majeur de son chef comme son propre but à atteindre mais fasse effectivement l'effort de resituer sa propre mission par rapport à cet effet majeur :** concours direct ou indirect ou action secondaire ou complémentaire, « ailleurs et autrement » (couverture, sûreté, etc.).

L'effet majeur est alors un moyen essentiel de permettre, encourager et guider l'initiative des subordonnés. En cela, l'ordre donné par Nelson à ses capitaines à Trafalgar est un modèle d'effet majeur, certes un rien minimaliste dans l'évocation des actions possibles à accomplir, mais peut-être la simplicité de la formule est-elle la meilleure voie du commandement dans la confusion du combat. Cela nous ramène à la notion de l'effet majeur comme idée maîtresse ou idée directrice de la manœuvre, non plus par le biais de l'initiative à prendre sur l'ennemi mais par celle de l'initiative à prendre par rapport aux ordres.

Au terme de cette réflexion, notre intention n'est pas de prétendre imposer un nouveau modèle. On a échoué dans le passé à changer les mentalités sur des points bien moins ancrés. « *Les règlements contribuent à créer des traditions. Du moment où celles-ci pénètrent les masses et inspirent ses actes, elles ont une influence autrement plus efficace que celle des textes ; il convient de les respecter autant que l'on peut.*[34] » On pourra remarquer d'ailleurs que l'usage tel qu'il est n'est pas si loin de remplir assez bien l'ensemble des besoins que nous avons identifiés : focaliser l'attention des subordonnés sur le but essentiel de l'action (*afin de…*), exprimer quel effet particulier revêt une importance primordiale pour le succès final (*je veux…*) – et là devrait être évidemment l'effort principal, si les mots ont

[34] Règlement de manœuvre de l'infanterie du 20 avril 1914.

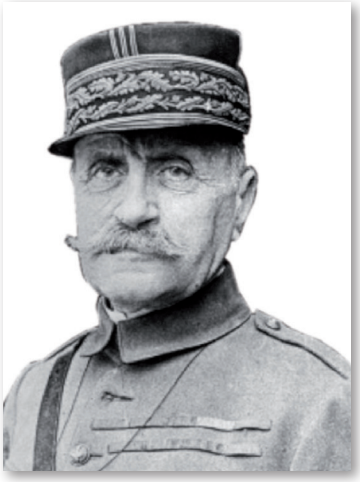
un sens –, et résumer l'idée de manœuvre, mais en des termes suffisamment généraux pour qu'ils ne se trouvent pas immédiatement démentis par les faits et puissent guider l'initiative jusqu'à la fin de l'action.

Nous conclurons en confirmant le propos du chef d'escadron Yakovleff qui tenait l'effet majeur pour « *génial dans le sens plein du terme (à la fois puissant et créatif)* ». Puissant pour orienter et guider les intelligences et les volontés, créatif pour stimuler la prise de l'initiative à tous les niveaux.

À quoi servent les principes de la guerre ?

Colonel (er) Philippe COSTE,
Chaire de tactique générale

Tout le monde connaît les principes de la guerre énoncés par Foch et retenus par la doctrine française. Il apparaît cependant que leur mise en pratique soit beaucoup plus rare, d'autant qu'aucune méthode n'encourage à le faire. Ce propos vise donc à réhabiliter leur utilisation et ainsi, à démontrer la simplicité et la pertinence de l'application de ces principes.



Le maréchal Foch à qui sont prêtés les principes de la guerre retenus par la doctrine française.

- Simplicité parce que le coup de génie est de les avoir exprimés en trois formules concises et d'une grande sobriété. Ce chiffre modeste par rapport à ceux des équivalents étrangers, non seulement en facilite la connaissance et la compréhension mais possède la symbolique puissante de la trinité. Il aide surtout à maintenir un lien très étroit entre eux parce qu'ils sont indissociables. Nous verrons comment la pratique de l'un facilite celle des deux autres.

- Pertinence parce que l'autre coup de génie est d'avoir traduit un usage militaire que nombre de penseurs militaires et chefs de guerre précédents avaient relevé depuis longtemps.

Or, qu'est-ce qu'un principe ? C'est *une notion importante à laquelle est subordonné le développement d'un ordre de connaissance*[1], la conduite de la guerre pour ce qui nous concerne. N'y aurait-il donc pas de pratique qui permette de développer un raisonnement tactique subordonné au respect des principes de la guerre ?

Pour cela, il suffit de veiller à ce que la méthode usuelle : la méthode de raisonnement tactique Terre, respecte leur application au-delà du simple biais d'un critère fourre-tout de confrontation des modes d'action.

Voyons donc comment appliquer ces trois principes lors de notre raisonnement tactique.

C'est l'effet majeur – clé de voûte de la réflexion opérationnelle et garant du succès de la mission – qui doit être préparé puis réalisé dans le respect des principes de la guerre.

- La liberté d'action est initialement partagée avec l'adversaire selon une proportion variable, il faut donc la conquérir. Ce sera la finalité de l'effet majeur et cette conquête ne peut se concevoir qu'en pleine connaissance des deux contraintes à surmonter : l'ennemi et le milieu.
- C'est l'économie des moyens qui assurera la disposition optimale des forces amies à l'effort tactique requis pour la réalisation de l'effet majeur.
- C'est la concentration des efforts qui aboutira enfin à l'atteinte de l'effet majeur : l'élaboration du mode d'action articulera les forces amies pour développer la complémentarité et la coordination des effets dans le cadre espace-temps retenu.

1. De l'effet majeur et de la liberté d'action

Débutons par le premier des principes de la guerre : la liberté d'action.

Pourquoi est-il le « *primus inter pares* » ? La manœuvre c'est l'action et donc pour manœuvrer il faut disposer de la liberté d'agir. Dans le cas contraire, c'est la réaction voire la résignation et la défaite inéluctable. Et comme il s'agit du principe essentiel à la manœuvre, c'est-à-dire que l'idée de manœuvre en jaillira, c'est l'effet majeur qui doit assurer la liberté d'action.

[1] Définition du *Petit Robert*. Édition de 1993, page 1780.

Le maréchal Foch le rappelle lors de sa conférence sur les principes de la guerre à l'École de guerre[2] : « *La victoire est la supériorité morale chez le vainqueur, la dépression morale chez le vaincu, la bataille, la lutte de deux volontés* ». La garantie du succès est bien liée à la prise d'ascendant et celle-ci est acquise par la liberté d'action de l'un au détriment de l'autre. D'ailleurs le FT-02[3] précise que le meilleur point d'application de l'effort principal est celui qui fait basculer la volonté de l'adversaire. Liberté d'action et effet majeur sont donc bien liés.

Concrètement, comment peut-on s'assurer de sa liberté d'action en concevant l'effet majeur ? Ce dernier est ainsi défini[4] : *l'effet majeur est la condition dont la réalisation garantit le succès de la mission. Il exprime les effets à obtenir sur l'adversaire ou le milieu en un temps et un lieu donnés. Par ailleurs, la liberté d'action c'est la possibilité pour un chef de mettre en œuvre ses moyens à tout moment et d'agir malgré l'adversaire et les contraintes imposées par le milieu et les circonstances en vue d'atteindre le but assigné*[5]. Ainsi quatre critères conditionnent la liberté d'action : l'adversaire, le milieu, le temps et l'espace physique ; il nous faut les analyser.

Les premiers travaux du raisonnement tactique doivent donc servir à identifier comment ces quatre critères pèsent sur notre capacité de manœuvre mais aussi offrent *a contrario* des opportunités de s'assurer de la prise d'initiative.

De l'ennemi

En premier lieu bien sûr, l'ennemi conditionne notre liberté d'action. Il constitue par ailleurs la seule contrainte que notre manœuvre puisse accommoder. Son analyse vise d'abord à le connaître et à le comprendre. C'est ainsi qu'il sera possible d'identifier quels sont ses points forts (à contourner) et ses faiblesses (à viser) mais aussi par l'intelligence que nous en acquérons, comment provoquer ou entretenir ses vulnérabilités, anticiper ses réactions et annihiler son intention.

Le comprendre : les conclusions de l'analyse portent avant tout sur la compréhension de l'attitude qui nous sera opposée initialement puis en réaction, ainsi que sur les vulnérabilités qui peuvent être exploitées.

---

[2] Ferdinand Foch (lieutenant-colonel), *Des principes de la guerre,* édition Berger-Levrault, Paris, 1903, page 269.

[3] FT-02, *Tactique générale,* CDEF Paris, juillet 2008, page 40.

[4] *Ibid.*

[5] *Ibid.*, p. 29.

Le renseignement à acquérir ne doit être envisagé que pour préciser l'intention adverse plutôt qu'une comptabilité de vague intérêt. Peu importe le décompte d'effectifs et de matériels et l'arithmétique des rapports de forces, une poignée de combattants motivés par un but assigné est plus dangereuse et efficace qu'une masse indolente. C'est bien leur idée de manœuvre qu'il faut comprendre pour pouvoir la contrer.

Comment réussir à cerner l'intention de l'ennemi ? Il faut d'abord chercher à penser comme lui : pourquoi s'oppose-t-il à nous ? Que cherche-t-il à obtenir ? Qu'est-ce qui le motive[6] ? et se mettre à sa place : quels sont son environnement culturel, ses influences opérationnelles, ses relations avec le milieu, sa doctrine ? Il faut ensuite identifier sa contribution dans le contexte de la confrontation, ses objectifs et son propre cadre espace-temps qui sera différent du nôtre et dont le décalage servira à saisir des opportunités.

Le connaître : une fois ce jugement acquis, son comportement tactique est évalué selon ses méthodes de combat habituelles ou propres à un contexte opérationnel particulier. Enfin, à partir de l'état de ses forces et de l'aptitude de ses moyens, il s'agit de vérifier qu'il dispose des capacités nécessaires aux actions qui lui sont prêtées. C'est lors de cette étape que peuvent être décelés les vulnérabilités adverses et les points faibles à exploiter.

Cette connaissance globale de l'ennemi donne une approche du cadre espace-temps de notre effort tactique : celui qui le mettra au mieux en difficulté. La recherche d'un centre de gravité est à manier avec précaution ; elle n'est utile que si elle facilite l'identification de points critiques adverses dans un cadre espace-temps donné. La cible de notre effort doit bien être un point faible pour l'ennemi.

Ainsi, cette analyse complète de l'ennemi permettra de déduire son intention de manœuvre et sa motivation. L'intention parce qu'elle est la cible collatérale de notre effort tactique : frapper ses points critiques pour déstabiliser son idée manœuvre et prendre l'ascendant ; la motivation parce que le choc sera un affrontement de volontés.

Le travail d'analyse vise donc à présenter au chef l'intention de l'ennemi et ses capacités morales et physiques à l'exécuter.

L'expression des besoins en renseignement qui accompagne cette proposition ne doit être guidée que par l'obtention d'une meilleure perception de la volonté et des capacités adverses en vue de confirmer l'intention supposée. Le renseignement d'ambiance peut alors devenir déterminant.

---

[6] Les sujets de motivation sont vastes et peuvent dépasser le cadre strictement opérationnel : fait religieux, idéologie, appât du gain, butin etc.

Car une fois l'intelligence de l'ennemi[7] admise, l'effet majeur décidé par le chef visera à ce que l'adversaire soit contrarié dans sa propre manœuvre ou agisse contre son intérêt afin de gagner l'initiative. N'oublions pas qu'initialement celle-ci est partagée avec l'ennemi et que c'est la réalisation de l'effet majeur qui aboutit à la bascule ; c'est ce que traduit le maréchal Foch par « *…en même temps que nous cherchons à nous concentrer, nous cherchons à maintenir la dispersion chez l'adversaire, en même temps que nous cherchons à conserver notre liberté d'action pour exécuter notre plan, nous chercherons à lui enlever la sienne pour le frapper*[8] ». Même s'il est trop tôt dans notre raisonnement tactique pour aborder ce sujet, ajoutons que la finalité des actions de déception est de faire réagir l'ennemi d'une manière préjudiciable à ses propres intérêts.

Du terrain

Ensuite le terrain commande et cette expression est suffisamment explicite pour ne pas avoir à la développer. L'espace physique est source de puissance, de vulnérabilité, de surprise et de mouvement. Ce sont tous ces aspects que l'analyse du terrain doit mettre en exergue en tenant compte de leur évolution dans le temps. C'est ainsi que le cadre espace-temps le plus favorable à la saisie d'initiative sera cerné et parfois borné.

Au terrain s'ajoute le milieu qu'il supporte et qu'il faut aussi comprendre pour tenir compte de sa capacité d'amplifier ou d'atténuer les contraintes physiques mais surtout immatérielles qui auront été identifiées.

L'analyser : à l'instar de celle de l'ennemi, l'analyse du terrain et du milieu vise à mesurer leur impact sur la liberté d'action. Le terrain est en outre un puissant facteur de surprise et de déception. Celles-ci favorisent la déstabilisation de l'intention adverse évaluée précédemment et contribuent à la prise d'ascendant. Elles naissent du décalage entre les faits constatés et les hypothèses envisagées par l'ennemi.

L'analyse du terrain et du milieu sera donc menée afin d'offrir le meilleur cadre espace-temps pour saisir puis exploiter l'initiative :

- ***elle consiste à rechercher des conditions de manœuvre optimales*** pour exercer un effort tactique : c'est-à-dire que le cadre physique et humain retenu doit être favorable à la concentration des effets,

[7] Et non pas la prédiction de sa manœuvre puisqu'elle sera fausse.

[8] Ferdinand Foch (lieutenant-colonel), *op. cit.*, p. 44.

à la surprise, à la déception, à l'anticipation logistique, à la mobilité et aux délais. Ces derniers introduisent la notion de temps ; il est à comprendre sous l'aspect du décalage entre l'instant de l'effort ami et l'attitude ennemie fournissant ainsi une occasion d'initiative à saisir ;

- une fois atteint, l'effet majeur offrira une liberté de manœuvre qui dépend aussi de la livraison d'un espace et de délais appropriés. Cette exploitation est à anticiper lors de l'analyse.

Le cadrer : toutes ces conditions réunies permettent de cerner le cadre espace-temps favorable à la réalisation d'un effort tactique.

L'analyse de l'ennemi nous a permis d'évaluer son intention. Nous pouvons donc en déduire ses hypothèses d'engagement.

- Elles devront différer de notre propre cadre d'action issu de l'analyse du terrain et des délais pour faire naître cet écart potentiel, facteur de surprise. En clair, il ne faut pas agir là et quand où l'ennemi s'y attend mais au contraire là et quand il s'y attend le moins.

- S'y ajoutent les actions de déception dont la finalité est que l'ennemi soit attiré où l'on veut et quand on veut ; il s'agit en l'occurrence de favoriser les hypothèses d'engagement qu'on lui prête.

La conclusion de cette étude du milieu est de proposer au chef un cadre espace-temps le plus favorable à l'exercice de son effort tactique tout en préservant la surprise.

Terrain de l'une des plages du débarquement.

Lorsque les conditions de la manœuvre sont imparfaites, la mission ne peut être assurée. La campagne des Dardanelles en est une illustration. Afin d'ouvrir un nouveau front et de faciliter les liaisons avec l'allié russe, les Alliés débarquèrent sur la presqu'île de Gallipoli en avril 1915. Mais un terrain inadapté, une surprise déjouée, une grave méconnaissance de l'adversaire turc et une logistique défaillante eurent raison de l'opération qui s'acheva par un échec cruel.

Cet exemple met en exergue un impératif qui a un impact restrictif sur la liberté d'action : la logistique. Comme partie intégrante de la manœuvre, elle ne sera performante que par anticipation et l'effort tactique doit lui être compatible. Hors les ressources disponibles, le milieu a un impact capital sur la fluidité de la logistique.

Cependant l'atténuation de ces contraintes physiques et adverses ne peut suffire à emporter la bataille de l'initiative ; il faut de surcroît y jeter le meilleur de nos forces. La contribution d'un deuxième principe de la guerre est alors nécessaire.

2. De l'économie des moyens pour la préparation de l'effet majeur

Il est en effet capital de s'assurer de nos capacités à exercer un effort tactique conformément aux conclusions des analyses précédentes.

Nous disposons à cet effet de l'économie des moyens dont la notion est souvent la plus difficile à saisir. C'est cependant elle qui permet la préparation de l'effort tactique et la concentration des effets adéquate.

Consentir un effort tactique signifie concéder des ressources exceptionnelles qui y seront dédiées et ceci aux dépens des points secondaires du dispositif mais en préservant la cohérence de l'ensemble. C'est la finalité de l'économie des moyens. L'amiral Castex est très clair à ce sujet : « *L'économie des forces a un sens très net et très précis. C'est l'économie effectuée aux dépens des objectifs secondaires en faveur de l'objectif principal*[9] ». Le général Beaufre[10] est plus précis : « *(…) il faut savoir répartir ses moyens rationnellement entre la protection contre la manœuvre préparatoire adverse, sa propre manœuvre préparatoire et l'action décisive. Cette répartition optimum est (…) l'économie des forces* ». Il souligne notamment le partage initial de la liberté d'action (les manœuvres préparatoires respectives) dont il faut tenir compte.

Comment y parvenir ? C'est l'analyse des forces amies qui apporte les réponses.

Commençons par rappeler la définition de ce principe fournie par la doctrine[11] : *répartition et application judicieuse des moyens en vue d'obtenir le meilleur rapport capacités/effets pour atteindre le but assigné*. Le but

[9] *Théories stratégiques,* Tome IV, Paris, Société d'éditions géographiques maritimes et coloniales, 1933.

[10] André Beaufre (général), *Introduction à la stratégie,* Armand Colin, 1963, p. 13.

[11] FT-02, *op. cit.,* p. 31.

assigné est clair : c'est l'effort tactique pour la réalisation de l'effet majeur. Deux notions apparaissent dans la définition : l'application judicieuse et la répartition.

De l'application judicieuse

La première découle de cette évidence : la manœuvre ne doit reposer que sur une unique action majeure. L'exécution de celle-ci débute dans le cadre espace-temps précédemment défini et vise la ou les vulnérabilités identifiées lors de l'analyse de l'ennemi. Elle se poursuit par l'exploitation de la liberté d'action acquise jusqu'au succès de la mission.

Les actions secondaires sont exécutées en appui de la principale, tout au long des phases de la manœuvre.

Le maréchal Foch a dédié un chapitre complet à l'économie des forces dans sa conférence sur les principes de la guerre. Il débute par l'aspect qui nous intéresse[12] : « *C'est le proverbe qu' « on ne chasse pas deux lièvres en même temps ; on n'en prendrait aucun ». (...) Le principe de l'économie des forces, c'est au contraire l'art de déverser toutes ses ressources à un certain moment sur un point ; d'y appliquer toutes ses troupes, et pour que la chose soit possible, de les faire toujours communiquer entre elles, au lieu de les compartimenter et de les affecter à une destination fixe et invariable. Puis, un résultat obtenu, de les faire de nouveau converger et agir contre un nouveau but unique* ».

De la répartition optimale

Elle est directement issue de l'analyse des forces amies sachant que celle-ci est menée dans un triple but : acquérir une concentration des effets au profit de l'action principale, parer l'imprévu et anticiper l'exploitation de la liberté de manœuvre qui sera acquise.

Il faut clairement distinguer ***l'action principale*** qui mérite toute l'attention de cette analyse. L'étude antérieure de la mission fournit l'inventaire des effets à obtenir sur l'adversaire et le milieu ; l'étude de ces derniers, les meilleures conditions pour y parvenir. Il reste donc à identifier parmi les forces disponibles celles qui seront les plus adaptées pour fournir ces effets de façon coordonnée et pour avoir un rendement maximal dans le cadre espace-temps retenu pour l'effort tactique.

---

[12] Ferdinand Foch (lieutenant-colonel), *op. cit.*, p. 48.

Les critères de sélection pour générer cette force sont d'ordre opérationnel bien sûr mais également technique et humain. Il s'agit de l'adéquation à la mission et au terrain, de la disponibilité, de l'interopérabilité interne et avec les divers appuis, des facultés de coordination, de la logistique, des capacités de commandement, de l'entraînement des unités voire de leur valeur psychologique.

Parer l'imprévu et exploiter la liberté de manœuvre acquise visent à préserver puis rentabiliser l'initiative que l'on cherche d'emblée à gagner. Ces deux objectifs reposent sur des capacités qui sont à sélectionner parmi les forces dites secondaires afin d'assumer trois rôles distincts.

- Afin de préserver l'initiative initiale, il est essentiel d'anticiper les frictions dues au brouillard de la guerre et de se garantir la faculté de réagir face à l'imprévu. C'est le premier rôle de ces forces qui doivent être douées de capacités de renseignement, assurer des tâches de sûreté et d'appui au profit de l'action principale.

- L'autre emploi à anticiper est celui de l'échelon d'exploitation qui peut avoir à poursuivre l'action principale. Les principales qualités requises pour les forces de cet échelon sont liées à la mobilité et à l'autonomie.

- Le dernier élément à constituer est celui de la réserve. Distincte des deux types de forces précédents qui sont en appui de l'action principale, elle forme la capacité de réaction ultime dans la main du chef soit pour faire face à un brusque changement de situation soit pour exploiter une opportunité non anticipée. Ses qualités reposent donc essentiellement sur la polyvalence et la réactivité.

Une capacité commune nécessaire aux forces secondaires est la réversibilité. Le FT-02 la définit ainsi[13] : *aptitude à changer rapidement le mode de l'action entreprise en fonction de l'attitude générale de l'adversaire, notamment pour maintenir au plus bas niveau d'intensité possible une opération.* Il s'agit bien d'une faculté requise hors de l'action principale dont les effets seront au contraire à leur paroxysme. La doctrine précise d'ailleurs que la limitation volontaire des dommages a pour but de privilégier la faillite de l'adversaire (actions secondaires) à son écrasement (action principale). Ainsi, afin de préserver autant la répartition efficiente des moyens que la capacité d'exercer un effort tactique, il est essentiel de maintenir une juste suffisance de l'application de la force aux objectifs recherchés. Le but est

[13] FT-02, *op. cit.,* p. 33.

d'éviter d'accroître en retour une violence qui éprouverait l'adéquation de la répartition retenue ou pire, transformerait une action secondaire en action majeure.

La proposition à soumettre au chef est une évaluation des capacités amies à fournir l'effort tactique et exécuter des actions secondaires en appui ainsi qu'à préserver une réserve à sa disposition.

Elle peut requérir des demandes vers le niveau supérieur. Les détails de la composition de ces entités seront étudiés une fois l'idée de manœuvre arrêtée.

Ainsi toutes les analyses précédentes ont permis de définir les meilleures conditions physiques et opérationnelles pour exercer un effort tactique. Il reste à le définir sous un libellé clair et intelligible : c'est l'effet majeur.

De l'effet majeur

Il mérite une attention particulière car il constitue le point de convergence de l'application des principes de la guerre. L'impératif primordial demeure la réussite de la mission. C'est par son analyse que débute le raisonnement tactique et celle-ci sert à délimiter le cadre d'étude des analyses suivantes. Logiquement, le choix de l'effet majeur est déterminé par l'esprit de la mission, par l'ennemi qui s'y oppose, par le terrain qui commande et par les capacités amies à exercer un effort tactique.

L'effet majeur à proposer au chef consistera donc à exercer l'effort tactique induit par la mission reçue dans le cadre espace-temps qui s'y prête le mieux afin d'ébranler l'intention ennemie.

L'effet majeur découle des conclusions antérieures ; il n'est *jamais* une reformulation de la mission.

Son choix n'a ni format, ni limite, ni contour ; sa qualité essentielle réside dans la sobriété de son expression et dans son intelligibilité. Une fois choisi, il sert à la convergence des volontés de tous et doit donc être accessible à tous. C'est le phare des subordonnés quand le brouillard de la guerre l'aura emporté sur tout ; c'est l'accès à la mer de Xénophon[14] ou le franchissement de la Meuse en quatre jours de Guderian. La liberté d'action est assurée à l'issue. En mai 1940 dans les Ardennes, en diffusant son « effet majeur »,

[14] Selon Xénophon *in Cyropédie* : « L'art de la guerre est en définitive l'art de garder sa liberté ».

Guderian ordonne de surmonter tous les obstacles physiques et ennemis pour, en passant la coupure à Sedan, offrir un vaste espace d'exploitation à ses blindés. Il était inutile de cibler un ennemi particulier, l'atteinte de son « effet majeur » annihilera toutes les intentions françaises.

Pour apprécier si le choix de l'effet majeur est le bon, il suffit de vérifier qu'une fois sa réalisation assurée, l'initiative est acquise et aucun obstacle ne peut plus s'opposer au déroulement complet de la manœuvre (l'adversaire est notamment en réaction) et au succès de la mission[15]. Et comme il s'agit de prise puis de rentabilisation de l'initiative, l'effet majeur doit être si possible rapidement acquis en évitant le dernier temps de la manœuvre qui est celui de l'exploitation.

La phase analyse de notre raisonnement tactique est achevée et a abouti au choix de l'effet majeur. Elle nous a fourni l'effort tactique à exercer sur un point d'application défini dans un cadre espace-temps précis avec les moyens les plus adéquats. Il reste à y concentrer nos efforts lors de l'élaboration de la manœuvre par l'application du dernier principe de la guerre.

3. De la concentration des efforts pour la réalisation de l'effet majeur

Elle se traduit par un mode d'action qui décline successivement la préparation de l'effort tactique, son application dans l'espace-temps retenu sur le point critique identifié et l'exploitation de la liberté de manœuvre acquise.

La doctrine définit ainsi la concentration des efforts[16] : *convergence dans l'espace et le temps des actions et des effets des différentes fonctions opérationnelles.* Ce principe consiste donc à combiner les actions afin qu'elles convergent sur le point d'application évoqué supra tandis que les effets y sont optimisés. Deux outils sont à la disposition du chef pour obtenir cette conjonction adéquate lors de l'élaboration du mode d'action : l'articulation des forces et la coordination des effets.

[15] C'est la fameuse image de « la boule qui redescend ». C'est aussi le point de jonction de l'application des trois principes. L'histoire a d'ailleurs montré que la simple réalisation de l'effet majeur (ou du moins son équivalent) peut clore la bataille.

[16] FT-02, *op. cit.*, p. 30.

De l'articulation des forces

L'articulation est essentielle, elle conditionne la préparation et la réalisation de l'effort tactique et celles des actions secondaires en appui. C'est elle qui permet au chef de configurer ses forces conformément à son intention. Dans ses principes de la guerre, Foch cite Napoléon[17] : « *l'art de la guerre consiste à avoir toujours plus de forces que l'adversaire [...] sur le point où l'on attaque ou sur celui où il vous attaque* ». C'est l'articulation idéale des forces.

Le mode d'action veillera donc à ce que l'articulation qui en découle respecte les critères suivants.

S'agissant des forces principales, elle doit être telle que leur manœuvre combinée aboutisse à un rendement optimal du choc et du feu dans le cadre espace-temps retenu. Cette efficacité ne sera obtenue que si l'action majeure bénéficie d'un échelon interne d'appui et de sûreté. L'échelon est une fraction de la force principale capable d'agir en autonome ; la notion de sûreté est entendue au sens large : découverte, couverture etc. celle d'appui : par le feu, le mouvement et le soutien logistique.

Des forces secondaires : souvenons-nous du maréchal Foch cité *supra* : « *En même temps que nous cherchons à nous concentrer, nous cherchons à maintenir la dispersion chez l'adversaire* ». La dispersion des forces n'est donc pas incompatible de la concentration des efforts car c'est elle qui provoquera celle des forces adverses. C'est aussi le rôle des forces secondaires que d'agir ainsi en diversion d'autant que si l'étude de l'ennemi et du milieu a été bien menée, ces forces d'appoint menaceront les zones d'intérêt adverses. C'est en ce sens qu'elles appuient l'action principale. Leur articulation doit bien sûr être également conforme aux rôles qui leur ont été dévolus dans le paragraphe dédié à l'économie des moyens.

De la réserve : rappelons enfin la nécessité de disposer d'une réserve dont la finalité est de prolonger ou renouveler l'action principale et de réagir à l'imprévu.

Globalement, l'articulation pare au fait inopiné par la souplesse de son dispositif, c'est-à-dire par la capacité physique de déplacement des unités et par la simplicité de la répartition.

---

[17] Ferdinand Foch (lieutenant-colonel), *op. cit.*, p. 46.

Il faut noter que l'articulation ne réserve pas nécessairement l'action principale à une unité pré désignée mais que c'est la manœuvre voire les circonstances qui feront se succéder les forces principales lors de deux phases majeures : la préparation et la réalisation de l'effet majeur puis l'exploitation.

L'articulation favorisant l'action principale, le déséquilibre du dispositif qui en résulte induit une prise de risques. Ces derniers doivent être appréciés et le dimensionnement des moyens dédiés à l'imprévu anticipé en conséquence. Le niveau de risque ne doit pas mettre sciemment en échec l'atteinte de l'effet majeur. C'est-à-dire que le risque doit comporter un avantage tel, que l'atteinte de l'effet majeur permettra de faire basculer une situation qui serait devenue gravement défavorable.

De la coordination des effets

Son objectif est de les optimiser sur le lieu et au moment nécessaires à l'effort tactique.

L'articulation des moyens visait l'atteinte de la meilleure complémentarité des effets adaptés aux circonstances particulières tant de l'action principale que des secondaires. Mais la juxtaposition n'est pas suffisante, c'est la coordination qui est essentielle pour leur efficacité et celle de la logistique n'est pas des moindres. Le « cerveau » qui agite les « muscles » pour obtenir une coordination de leurs effets est le commandement. L'on revient ainsi à l'effet majeur, outil de convergence des volontés et facteur puissant de convergence des effets dont chaque part du commandement est à l'origine. C'est pourquoi le commandement par objectif[18] est le meilleur outil de coordination. Pour qu'il soit pleinement efficace, la limitation du nombre de subordonnés et la priorité que le chef doit accorder à leurs besoins opérationnels sont essentielles.

Ensuite, ces effets ont des finalités différentes à classer selon trois catégories : la contrainte, le contrôle et l'influence[19]. S'il revient toujours au commandement de les ordonner, encore faut-il les considérer à leur juste emploi et l'avoir anticipé. De façon générale et non exclusive, le mode d'action combine :

---

[18] Il favorise en effet l'esprit d'initiative et la subsidiarité *cf.* FT-02 page 43 et FT-05 *L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques,* CDEF, octobre 2010 pages 23 à 26.

[19] *Cf.* FT-02, p. 20 et FT-04 *Les fondamentaux de la manœuvre interarmes,* CDEF Paris, juin 2011, p. 10. Il s'agit des trois finalités tactiques de la manœuvre interarmes et donc de la combinaison des effets.

- ***la contrainte*** qui vise l'adversaire lors d'actions décisives menées dans un cadre aéroterrestre. Elle concerne essentiellement la mêlée et les appuis y compris électroniques ;

- ***le contrôle*** qui concerne le milieu tant physique qu'humain afin de favoriser notre liberté d'action, d'entraver celle de l'adversaire, d'assurer la sûreté voire de pourvoir à la diversion et ainsi d'appuyer les actions décisives. Il s'exerce surtout par le renseignement ;

- ***l'influence*** qui intéresse la dimension mentale et culturelle de la confrontation. Elle dépend des moyens dédiés mais tous les autres peuvent aussi avoir un impact psychologique déterminant. La surprise et la déception sont un levier d'influence efficace par le contrecoup qui en résulte sur l'intention adverse. C'est en effet le commandement qui subit l'ébranlement le plus puissant dû à la surprise et donc avec lui, sa capacité à coordonner et à réagir face à notre action.

Nous avons vu que la surprise naît du décalage « espace-temps » recherché lors de la définition de notre cadre d'engagement. Elle peut aussi être la conséquence d'effets tactiques ou techniques envisagés dans la manœuvre. Les effets tactiques découlent d'actions de déception : dissimulation, diversion et intoxication[20]. Les effets techniques résultent d'un emploi décalé ou novateur de moyens. Ce type de surprise est rarement décisif mais il amplifie l'impact de la concentration des effets. Ceci est particulièrement vrai pour les procédés visant à masquer son intention. Sun Tzu insistait déjà sur l'importance de cette pratique : « *Si je parviens à déterminer les dispositions de l'ennemi tout en dissimulant les miennes, alors je peux me concentrer tandis qu'il doit se disperser*[21] ».

La proposition de mode d'action doit être guidée par la concentration des efforts en articulant les moyens autour de l'effort tactique dans le cadre espace-temps retenu et en y optimisant leurs effets par la combinaison de la contrainte, du contrôle et de l'influence ainsi que par la surprise.

[20] FT-02, *op. cit.*, p. 46.

[21] Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Flammarion, 2008, p. 172 alinéa 13.

Le franchissement de la Meuse à Sedan par le XIXe corps blindé de Guderian le 13 mai 1940 offre une bonne illustration du principe de concentration des efforts.

Tout d'abord, l'articulation. Contre l'avis de son chef le général von Kleist, Guderian a d'autorité réduit le front du franchissement afin d'y concentrer ses forces aux dépens de la logique offensive : trois *Panzerdivisionen* sont entassées sur 10 km de front en dégarnissant, à l'ouest, la ligne générale d'attaque. Il prévoit même une concentration au sein de la concentration avec une division complète sur le point de passage le plus propice. Cette division bénéficie de l'appui feu de huit unités d'artillerie contre deux pour les autres[22]. L'articulation projette en outre de prolonger la tête de pont sur 20 km afin de couvrir les crêtes au sud (échelon d'exploitation).

La surprise d'ordre technique ou tactique est un facteur puissant de prise d'ascendant.

L'appui aérien est un exemple de la coordination des effets selon les trois aspects évoqués : contrainte, contrôle et influence. Le principal problème du franchissement résidait dans la faiblesse de l'appui d'artillerie très inférieur à l'équivalent français. Pour y remédier, Guderian obtient un appui aérien totalement novateur : des attaques limitées mais continues durant toute la journée. Il en résulte une contrainte permanente sur l'artillerie adverse, un contrôle constant des cibles dont la prise à partie est mise à jour en conduite en fonction du renseignement et un effet psychologique incessant. Les plans de feux de la Luftwaffe et de l'artillerie avaient bien sûr été synchronisés. Cet appui aérien fut une surprise tactique majeure aux conséquences psychologiques considérables.

Pour clore cet exemple, l'ordre d'attaque de Guderian ne prenait que… trois pages…

[22] Il fut finalement de peu d'effets car les munitions étaient bloquées dans les Ardennes ; c'est l'action aérienne qui fut déterminante. Cette faillite montre le rôle essentiel de la logistique dans la concentration des effets.

Du mode d'action

Poursuivons l'élaboration du mode d'action car deux aspects intéressent en particulier l'application des principes de la guerre.

Le premier concerne la conception de plusieurs projets de mode d'action (MA) avec la question : faut-il et comment différencier les MA ?

À l'évidence, les solutions en force ou en souplesse sont un contresens tactique comme l'évocation du principe de concentration l'a démontré. Ces deux types d'action sont nécessaires ensemble pour obtenir la concentration amie et la dispersion ennemie. La force seule est antinomique de l'économie des moyens et de la nécessaire réversibilité, au risque en retour de subir la force partout. La simple souplesse est quant à elle contraire à la concentration des efforts nécessaire à la réalisation de l'effet majeur.

Avec un effort tactique et un cadre espace-temps imposés, la marge de manœuvre pour différencier les MA est étroite ; elle est surtout liée à l'économie des moyens et à l'articulation en jouant sur les risques qu'elles induisent.

L'autre aspect concerne la confrontation des modes d'action ami et ennemi (ME) qui suit leur élaboration.

Tout d'abord, cet exercice intellectuel repose sur une faute de logique notable : il fait totalement abstraction des capacités de réaction des deux partis alors qu'elles sont immanquables. La notion même de ME est hasardeuse car elle pourrait faire accroire que l'hypothèse est la réalité. La seule exécution adverse qui pourrait être ferme est celle de l'intention.

La confrontation qui est utile est donc celle des intentions ; l'intention c'est le pourquoi de l'action et il est possible de l'évaluer quand son ennemi est connu et compris. Le ME, c'est le *comment* qui est « *contraléatoire* »[23] ; l'exercice d'élaboration devient impossible d'autant qu'il n'existe plus de doctrine adverse figée. L'objectif de cette confrontation d'intention est d'évaluer si l'atteinte de l'effet majeur est possible et si l'intention adverse sera suffisamment contrariée pour acquérir la liberté d'action amie[24]. Menée en lieu et place de la balance des potentiels, elle servira à la validation de l'effet majeur et permettra de détecter des vulnérabilités et opportunités potentielles. L'élaboration du mode d'action en exploitera directement les enseignements.

---

[23] André Beaufre (général), *La stratégie de l'action*, éditions de l'Aube, 1997, p. 114. Il s'agit de considérer l'action comme une succession d'actes dont chacun peut être mis en échec par les réactions adverses et de prévoir les contre-réactions.

[24] Il ne s'agit que d'un retour en arrière que l'auteur de ces lignes a connu à ses débuts quand la méthode ne prônait non pas des ME précis mais une intention globale ennemie.

4. Du raisonnement tactique

En conclusion, voici une synthèse du raisonnement tactique global qui pourrait être respecté pour assurer une application des trois principes de la guerre. Il constitue un cheminement intellectuel logique dont la première étape est constituée d'analyses visant à progressivement élaborer le cadre de l'effort tactique.

- ***L'analyse de la mission*** fournit le cadre espace-temps global de l'engagement et le but à atteindre.
- ***L'analyse du milieu et du terrain*** détaille le cadre géographique favorable pour surmonter les contraintes physiques et humaines à la liberté d'action.
- ***L'analyse de l'ennemi*** précise le cadre espace-temps pour contrarier l'intention adverse et donc sa part d'initiative en visant ou favorisant ses vulnérabilités.
- ***L'analyse des forces amies*** permet l'économie des moyens en les répartissant de façon adéquate au profit de l'effort tactique et des actions secondaires en appui. Elle est menée en dernier car c'est la seule à offrir de la souplesse notamment par la possibilité de demandes vers le niveau supérieur pour s'adapter aux analyses précédentes.

La seconde étape est celle de la réalisation de l'effort tactique.

- ***La validation de l'effet majeur*** assure la liberté d'action en faisant pression sur la seule variable qui puisse la contrarier : l'intention adverse.
- ***L'élaboration du mode d'action*** applique la concentration des efforts pour aboutir à l'effet majeur puis exploite la liberté d'action jusqu'au but à atteindre.

Cette méthode repose donc sur une logique déductive restreinte à deux variables (effort et cadre espace-temps) libérant ainsi l'intuition tactique pour tous les autres aspects.

Quant à son application pratique, il n'est pas insensé d'imaginer que la réalisation du seul effet majeur aboutisse à la reddition de l'adversaire sans avoir à dérouler la manœuvre complète ; l'histoire l'a montré, ainsi que la nécessité d'intégrer alors la gestion d'un flux considérable de prisonniers dans la poursuite de la mission.

Effet majeur et centre de gravité. Compatibilité ou incompatibilité ?

Colonel (er) Claude FRANC,
Chaire de tactique générale

Totalement ignorée jusqu'alors, en termes de méthodologie de raisonnement tactique, la notion de centre de gravité a fait son apparition il y a une vingtaine d'années par mimétisme avec la méthode américaine. Notion clausewitzienne relevant du niveau stratégique, l'introduction de cette notion dans le mode de raisonnement tactique y a introduit beaucoup plus de confusion que de clarté.

Le maniement simultané des notions d'effet majeur et de centre de gravité dans le cadre du processus de raisonnement d'un problème tactique formalisé par la dernière version de la MEDO (méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle) soulève des difficultés soulignées de façon récurrente par ses utilisateurs, tant au sein des forces qu'en école. Le principal obstacle sur lequel butent les praticiens de la tactique semble résider dans une certaine confusion entre ces deux notions, l'effet majeur et le centre de gravité, née d'une possible duplication entre elles, aggravée en outre par une distinction mal définie des notions réelles qu'elles recouvrent. Élaborées initialement à des niveaux différents, stratégique et opératif s'agissant du centre de gravité et tactique concernant l'effet majeur, introduites successivement et de manière décalée dans le processus de raisonnement, l'effet majeur il y a une quarantaine d'années[1] (quoique sa formalisation par l'intention est beaucoup plus ancienne) et le centre de gravité assez dernièrement, il est indéniable que leur coexistence dans l'examen des problèmes tactiques y induit une confusion certaine, génératrice au pire, d'élaboration de solutions rigides, *a minima* de la définition d'un centre de gravité *a posteriori,* établi *grosso modo* en cohérence avec l'effet majeur retenu.

[1] C'est une « Grande Commission » de l'École supérieure de Guerre des années soixante-dix, qui a commencé à introduire cette notion.

Il y a donc lieu de lever toute ambiguïté à ce sujet et de clarifier ces notions : soit, dans un premier temps, de revenir sur la définition exacte de ces deux notions qui a pu être pervertie, puis en deuxième lieu, de se tourner vers l'Histoire pour examiner comment les grands capitaines du passé s'en sont servis, de manière consciente et délibérée ou non, avant d'établir, *in fine*, si elles sont compatibles entre elles et partant, s'il y a lieu d'aménager la méthode, au moins dans sa formulation, ou bien, second terme de l'alternative, s'il ne vaut pas mieux en revenir à leur hiérarchisation initiale, l'effet majeur ressortissant du domaine tactique tandis que le centre de gravité – le *Schwerpunkt* clausewitzien rejoignant la sphère de la planification du domaine stratégique et/ou opératif.

De quoi s'agit-il ?

L'effet majeur est une notion qui a été introduite dans la méthode de raisonnement tactique d'alors au cours de la décennie 1970. Pour faire simple, l'effet majeur peut être défini ainsi : « *Effet à obtenir sur l'ennemi, dans un cadre espace-temps donné et dont la réussite garantit le succès de la mission reçue* », car il existe, par essence, un lien direct et consubstantiel entre la mission reçue – intangible – et l'effet majeur. Cette première notion n'est pas à perdre de vue car, trop souvent, l'effet majeur a été réduit au seul but recherché de l'action tactique, *grosso modo,* à ce que Foch appelait, il y a un siècle, l'objectif, et ce que recouvre actuellement la notion « d'état final recherché ».

En fait, c'est à la fois plus simple et plus compliqué : cela revient, souvent en cours d'action, beaucoup plus rarement en fin, à définir la situation à obtenir sur le terrain ou sur l'ennemi en termes d'effet[2], de nature à traduire sans ambiguïté possible que la mission est effectivement remplie. De ce fait, logiquement, cet effet majeur découle de l'analyse des objectifs et des possibilités de l'ennemi, dans ses trois dimensions, l'espace, le temps et les perceptions et les volumes de moyens nécessaires à sa réalisation, facteurs avec lesquels il doit impérativement être en cohérence. À ce titre, l'effet majeur doit toujours viser, soit à contrer la menace ennemie envisagée dans son hypothèse la plus dangereuse, soit à saisir les opportunités liées à la prévision d'un rapport de forces favorable dans un cadre espace-temps donné ; fruit d'une analyse serrée permettant d'appréhender la situation générale et particulière, le milieu et son influence sur la manœuvre, la mission dans sa lettre et son esprit, l'ennemi et l'action de l'échelon supérieur, sa détermination répond aux questions QUOI faire, OÙ et QUAND ?

[2] Un effet sur l'ennemi est une action portée sur lui afin qu'il se retrouve dans la posture que l'on souhaite le voir prendre : détruire, dissocier, engluer, contenir, devancer, etc.

Partant de cet effet majeur, il s'agit alors de répondre à la question COMMENT le faire ? C'est la partie de synthèse de la méthode qui vise à concevoir une manœuvre permettant de le réaliser : concrètement, il s'agit d'articuler les forces et de fixer des rôles ou des missions à l'ensemble des éléments subordonnés. Cette recherche des manœuvres possibles est ensuite confrontée avec celles de l'ennemi, susceptibles de faire échouer la réalisation de l'effet majeur.

On voit donc distinctement le rôle central de l'effet majeur dans la MEDO et sa disparition, par alignement sur les Alliés anglo-saxons, aboutirait immanquablement à la disparition pure et simple de la méthode de raisonnement.

En effet, cette notion d'effet majeur traduit bien un style de commandement, consubstantiel à la culture militaire française, la subsidiarité qui préserve et garantit l'initiative opérationnelle des subordonnés, gage de succès.

Il y a maintenant quelques années, il avait été introduit avant de disparaître à nouveau, dans la méthode la notion de centre de gravité sur lequel devait se concentrer le point d'application de l'effet majeur. Cette notion était définie ainsi « *Source de puissance, matérielle ou immatérielle, de l'adversaire d'où il tire sa liberté d'action, sa force physique et sa volonté de combattre*[3] ». Il s'agit en fait de la réapparition d'une ancienne notion mise au jour par Clausewitz, le *Schwerpunkt,* initialement relevant du domaine de la stratégie, que des auteurs anglo-saxons, en fait américains, ont remis au goût du jour en la généralisant au domaine tactique.

En fait, chez Clausewitz « *la relation entre tactique et stratégique est assez explicite, la tactique étant constituée par la planification et l'exécution des engagements militaires, la stratégie correspondant à l'utilisation de ceux-ci pour atteindre l'objectif de la guerre. Ici aussi, comme d'une manière générale, dans l'ensemble de la pensée clausewitzienne, ces définitions sont déterminées par le binôme moyen – fin qui correspond pour la tactique aux forces armées (le moyen) et à la victoire (la fin). La stratégie met à profit cette victoire militaire, seul moyen dont elle dispose pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé. L'objectif de la guerre est la défaite de l'ennemi, le but stratégique étant de déterminer le noyau central contre lequel l'action doit être dirigée. Chaque belligérant développe ainsi son centre de gravité, pivot de sa puissance et de ses mouvements. La domination de l'adversaire réside donc dans l'écrasement de sa résistance concentrée sur son centre de gravité. En conséquence, chez Clausewitz, les centres de gravité les plus*

[3] Manuel de MEDO édition 2004.

courants sont les suivants : l'armée ennemie, sa capitale (dès lors qu'elle est à la fois centre de sa puissance et siège de son corps politique) et également son allié principal, dès lors qu'il est plus fort que lui-même »[4].

C'est donc partant de cette hypothèse de la possibilité d'une certaine analogie entre la détermination de l'effet majeur et l'existence explicite ou non de ce que Clausewitz appelait *Schwerpunkt* et qui a été traduit par *centre de gravité* que l'idée est apparue de faire porter le point d'application du premier (l'effet majeur) sur les forces vives du second (le centre de gravité), même s'il est admis que le *Schwerpunkt* de Clausewitz pouvait très bien être de nature immatérielle.

Avant de se prononcer sur le bien-fondé et la validité d'une telle approche, il peut être utile de se pencher sur quelques exemples historiques. Certes, la critique d'anachronisme est prégnante, mais cette réserve peut être contournée par le constat qu'au moins de manière implicite, la référence à ces deux notions existait toujours et que, au moins en ce qui concerne les exemples mettant en jeu l'armée allemande, la notion, cette fois-ci bien explicite de *Schwerpunkt* existait toujours. Quant à l'effet majeur, il suffit de l'assimiler à l'intention du chef qui en est l'expression, en termes d'élaboration des ordres.

Que dit l'histoire ?

En juillet-août 1942, dans les sables libyens, l'*Afrika Korps* commandé par Rommel est aux prises avec la VIIIe armée britannique, commandée par le général Ritchie, laquelle lors de la phase préalable de la campagne au cours du printemps de la même année, avait été refoulée des confins de la Tripolitaine qu'elle avait atteinte à hauteur d'El-Agheïla jusqu'à la Cyrénaïque occidentale où les dispositifs respectifs s'étaient stabilisés. En termes tactiques, l'effet majeur de Rommel était d'une simplicité biblique : il lui fallait détruire la masse de manœuvre de la VIIIe armée – les 7e division blindée et 4e division indienne[5] – avant qu'elle ne se rétablisse en Égypte sur le dernier obstacle naturel avant Alexandrie : l'ensemble du mouvement de terrain Alam Halfa – El Alamein. Ce choix du point d'application de l'effet majeur en Cyrénaïque est d'autant plus pertinent que Rommel y bénéficie encore d'une élongation acceptable de ses lignes de communication tandis que les contraintes logistiques s'imposeraient de plus en plus

[4] Gérard Chaliand, *Dictionnaire mondial de la stratégie,* Paris, Perrin, 1998, page 92.

[5] Ainsi que la brigade de Français libres de Koenig, qui, installée en défense ferme à hauteur de Bir Hakeim, verrouillait le dispositif britannique face au sud.

tyranniquement au fur et à mesure qu'il s'enfoncerait vers l'Égypte ; *a contrario,* pour les Britanniques, un recul en Égypte les rapprochait de leurs bases et raccourcissait leurs propres lignes de communication. Secondairement, un succès en Cyrénaïque pouvait permettre à Rommel de s'emparer du port de Tobrouk, allégeant ainsi ses charges logistiques.

Mais, au niveau opératif, à l'échelon du théâtre, le problème se posait en d'autres termes : pour Auchinleck, commandant britannique du théâtre *Middle East,* au Caire, le centre de gravité du théâtre dont il exerçait le commandement était constitué par la petite île de Malte dont la conservation lui permettait de contrôler l'espace maritime méditerranéen, condition *sine qua non* de l'alimentation de sa bataille dans le désert : en effet, les communications britanniques sont tributaires d'un ravitaillement qui ne pouvait s'effectuer que sous forme de convois depuis les Îles Britanniques et Gibraltar, lesquels convois devaient faire l'objet d'un puissant appui aérien pour pouvoir franchir sans encombres le détroit de Sicile, surveillé, sinon contrôlé par l'Axe. L'OKW (le haut-commandement de la Wehrmacht) avait parfaitement identifié tout l'intérêt qu'il y avait à frapper directement ce qui constituait le centre de gravité de la présence militaire britannique sur le théâtre méditerranéen. Ainsi, bien que les forces du Reich fussent au même moment très fortement engagées en Russie (l'offensive en direction du Caucase et de la basse Volga), une puissante flotte aérienne (*Luftflotte*) en est distraite et regroupée à Tripoli sous commandement direct de l'OKW, avec comme objectif de faire tomber Malte par la répétition de frappes aériennes.

Rommel commet alors une faute majeure en refusant le découplage entre son effet majeur tactique (la destruction de la VIIIe Armée) et la frappe sur le centre de gravité ennemi (Malte) : fort de son prestige qui lui assurait un accès direct à Hitler, il parvient à obtenir que ces forces aériennes soient détournées de Malte et passent sous son commandement tactique pour agir en appui direct (*close air support*) au profit de sa 21e *Panzer*. Son offensive blindée étrille certes sévèrement la VIIIe Armée, mais elle est bloquée fin août à Alam Halfa par des unités britanniques réduites, mais convenablement ravitaillées et renouvelées par les convois qui parviennent à Alexandrie grâce à la maîtrise de Malte. Raisonnant uniquement au niveau tactique – qui était le sien – Rommel n'avait pas perçu qu'au niveau de la globalité du théâtre méditerranéen, le chemin d'Alexandrie passait impérativement par Malte.

En effet, tel qu'il est défini par Clausewitz, le centre de gravité – le *Schwerpunkt* – est une notion qui ne trouve sa raison d'être qu'à l'échelle du commandement opératif et/ou stratégique, tandis que l'effet majeur relève du seul niveau tactique. Leur couplage est difficilement envisageable.

Autre exemple mettant en jeu l'armée allemande au cours de la dernière guerre. Sur le front de l'Est, en août 1941, après les brillantes victoires de Minsk et de Smolensk du groupe d'armées (GA) Centre sur l'axe d'effort, la Wehrmacht a connu une grave crise de commandement : une divergence de vues est apparue entre Hitler, commandant suprême, et ses généraux sur le terrain au sujet des objectifs futurs de la campagne : Moscou ou l'Ukraine. Très paradoxalement, ce sont le maréchal von Bock commandant le GA Centre et le général Guderian, commandant la 2e armée blindée qui raisonnent en termes de centre de gravité stratégique, Moscou, tandis que Hitler, s'en tient à la réalisation d'un effet majeur tactique, la mise hors de cause préalable de la menace de flanc constituée par l'armée Boudienny au Sud de la zone des marais du Pripet. Cette différenciation entre recherche d'un effet majeur tactique et atteinte directe du centre de gravité ennemi implique une divergence de l'axe d'attaque de 90° sur une élongation de 500 kilomètres, ce qui est loin d'être négligeable, même à l'échelle du théâtre soviétique : plein Est dans un cas vers Moscou, plein Sud, dans l'autre en direction de Kiev. Le 23 août 1941, au terme d'un mois de tergiversations, la situation est débloquée par la diffusion d'une directive d'Hitler fixant la réduction de l'armée Boudienny avant la reprise de l'offensive finale vers Moscou. Ce fut une remarquable manœuvre en tenaille entre les Groupes d'armées Centre et Sud qui aboutit à l'encerclement étanche de la masse de manœuvre ennemie du sud et sa destruction ; 600 000 prisonniers furent ramassés. L'offensive vers Moscou peut reprendre, cette fois-ci en respectant le principe de sûreté : von Bock peut actionner Hoth et Guderian en direction de Viazma et Briansk sans craindre une contre-attaque sur son flanc sud. Mais un mois de beau temps avait été perdu qui ne sera jamais rattrapé et ce délai sera fatal à l'armée allemande.

Cet exemple a tendance à démontrer que, loin d'être juxtaposables, les deux notions d'effet majeur et de centre de gravité, outre qu'elles se différencient en nature, obéissent à une notion hiérarchique : le centre de gravité, considéré sous le prisme de la manœuvre tactique, ne constitue pas un objectif en soi, mais peut être assimilé à la résultante des différents effets majeurs joués au cours de la campagne.

Cette idée est corroborée par la manœuvre de Juin en Italie sur le Garigliano. Au printemps 1944, placé dans un rapport de forces très défavorable, le maréchal Kesselring est parvenu à bloquer l'offensive alliée en direction de Rome en s'accrochant durant l'hiver à la chaîne des Abruzzes sur toute la largeur de la péninsule. Le centre de gravité de sa défense était constitué par la position de Cassino, verrouillant l'ensemble des vallées vers le sud et commandant l'accès à la plaine de Rome (vallée du Liri). Toutes les tentatives d'Alexander (commandant le 15e groupe d'armées) et de Clark

(commandant la Ve armée US) pour enlever la position frontalement grâce à un rapport de forces écrasant se sont soldées par un échec. En mars 1944, le dispositif allié est remanié et le Corps expéditionnaire français (CEF) est engagé en flanc-garde de la Ve armée au pied des monts Aurunci, massif chaotique de 25 km de profondeur, inhabité, coupé de quelques sentiers muletiers inaccessibles à tout véhicule, et commandé du nord au sud par la falaise des Monts Petrella (1 553 m) et le Mont Majo. À son extrémité nord, l'axe Pico – Itri commande l'accès aux axes de la plaine menant à Rome.

Avec 3 divisions fortement éprouvées, le général von Senger tient en échec 8 divisions alliées. Outre Cassino, où il est installé en défense ferme, il ne tient solidement que les points de passage obligés (Castelforte, Ausonia, Esperia) et a totalement dégarni le massif du Petrella. Il ne dispose que de faibles réserves. Alors que Clark envisage pour sa campagne de printemps de renouveler un assaut frontal par les vallées sur Cassino, Juin reconnaît à pied sa nouvelle zone d'action et décide de manœuvrer par les hauts : il déclare à son chef d'état-major :

« *À partir de la tête de pont, me jeter sur le Majo et puis là, par-derrière, sauter sur le Petrella, foncer dans la montagne, manœuvrer par les hauts, atteindre les arrières de l'ennemi, déborder, envelopper. Étudiez-moi ça tout de suite et mettez-le-moi en musique* ».

Dans la foulée, l'état-major rédige un mémoire que Juin « vend » à Clark : d'une mission secondaire de flanc-garde, sa mission devient l'effort de l'armée. L'attaque débouche le 11 mai à 23 heures, échoue initialement par manque de préparation d'artillerie pour préserver la surprise, mais, relancée sur les mêmes directions le lendemain dans l'après-midi du 12, le 5e Marocains du colonel Piatte[6] coiffe le Majo, tandis que Montsabert enlève Castelforte. La percée est faite. Bénéficiant de cette rupture, Juin engage immédiatement son « corps de montagne[7] » en exploitation à pied, tandis qu'à l'est de sa zone d'action, Cassino tient toujours face aux actions frontales des Britanniques dans la vallée du Liri. Conscient de la menace que fait peser l'action du CEF sur l'ensemble de son dispositif, von Senger oriente toutes ses réserves vers Ausonia, de manière à s'opposer à un rabattement vers la vallée du Liri. Mais Juin ignore superbement cette vallée et poursuit par les hauts. Le Petrella est atteint. Le 18 mai, von Senger saisit toute l'ampleur du débordement français lorsque Sevez et Guillaume tiennent sous leurs feux la rocade Itri – Pico. La mort dans l'âme,

[6] Futur CEMAT quinze ans plus tard.

[7] 4e DMM du général Sevez et groupements de tabors du général Guillaume.

sans que son dispositif ne soit même entamé à Cassino, mais tourné dans la profondeur, von Senger ordonne à ses parachutistes d'abandonner le Mont Cassin.

Ainsi, le centre de gravité de l'ennemi est tombé sans qu'il n'ait été directement visé par la manœuvre, l'effet majeur de Juin étant de percer d'emblée à hauteur de l'ensemble Faito – Feuci – Majo, puis la rupture obtenue, de l'exploiter par les hauts, sans se préoccuper des vallées et de viser l'ultime rocade pour redescendre dans la vallée. Ici encore, à l'échelon du corps d'armée, ou de l'armée, le CEFI étant intermédiaire entre ces deux échelons, l'effet majeur ne portait pas sur le centre de gravité ennemi. *A fortiori,* l'effet majeur tactique de la grande unité chargée de faire tomber directement Cassino, le 30e CA britannique qui était appliqué directement sur le centre de gravité n'a eu aucune influence sur le succès allié et a même échoué…

Autre exemple de découplage du centre de gravité d'avec l'effet majeur, cette fois-ci, considérés tous deux sous l'angle de l'ami, l'attitude de Joffre avant la Marne : la situation de l'armée française au début septembre 1914 est suffisamment connue pour qu'il soit inutile d'y revenir.

Quel était l'effet majeur de Joffre ? Il a eu le bon goût de l'exprimer de manière très claire dans ses ordres : son intention apparaît en effet très explicitement dans son ordre général n° 6, diffusé par le G.Q.G. le 4 septembre à 22 heures : « *Il convient de profiter de la situation aventurée de la 1re armée allemande pour concentrer sur elle les efforts des armées alliées d'extrême gauche. Toutes les dispositions seront prises dans la journée du 5 septembre en vue de partir à l'attaque le 6* ». Son effet majeur sera donc porté par le groupement des 6e armée renforcée du Corps de cavalerie Sordet et 5e armée ainsi que de la BEF[8] Préalablement, il avait « ciselé à sa main » son aile gauche en relevant de son commandement Lanrezac, à son corps défendant d'ailleurs, et en plaçant Franchet d'Espèrey à la tête de la 5e armée. Cette relève qui a donné lieu pendant longtemps à des débats passionnés n'est pas une sanction pour incompétence – Lanrezac avait la semaine précédente démontré tout son brio tactique lors de la bataille de Guise sans les effets de laquelle l'inflexion de Klück vers le sud-est eût été impossible – mais, en écartant Lanrezac, Joffre voulait s'assurer d'une parfaite entente avec l'armée britannique, l'ancien commandant de la 5e armée ayant manifestement une incompatibilité d'humeur flagrante avec French.

[8] *British Expeditionnery Force* commandée par le maréchal French à deux corps d'armée.

Ceci posé, où discerner le centre de gravité de son dispositif ? Assurément, il résidait dans le maintien du contrôle de la rocade ferrée Belfort – Chaumont – Troyes – Nogent-sur-Seine – Provins qui, seule depuis que l'avance allemande avait coupé la rocade Nancy – Bar-le-Duc – Saint-Dizier – Châlons – Château Thierry, lui permettait de conserver la capacité de manœuvrer sur ses lignes intérieures en lui offrant la possibilité de faire basculer des moyens depuis son aile droite engagée dans les Vosges et en Lorraine où Castelnau était parvenu à stabiliser la situation par sa manœuvre d'arrêt sur le Grand Couronné vers son aile gauche, qui dans son esprit serait, à terme, chargée de son effort pour stopper l'aile marchante de Moltke. C'est ainsi qu'en dissolvant le détachement d'armée des Vosges du général Pau, et en prélevant des forces sur les 1re et 2e armées, il est parvenu au tour de force de reconstituer de toutes pièces une masse de manœuvre, la 6e armée de Maunoury et le corps de cavalerie Conneau.

Le problème qui était posé à Joffre se présentait donc sous un double aspect : d'une part, constituer une masse de manœuvre lui permettant de faire porter son effet majeur sur l'aile marchante allemande en la contre-attaquant de flanc depuis l'Ourcq, d'autre part, en permanence, être en mesure de protéger son centre de gravité constitué par la rocade ferrée décrite plus haut qu'en aucun cas, les Allemands ne devaient couper.

Aussi, pour répondre à ce dernier impératif, simultanément à la formation de l'armée Maunoury, il constitue le détachement d'armée Foch avec comme noyau la division marocaine du général Humbert fraîchement débarquée et la 42e division retirée de Lorraine pour l'imbriquer à la jointure des Ve et IVe armées, point vulnérable de son dispositif, avec comme mission de stopper la IIIe armée allemande en avant des hauteurs de Fère Champenoise et de Sézanne. La preuve en est que la constitution de cette nouvelle armée correspondait bien à cette fin est que dès que la menace directe allemande sur cette rocade a disparu à l'issue du rétablissement du dispositif français à hauteur de l'Aisne, Joffre s'est empressé de dissoudre l'armée Foch qui n'avait plus de raison d'être.

Ainsi, dans l'économie qu'il a faite de ses forces, Joffre a-t-il bien différencié celles qu'il affectait à l'application de son effet majeur, le groupement des armées de l'aile gauche, de celles qui lui serviraient à couvrir son centre de gravité, l'armée Foch.

Compatibilité ou incompatibilité de l'effet majeur et du centre de gravité ?

De tout ce qui précède, que retenir ? Outre le fait, déjà mentionné, qu'elles ne s'appliquent pas au même niveau de manœuvre, d'abord que ces deux notions ne relèvent pas de la même logique : l'effet majeur est le fruit d'un raisonnement ayant comme point de départ la mission reçue au niveau tactique, tandis que le centre de gravité est l'identification du point fort de l'ennemi, indépendamment de la mission de nos propres forces. Ce point est capital.

Dans leur formulation respective, ce *distingo* apparaît nettement : l'effet majeur s'exprime toujours sous la forme d'un verbe d'action à l'infinitif, tandis que le centre de gravité, identification du point d'équilibre ou *a contrario* de déséquilibre, peut s'exprimer sous forme d'un substantif. Cela peut paraître accessoire, mais si la langue française conserve un sens, cela n'est pas neutre.

Par ailleurs, selon la définition retenue du centre de gravité précisant qu'il peut relever du domaine matériel comme immatériel, s'il est concevable de faire porter un effet militaire sur un sujet immatériel dans un contexte asymétrique, c'est beaucoup moins vrai dans un cadre symétrique.

Les exemples fournis ci-dessus démontrent que, du fait même de cette différence de nature, l'effet majeur n'est pas applicable dans l'absolu, directement ou indirectement sur le centre de gravité identifié de l'ennemi.

Différentes dans leur nature même, dans leur niveau d'application, dans la manière dont elles sont exprimées, dans leur finalité même, il n'en demeure pas moins qu'elles recouvrent, à ces différences près certes, une certaine plage commune.

Alors, si l'une ne s'applique pas nécessairement sur l'autre, n'y a-t-il quand même pas un lien qui les unit ?

L'exemple de la crise de commandement qu'a connue la Wehrmacht au cours de l'été 1941, crise qui tourne qu'on le veuille ou non sur l'appréciation qui était faite quant au résultat tactique à obtenir par rapport à l'atteinte du centre de gravité, démontre bien qu'étant placé à un niveau supérieur que celui de la tactique, le centre de gravité constitue en fait la résultante de l'ensemble des effets majeurs déterminés. Et cette conclusion partielle est parfaitement cohérente car elle s'inscrit dans un aphorisme plus global, l'unicité de la manœuvre, quel qu'en soit le niveau considéré.

Au nom de ce principe de l'unicité de la manœuvre, l'exemple portant sur le corps expéditionnaire français en Italie démontre une autre approche qui mérite réflexion : certes, l'effet majeur ne s'applique pas forcément sur le centre de gravité de l'ennemi, mais il peut concourir à son atteinte. Si Cassino, centre de gravité de la Ligne Gustav, car interdisant le débouché dans la vallée du Liri, en direction de Rome, est tombé, certes ce n'est pas grâce à l'action directe de la VIIIe Armée, mais, à la manœuvre par les hauts du CEF. Dans ce cas, il n'est pas exagéré d'affirmer, qu'au point de vue de l'expression de l'idée de manœuvre, le centre de gravité ne constitue, non pas le point d'application de l'effet majeur, mais le « en vue de… » de l'intention du chef. Il y a donc bien une certaine relation entre ces deux notions, même si l'une ne s'applique pas sur l'autre.

En conclusion de cette réflexion, comme souvent en matière tactique, il convient de se garder de tout dogmatisme. Le général de Gaulle disait que l'action guerrière était avant tout contingente et le maréchal Bugeaud affirmait qu'à la guerre, il y avait peu de principes, mais que les rares qui existaient devaient être respectés.

Donc, s'il est pratiquement avéré qu'il est exagéré d'affirmer que l'effet majeur doit se porter sur le centre de gravité de l'ennemi, comme cela avait été écrit un peu vite dans une ancienne édition de la méthode de raisonnement, gardons-nous bien de tomber dans l'excès inverse d'affirmer qu'il n'existe pas de relations entre eux. Selon le cas, le cadre général de l'engagement ou la nature de l'opération, le centre de gravité ennemi qui aura été identifié pourrait constituer le « en vue de… » ou bien, souvent, il constituera la résultante des effets majeurs.

In fine, au niveau de la planification de la manœuvre à l'échelon opératif, ne pourrait-on pas considérer que sur la ligne d'opérations « Manœuvre », le centre de gravité pourrait également constituer la résultante des points décisifs ?

Pour nous aider à demeurer modeste dans toute affirmation péremptoire en la matière, bornons-nous à constater que le maître en la matière, l'Empereur, n'avait pas résolu cette équation guerrière : n'avait-il pas, en septembre 1812 atteint le centre de gravité russe en s'emparant de Moscou après la victoire de la Moskowa. On connaît la suite…

Centre de gravité et effet majeur : vers une incontournable remise à jour pour une nécessaire complémentarité

Chef d'escadrons Cédric BARTHAS,
chef du Bureau études opérationnelles, École d'état-major

En 1886, le lieutenant-colonel Maillard[1], dans son cours de tactique à l'École supérieure de Guerre, écrivait déjà : « *Avoir un but c'est vouloir quelque chose et savoir ce que l'on veut, c'est avoir une pensée militaire qui préside à l'action* ». Cette assertion a particulièrement bien survécu à la résurgence des conflits asymétriques[2]. Si le but de toute méthode de planification est d'atteindre l'état final recherché par la combinaison d'effets, le chemin peut être différent selon les cultures et les niveaux de commandement. Depuis que les états-majors français ont collaboré avec les commandements *otaniens*, la méthode de raisonnement française s'est retrouvée confrontée aux méthodes anglo-saxonnes. L'obligation d'interopérabilité a imposé la logique américaine, principalement aux niveaux opératif et stratégique, le concept de centre de gravité s'ajoutant à celui d'effet majeur. Le niveau tactique n'a pas été épargné lorsque la notion de centre de gravité a été maladroitement introduite dans la MDO 99[3], en liant par définition, les deux concepts. Depuis, les méthodes de raisonnement se succédèrent et n'ont fait qu'accroître les incompréhensions. La relation entre ces deux notions ainsi que la définition de chacune d'elles sont donc devenues sources d'exégèses

[1] Louis Adolphe Goujat dit Maillard (1838-1901) fut professeur de tactique appliquée à l'infanterie à l'École supérieure de Guerre de 1881 à 1890.

[2] Clausewitz parlait déjà de la petite guerre par des armées régulières contre des guérillas (campagne d'Espagne par Napoléon Ier). La guerre asymétrique respecte également la trinité clausewitzienne : volonté politique - outil militaire - État ou nation.

[3] Cette notion apparaissait déjà dans les écrits du colonel Vidal, Les facteurs de la décision et la décision (1948), notion strictement prise dans le sens physique de barycentre des forces amies. Dans la *Méthode d'élaboration d'une Décision Opérationnelle* (MDO 1999), l'effet majeur, par définition, devait être appliqué sur le centre de gravité.

doctrinales. En 2002, le lieutenant-colonel américain Echevarria[4] redéfinit le concept de centre de gravité. Sa monographie pourrait permettre une certaine réhabilitation du concept d'effet majeur face à une pseudo-hégémonie du centre de gravité otanien mal interprété. En France, les deux concepts apparaissent toujours dans la méthode de raisonnement tactique contemporaine[5], laissant l'officier français devant le même dilemme doctrinal, tant dans l'acceptation des définitions de ces notions que dans leur utilisation. À l'aune de la spécificité de la pensée militaire française et de l'omniprésence de la doctrine otanienne, il est donc légitime aujourd'hui de préciser clairement les définitions et la relation entre l'effet majeur, condition nécessaire mais non suffisante au succès de la mission et par laquelle le chef envisage de saisir l'initiative, et le centre de gravité qui n'est autre qu'un élément « qui maintient la cohésion du système et qui attire les forces d'une variété de sources pour leur donner une direction et un but[6] ».

L'effet majeur français est la notion complémentaire de celle du centre de gravité, quels que soient l'époque, le niveau de commandement ou le type d'engagement.

En effet, les études historiques menées *a posteriori* peuvent toujours permettre de révéler l'intemporalité du lien entre ces deux notions. En outre, une étude de l'origine et de l'évolution du concept de centre de gravité permet de le redéfinir efficacement. De plus, la redéfinition des deux notions cardinales de la tactique, effet majeur et centre de gravité, confirmera leur nécessaire complémentarité.

---

[4] Dr. Antulio J. Echevarria est devenu le rédacteur en chef de l'*US Army War College Quarterly* en février 2013. Avant cela, il a été directeur de la recherche pour l'*Army War College* des États-Unis. Le Dr. Echevarria est l'auteur de *Reconsidering the American Way of War* (2014) ; *Clausewitz et la guerre contemporaine* (2007) ; *Imaginer la guerre future* (2007) ; *Et après Clausewitz* (2001). Le Dr Echevarria est diplômé de l'Académie militaire des États-Unis, du Collège de commandement et d'état-major de l'Armée des États-Unis, du Collège de guerre de l'Armée des États-Unis et a été chercheur invité à l'Université d'Oxford.

[5] *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique* de 2014, PFT 5.1 (édition provisoire).

[6] *Clausewitz's center of gravity: changing our warfighting, doctrine again!,* Antulio J. Echevarria II, *September 2002, centers of gravity are focal points that serve to hold a combatant's entire system or structure together and that draw power from a variety of sources and provide it with purpose and direction.*

1. Études historiques *a posteriori*

« Le vocabulaire de la guerre s'est enrichi, mais sa grammaire n'a pas changé » précisait le général Foch, alors directeur de l'École de Guerre. Le général Leclerc demandait que les chefs connaissent « l'intention de leur supérieur », notion déclinée plus tard en effet majeur[7]. Clausewitz précisait que « la guerre n'est qu'un duel à grande échelle »[8] ou une lutte[9] entre deux adversaires où chacun recherche le seul point par lequel son adversaire peut être renversé au sol, le centre de gravité. Quels que soient l'époque ou l'affrontement, la notion d'effet majeur reste consubstantielle au concept de centre de gravité.

Approche indirecte

Si l'effet majeur est bien la synthèse d'une méthode de raisonnement tactique, son choix reste en partie intuitif. Sa réalisation est attendue lors de la phase critique des combats où l'une des forces peut être amenée à réaliser une action décisive, sans pour autant se confronter directement au centre de gravité adverse.

La bataille de France de 1940, par exemple, illustre parfaitement la possibilité de réaliser un effet majeur sans pour autant l'appliquer au centre de gravité adverse. Manstein a traduit l'intuition stratégique d'Hitler en menant sa réflexion à la fois sur la nécessité d'une guerre courte et sur ce à quoi se préparait le commandement français. Le plan Jaune (« *Fall Gelb* ») allemand prévoyait que le groupe d'armées au Nord envahisse la Belgique et les Pays-Bas. Cette attaque, bien qu'attendue par les Alliés, a permis de faire diversion en attirant un maximum de forces franco-britanniques considérées comme les plus dangereuses. Ne pouvant bien sûr pas percer rapidement, le groupe d'armées au Sud consolida la fixation des troupes alliées sur la ligne Maginot et sur le Rhin. L'attaque principale fut donc confiée au groupe d'armées central qui franchirait la Meuse entre Sedan

---

[7] L'effet majeur est la notion qui remplacera l'idée de manœuvre dans le déroulé de la méthode de raisonnement tactique de 1985 (MRT 85), « Il y a donc bien filiation entre intention – idée de manœuvre puis effet majeur », (*L'histoire de la méthode de raisonnement militaire*, général de division Michel Delion).

[8] Carl von Clausewitz, *On War*, traduit par J.-J. Graham.

[9] « *Wir wollen hier nicht erst in eine schwerfällige publizistische Definition des Krieges hineinsteigern, sondern uns an das Element desselben halten, an den Zweikampf. Der Krieg is nichts als ein erweiterter Zweikampf* », Carl von Clausewitz, Vom Krieg, 13, avec la traduction littérale du terme *Zweikampf* comme « deux luttes » ou « lutte d'homme à homme » par *W. Scholze-Stubenrecht and J.-B. Sykes, eds., The Oxford-Duden German Dictionary (New York: Oxford University Press, 1994),* 840.

et Dinant et se rabattrait jusqu'à la mer. Ainsi, toutes les forces alliées engagées en Belgique furent isolées. Par une étude *a posteriori,* Manstein a donc bien créé son propre centre de gravité en déplaçant son axe d'effort[10] par le renforcement blindé du groupe d'armées central, évitant les forces franco-britanniques qui s'enfoncèrent en Belgique et qui pouvaient être considérées comme le centre de gravité allié. De plus, Manstein prenant le contre-pied du plan Schlieffen, proposa bien une manœuvre articulée autour d'un effet majeur qui fut de percer le front français à Sedan où les armées françaises semblaient plus vulnérables. Le général von Manstein ne connaissait pas la notion d'effet majeur mais l'a probablement inconsciemment utilisée, percevant parfaitement « l'Effet » parmi les effets qui a permis de saisir l'initiative et d'obtenir les conditions de la victoire. Les propositions de Manstein ont permis aux Allemands de prendre l'initiative en attaquant avec un rapport de force écrasant[11] à Sedan et d'éviter une confrontation des centres de gravité. Par la réalisation de l'effet majeur allemand et son exploitation vers la mer, le centre de gravité allié est donc tombé indirectement, désignant la bataille de France de 1940 comme une approche indirecte.

Approche directe

La confrontation des centres de gravité peut être directe. Pour autant, l'effet majeur[12] reste au cœur de l'idée de manœuvre sans y être explicitement décrit, car il semble indépendant des niveaux et des types d'engagement.

La première guerre du Golfe, 1990-1991, débuta par une phase aérienne qui permit à la coalition d'acquérir d'emblée l'initiative sur les troupes irakiennes. Même au niveau stratégique, il y a une volonté de prise d'initiative ou d'ascendant sur l'adversaire. La notion d'effet majeur n'est donc pas étrangère à ce niveau de commandement. *A posterori,* on pourrait identifier l'effet majeur de la campagne aérienne à la destruction du complexe militaro-industriel irakien et à la neutralisation d'une partie des

---

[10] À l'origine, le plan de l'*OKH* prévoyait de réaliser l'effort au Nord. Les forces allemandes auraient directement attaqué la force motorisée franco-britannique en Belgique, l'issue de la guerre aurait pu en être différente.

[11] Six *Panzerdivision* contre trois divisions françaises.

[12] Au même titre que le « centre de gravité » qui est un objet réel (même si l'on peut se poser la question dans les conflits contemporains avec les centres de gravité immatériels), l'effet majeur n'est pas seulement un outil conceptuel, c'est bel et bien le résultat d'une action concrète (définition d'un effet, *Larousse*). Il est évident que l'on peut exprimer une idée de manœuvre sans effet majeur, cependant parmi les effets à réaliser, il y en aura un, toujours plus que les autres, qui permettra de saisir l'initiative sur l'adversaire et ainsi annihiler son plan ou imposer le nôtre.

forces armées irakiennes. Les centres de gravité stratégiques irakiens ont été en partie définis par la théorie des cinq cercles de John A. Warden III[13]. La doctrine de l'*Air Force* précise bien que la recherche des centres de gravité commence par cette méthode en raison de sa simplicité, ensuite complétée par d'autres[14]. De fait, les « infrastructures dualles » (civiles et militaires) ont été fortement bombardées tandis que la destruction des usines hydroélectriques et autres installations électriques a permis d'anéantir les capacités de *command and control* de l'armée irakienne. Les appareils politique, économique et militaire de l'Irak ont été directement affaiblis par le centre de gravité stratégique de la coalition qui pouvait être assimilé à sa suprématie aérienne. Cette phase a permis l'offensive terrestre dans laquelle le centre de gravité tactique des forces coalisées, constitué par le *VIIe corps US,* avait pour mission d'attaquer dans la profondeur du territoire irakien. L'effet majeur du niveau tactique aurait pu être de neutraliser la garde républicaine, considérée comme le centre de gravité tactique des forces armées irakiennes. La neutralisation de la garde républicaine, composée de troupes d'élite blindées, mécanisées et d'infanterie, fut effectivement un objectif crucial. La bataille de *73 Easting*[15], les 26-27 février 1991 dans le Sud-Est de l'Irak, a été considérée comme le tournant de la guerre et peut être aujourd'hui comme la dernière vraie bataille décisive. En effet, le jour suivant, les combats cessèrent, marquant le début du retrait des troupes irakiennes. La première guerre du Golfe fut probablement l'un des derniers conflits en approche directe, où les centres de gravité notamment tactiques se rencontrèrent volontairement.

À travers ces deux exemples historiques, nous pouvons percevoir la coexistence et non pas le lien systématique des notions de centre de gravité et d'effet majeur. Si la première semble être l'essence des conflits

---

13 Théorie basée sur la considération selon laquelle « l'ennemi est un système » constitué de cinq cercles : 1er cercle : le commandement, 2e cercle : les éléments organiques essentiels (production d'énergie, fourniture de carburant, approvisionnement en nourriture et finances), 3e cercle : l'infrastructure, principalement les structures de communication physiques (routes, ports et aéroports), 4e cercle : la population (qui assure la protection et le soutien des dirigeants), 5e cercle : les forces armées ennemies. Selon cette théorie, il est nécessaire de frapper l'un ou quelques-uns de ces cinq cercles (et plus particulièrement leurs points décisifs), ou à tout le moins le plus possible d'entre eux, afin de paralyser durablement les forces ennemies. Cette frappe doit se faire idéalement par bombardement aérien, permettant à l'attaquant de minimiser ses propres pertes.

14 *Us Air Force Doctrine/ Annex 3-0 Operations and Planning/ Appendix A: Center Of Gravity Analysis Methods, last updated: 04 November 2016.*

15 La bataille opposa les 3e division blindée américaine, 1re division d'infanterie américaine et 1re division blindée britannique contre la 18e brigade mécanisée de la garde républicaine et la 9e brigade blindée de la 12e division blindée irakienne. Les Alliés déplorèrent 1 tué, 69 blessés et 1 Bradley détruit, tandis que les Irakiens eurent 600 tués ou blessés, 85 chars, 40 véhicules d'infanterie et 30 véhicules motorisés détruits.

clausewitziens, la deuxième permet de prendre l'initiative afin de les résoudre. Centre de gravité et effet majeur semblent toujours devoir rester la dualité des opérations modernes. Cependant, leurs natures voire leurs liens ont probablement évolué et donc leurs interprétations.

2. Origine et évolutions du centre de gravité de Clausewitz

« *Si je gouvernais, je commencerais par rétablir le sens des mots* ». L'apophtegme de Confucius prend toute sa force au sein des opérations modernes où le centre de gravité est souvent considéré comme la pierre angulaire de la réflexion tactique. Cette approche confucéenne permettrait de redéfinir le « *Schwerpunkt* » clausewitzien en l'écartant définitivement du niveau tactique pour le sacraliser au niveau opératif et surtout stratégique.

Origine du centre de gravité clausewitzien

Au cours des vingt-cinq dernières années, le concept de centre de gravité est devenu un concept important de l'art opérationnel otanien. Il est donc quelque peu surprenant que le terme ait eu tant de significations différentes et qu'il faille enfin en rétablir le sens originel.

Malgré sa popularité, une grande confusion règne sur le concept de base de 1820. Comme le souligne le Dr. Antulio J. Echevarria dans sa monographie[16], la définition de Clausewitz tire son origine de la physique. En effet, l'examen du texte allemand, principalement les livres 6 et 8, montre que le centre de gravité est « toujours trouvé là où la masse est la plus densément concentrée », qu'il est « le centre de tout pouvoir et mouvement dont tout dépend », et qu'il provient des « caractéristiques dominantes des deux belligérants »[17]. De plus, Clausewitz n'utilise pas le terme « source » (*Quelle*), mais poids (*Gewicht*) et force (*Macht*)[18]. La physique à l'époque de Clausewitz définit bien le centre de gravité d'un objet comme un point de convergence des forces de gravité. Frapper le centre de gravité avec suffisamment de force fera généralement perdre son équilibre et chuter l'objet. Le centre de gravité de Clausewitz n'est donc pas une source de force mais un point d'équilibre qui a la force centripète nécessaire pour maintenir la structure ensemble et où les forces physiques et psychologiques se

---

16 *Clausewitz's center of gravity: changing our warfighting doctrine again!, Antulio J. Echevarria II, September 2002.*

17 *On War,* pp. 485-486 et pp. 595-596. *Emphasis added.*

18 Carl von Clausewitz, *Vom Kriege, 19th Ed., Intr. by Werner Hahlweg, Regensburg: Pustet, 1991. Hereafter, Vom Kriege.*

rassemblent. Le concept ne reste donc valable que si l'ennemi possède suffisamment d'unité ou d'interdépendance (*Zusammenhang*) pour agir en tant que système unique[19]. De plus, ce centre de gravité se concentre sur l'obtention d'un effet spécifique, l'effondrement de l'ennemi dans une guerre totale[20]. Il s'agit donc d'une approche qui ressemble davantage au concept d'Opérations Basées sur les Effets (*EBO*[21]) qu'à la notion basée sur les capacités que sous-tend la doctrine otanienne actuelle (*COPD*[22]). Enfin, Clausewitz n'a pas différencié les centres de gravité tactique, opératif ou stratégique, il parle de stratégie, de commandement d'une armée et non de l'engagement de bataillons. Le centre de gravité de Clausewitz, n'est donc pas une source de force ni même une capacité essentielle, mais bel et bien un point focal principalement basé sur les effets plutôt que sur les capacités[23] et qui est défini par l'ensemble du système (ou de la structure) de l'ennemi et non par un niveau de guerre.

Évolutions du concept d'origine de centre de gravité

Au cours des deux dernières décennies, l'armée américaine s'est efforcée de comprendre le concept de centre de gravité tel que développé par Clausewitz et de trouver les moyens pratiques de l'appliquer. Ce faisant, le concept originel fut dénaturé par les différents acteurs militaires, décrivant le centre de gravité selon leur propre spécialité.

---

19 Carl von Clausewitz, *Vom Kriege, 19th Ed., Intr. by Werner Hahlweg, Regensburg: Pustet, 1991. Hereafter, Vom Kriege.*

20 Clausewitz définit ce modèle-type de conflit (« *absoluter Krieg* ») autour de l'impossibilité conceptuelle de « limiter » la guerre : la logique de radicalisation du duel conduit le politique à mobiliser l'ensemble des forces possibles. La guerre de Sécession ainsi que les deux conflits mondiaux peuvent être qualifiés de guerres totales. Durant la 1re guerre du Golfe (1990-1991), les planificateurs du Commandement Central des États-Unis (*CENTCOM*) ont passé plus d'heures à tenter d'identifier le centre de gravité irakien qu'à planifier la défaite irakienne. Selon le concept originel de Clausewitz, la détermination du centre de gravité irakien semblait donc en partie inutile puisque la guerre du Golfe n'était pas une guerre d'annihilation.

21 Les opérations basées sur les effets (EBO) sont un concept militaire américain qui a émergé pendant la 1re guerre du Golfe (1990-1991) pour la planification et la conduite des opérations combinant des méthodes militaires et non militaires afin de réaliser un effet particulier.

22 *Comprehensive Operations Planning Directive,* méthode de planification de l'OTAN dont la dernière version date d'octobre 2013.

23 Certes, les deux approches sont liées. Attaquer des capacités spécifiques produit certains effets. Réaliser certains effets nécessite souvent d'attaquer des capacités spécifiques. Dans l'approche basée sur les capacités, la première étape consiste à identifier la force ou la capacité clé de l'ennemi qui pourrait nous empêcher d'atteindre notre objectif. Dans l'approche fondée sur les effets, la première étape consiste à identifier l'effet que nous voulons atteindre et à déterminer ensuite les mesures que nous devrions prendre pour y parvenir. D'une certaine manière, l'approche basée sur les capacités vise un but négatif, la destruction d'une certaine capacité. L'approche fondée sur les effets poursuit un but positif parce qu'elle cherche à créer un effet défini. Les armées américaines ont pris l'habitude de se concentrer sur la première.

Le concept a évolué du « point décisif » jominien – caractéristiques géographiques vitales, frontières entre groupes d'armées et lignes de communication – en une « source de force » essentielle[24]. Dans certains cercles, le terme de centre de gravité était utilisé de manière interchangeable avec le terme allemand « *Schwehrpunkt* », généralement traduit par « effort principal », et est devenu synonyme du lieu où les forces de combat sont les plus densément concentrées[25]. Certains théoriciens considéraient le centre de gravité comme une « vulnérabilité critique » qui, si elle était neutralisée, paralysait leur ennemi et permettait une décision rapide[26]. L'*US Army* et l'*US Navy* pensaient en termes de centre de gravité unique qui résidait généralement au cœur de la puissance terrestre ou navale et fournissait la « source » de la capacité physique et psychologique à combattre[27]. L'*US Air Force* a conservé la méthode de plusieurs centres de gravité, chacun d'entre eux pouvant être « ciblé » depuis les airs[28]. Enfin, l'*US Marine Corps* a préféré considérer le centre de gravité comme une faiblesse particulière, ou une vulnérabilité critique, dont l'exploitation lui donnerait un avantage décisif[29]. La doctrine commune américaine a donc tenté de parvenir à une définition unique du centre de gravité dans le *Joint Pub 3-0* de 1995, *Doctrine for Joint Operations*, mais elle ne donne qu'une définition trop large « caractéristiques, capacités ou lieux d'où une force militaire tire sa liberté d'action, sa force physique ou sa volonté de se battre »[30]. De plus, la *Joint Pub 3-0* aborde implicitement les notions de centres de gravité tactiques

---

[24] *Department of the Army, Operations: FM 100-5, Washington, DC: U.S. Department of the Army, 1986, pp. 179-180, Appendix B, identified key command posts, key terrain, unit boundaries, logistics bases, and lines of communication as CoGs. Jomini defined a decisive point as anything "whose attack or capture would imperil or seriously weaken the enemy." John Shy, "Jomini," in The Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age, Peter Paret, ed., Princeton: Princeton University Press, 1986, pp. 152-154. For example, USMC doctrine, like most U.S. doctrine, currently defines CoGs as key or important "sources of strength." Department of the Navy, Warfighting: Marine Corps Doctrinal Publication 1, Washington, DC: U.S. Department of the Navy, 1997, p. 46; and Strategy: MCDP 1-1, p. 86; and Campaigning: MCDP 1-2, p. 41.*

[25] *William S. Lind, Maneuver Warfare Handbook, Boulder: Westview, 1985,* pp. 107-110.

[26] *Robert R. Leonard, The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Airland Battle, Novato, CA: Presidio, 1991, esp. pp. 20-24.*

[27] *FM 100-5, 1993, p. 6-13; Department of the Navy, Naval Warfare: NDP 1, Washington, DC: U.S. Department of the Navy, March 1994, p. 72.*

[28] *John A. Warden III, The Air Campaign: Planning for Combat, Washington, DC: NDU Press, 1988, pp. 9-10; and John A. Warden III, "The Enemy as a System," Airpower Journal, Vol. 9, No. 1, Spring 1995, pp. 40-55; and Department of the Air Force, Air Force Doctrine Document 1, Washington, DC: U.S. Department of the Air Force, September 1997, p. 79.*

[29] *Department of the Navy, Warfighting: FMFM 1, Washington, DC: U.S. Department of the Navy, 1989, p. 85.*

[30] *Characteristics, capabilities, or locations from which a military force derives its freedom of action, physical strength, or will to fight. Joint Pub 3-0, p. GL-4.*

qui, par leur destruction, permettraient d'atteindre les objectifs tactiques qui contribueraient à détruire les centres de gravité opératifs et ainsi de suite jusqu'aux objectifs stratégiques. Les centres de gravité stratégiques pourraient donc être une force militaire, une alliance, la volonté nationale, le soutien public, un ensemble de capacités ou fonctions essentielles, voire la stratégie nationale elle-même. Aux niveaux opératif et tactique, ils seraient généralement constitués de la principale source de puissance de combat – forces de combat modernes, mobiles ou blindées – pouvant assurer ou empêcher la réalisation de la mission. La *Joint Pub 5-00.1, Joint Doctrine for Campaign Planning,* plus récemment publiée (janvier 2002), reprend la définition du centre de gravité en remplaçant le terme « lieux » par l'expression « sources de force ». De plus, il est précisé que les centres de gravité se composent des « aspects de la capacité globale de l'adversaire qui, théoriquement, s'ils sont attaqués, neutralisés ou détruits entraînent, soit la défaite inévitable de l'adversaire, soit l'obligent à abandonner ses objectifs ou à changer de comportement »[31]. Cette définition reste encore différente de celle trouvée dans l'*AJP5, 3.9*[32]. « *A centre of gravity (CoG) is the primary source of power that provides an actor its strength, freedom of action, or will to fight. It is always an entity. At the political-strategic level, moral-strength as well as physical-strength CoGs exist; both types are physical entities in nature, but vary in purpose. At lower levels of command, only physical-strength CoGs normally exist.* »

Le corpus doctrinal français est également riche en définitions. En 2015, le *glossaire interarmées de terminologie opérationnelle* du CICDE[33] définit le centre de gravité comme un « élément, matériel ou immatériel, dont un État, ou un ensemble d'États, une collectivité, une force militaire, tire sa puissance, sa liberté d'action ou sa volonté de combattre ». Il est également précisé que « le centre de gravité peut être, selon le niveau d'analyse, stratégique, opératif ou tactique, et d'ordre strictement militaire, économique, politique, géographique ou psychologique ». De plus, « le centre de gravité stratégique donne la liberté d'action, la puissance ou la volonté d'atteindre les objectifs stratégiques et le centre de gravité opératif donne la liberté d'action et les moyens d'atteindre les objectifs opératifs. Il peut être une notion abstraite (en particulier au niveau stratégique) (soutien populaire, alliance, etc.) ou concrète (ce sera le plus souvent le cas aux

[31] *Joint Pub 5-00.1, p. II-6 et p. ix. Emphasis added.*

[32] *Allied Joint Publication for operations planning, 2019.*

[33] Document cadre DC-004_GIATO (2013), n° 212 /DEF/CICDE/NP du 16 décembre 2013, amendé le 1er juin 2015 du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations.

niveaux opératif et tactique) (corps expéditionnaire, réserve stratégique, réseau de commandement, base militaire, etc.) ». Les définitions de l'armée de Terre sont quelque peu différentes. En effet, en 2008, le *DFT 3.2 Tome 2*[34] définissait déjà le centre de gravité comme « la source de puissance, matérielle ou immatérielle, d'où sont tirées la liberté d'action, la force physique et la volonté de combattre ». En 2014, le *CDT 60.001*[35], qui reprend la même définition, précise « qu'au niveau tactique, le centre de gravité est défini comme une capacité ou un groupement de forces spécifique et localisé, qui conditionne la liberté d'action et l'aptitude à remplir les objectifs tactiques assignés. Il doit être considéré – en première approche – sans préjuger de l'effet qui lui sera appliqué. Il peut être considéré comme « la capacité clé », au sens où on parlera du « terrain clé » à l'issue de l'étude du terrain et de « moment clé » à l'issue de l'étude des délais. Le centre de gravité retenu en définitive doit être à la portée des moyens de la force ou de l'unité qui lui est opposée sans quoi son identification n'a aucun intérêt ». Que cela soit dans la doctrine américaine et plus largement otanienne ou dans la doctrine française, le concept de centre de gravité clausewitzien a évolué, s'éloignant parfois radicalement de la définition originelle.

Méthodes de détermination du centre de gravité

Phrase d'introduction sur les méthodes

La *Joint Pub 3-0* n'a pas réellement abordé de procédé générique pour accéder aux centres de gravité. La *Joint Pub 5-00.1* tente de fournir une méthode générale. Inspirée des études du Dr. Joseph Strange[36], elle propose d'atteindre le centre de gravité de l'ennemi par l'étude de ses capacités essentielles (*critical capacities*), de ses besoins essentiels (*critical requirements*) et de ses vulnérabilités critiques (*critical vulnerabilities*). Cette méthode est reprise par la *COPD* et permet de relier clairement les besoins essentiels aux vulnérabilités critiques, comme précisé dans la doctrine américaine[37]. À travers ses travaux de 2005, le Dr. Strange à

[34] DFT-3.2, Tome 2, FT-02, *Tactique générale,* 2008.

[35] *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique* de 2014, PFT 5.1 (édition provisoire).

[36] Professeur d'études stratégiques à l'École de guerre du Corps des Marines, (depuis janvier 2019). Professeur d'études stratégiques à l'École de Guerre-Air dans ses anciennes fonctions (1983-1990) ; chargé de cours en histoire, Université du Delaware (1982-1983) ; professeur adjoint à l'Académie navale (1981-1982). Doctorat en Histoire militaire et Diplomatie soutenu à l'Université du Maryland (1984).

[37] *Us Air Force Doctrine/ Annex 3-0 Operations And Planning/ Appendix A: Center Of Gravity Analysis MethODS, last updated: 04 November 2016.*

amender les définitions des différents concepts précitées[38]. Cette méthode nécessite donc une connaissance précise des définitions, souvent mal traduites, et une étude et compréhension complètes et détaillées des systèmes adverses. L'inconvénient majeur résulterait finalement dans la difficulté de la rendre réellement opérationnelle face à l'apparente complexité des conflits contemporains. En effet, Strange a également défini les centres de gravité comme des « agents dynamiques d'action ou d'influence ». Cependant, il y a bel et bien un nombre indéfini d'agents au sein d'un espace ou d'une nation, agents dont l'importance reste relative à la mission reçue et aux objectifs à atteindre. Ainsi, la définition du centre de gravité de Strange n'offre apparemment pas le moyen de concentrer les efforts et les ressources sur un point qui se révélerait décisif. Le Dr. Echevarria précise donc que cette méthode ne conduit qu'à un ensemble de capacités essentielles et qu'elle permet principalement d'identifier les vulnérabilités critiques du système. Elle n'est finalement qu'une étape dans un processus plus complet décrit dans la doctrine de l'*US Air Force*[39] et qui préconise de débuter par l'étude des cercles de Warden, puis dans l'ordre, les méthodes de Barlow, Strange et Carver.

La doctrine française a repris cette méthode de manière plus ou moins efficace. En effet, le *DFT 3.2 Tome 2* précise que « le centre de gravité est source de puissance ou de résistance physique ou morale. Il ne possède cette nature qu'au travers de capacités fondamentales. Celles-ci dépendent de besoins essentiels qui sont autant de ressources qui permettent leur existence. Si ces besoins sont sensibles aux agressions, ils constituent des vulnérabilités critiques. Ces vulnérabilités critiques sont les points décisifs à détruire, neutraliser, saisir, isoler, contrôler… ». Ce document introduit la notion de point décisif[40], judicieusement écartée de la MEDOT de 2014.

---

38 *CENTERS OF GRAVITY & CRITICAL VULNERABILITIES: Building on the Clausewitzian Foundation So That We Can All Speak the Same Language, by Dr. Joe Strange Marine Corps War College.* ***Centers of Gravity:*** *primary sources of moral or physical strength, power and resistance.* ***Critical Capabilities:*** *primary abilities which merits a Center of Gravity to be identified as such in the context of a given scenario, situation or mission.* ***Critical Requirements:*** *essential conditions, resources and means for a critical capability to be fully operative.* ***Critical Vulnerabilities:*** *critical requirements or components thereof which are deficient, or vulnerable to neutralization, interdiction or attack (moral/physical harm) in a manner achieving decisive results - the smaller the resources and effort applied and the smaller the risk and cost, the better.*

39 *US Air Force Doctrine/ Annex 3-0 Operations and Planning/ Appendix A: Center Of Gravity Analysis Methods, last updated: 04 November 2016.*

40 1. Objectifs intermédiaires, matériels ou immatériels, qui, affaiblis ou détruits, rendent vulnérables le centre de gravité auquel ils sont associés. 2. Point dans le temps, l'espace ou l'environnement de l'information, à partir duquel un centre de gravité ami ou hostile peut être menacé. *MFT 5.2.1,* Tome 1, édition 2018.

En effet le manuel de la MEDOT reprend la méthode dite de « l'escargot » tout en simplifiant l'approche. Il précise que « l'existence ou l'efficacité d'un centre de gravité est conditionnée par des capacités, les plus importantes étant appelées capacités critiques (donnent leur force au centre de gravité) ; ces dernières dépendent de la satisfaction de besoins appelés besoins critiques (essentiels pour garantir les capacités critiques) ». De plus, une vulnérabilité[41] critique existe lorsqu'un besoin critique est déficient, manquant ou dégradé et qui expose une capacité critique à des dégâts ou des pertes. « Une vulnérabilité critique est donc une condition de survie du centre de gravité considérée comme fragile dès le départ ». Cette méthode montre bien qu'il faut partir du centre de gravité pour en déduire ses capacités essentielles, ses besoins essentiels et enfin ses vulnérabilités critiques.

La réhabilitation du centre de gravité clausewitzien, les évolutions de cette notion dans la doctrine interalliée, ses différentes natures suivant les niveaux d'engagement, montrent la complexité de ce concept à l'origine stratégique. De plus, les études du Dr. Strange sont aujourd'hui retenues comme la méthode interalliée d'obtention des centres de gravité. Cette approche isolée fait oublier, qu'au sein d'un processus plus complet, elle est d'abord une méthode d'analyse des centres de gravité, préalablement trouvés, pour atteindre leurs vulnérabilités critiques. Devant les difficultés d'utilisation de ces notions, l'effet majeur apparaît comme une notion salvatrice et complémentaire.

3. Complémentarité de l'effet majeur et du centre de gravité

La complexité du réel concept de centre de gravité et sa difficile adaptabilité au niveau tactique, tant dans la logique nationale que dans la planification interalliée, appelle à la réhabilitation de l'effet majeur, non par une hégémonie unilatérale mais bel et bien par une complémentarité pragmatique.

L'effet majeur

« Le raisonnement et le calcul ou autrement dit la méthode rationnelle, permettent seuls d'enfanter quelque chose »[42]. L'effet majeur est la résultante de cette méthode à la française. Concept d'apparence simple, il est trop souvent mal compris et donc mal utilisé car très probablement mal défini.

[41] Vulnérabilité critique : faiblesse du centre de gravité pouvant faire l'objet d'une action contribuant à sa neutralisation ou à sa destruction. Faiblesses critiques et atteignables d'un système. DIA-5.

[42] Général Lewal, *Introduction à la tactique positive,* 1878.

En 2015, le *glossaire interarmées de terminologie opérationnelle* du CICDE[43] présente l'effet majeur comme un « ensemble d'effets à obtenir sur l'adversaire ou le milieu en un temps et un lieu donnés et dont la réalisation garantit la réussite de la mission ». La *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique* de 2014, définissait déjà l'effet majeur comme « la condition qui garantit le succès de la mission ; il exprime un effet à obtenir sur l'adversaire ou le milieu en un temps et un lieu donnés »[44]. Ces deux approches mettent l'accent sur la relative complexité induite par des définitions différentes. Cependant, ces définitions ne sont pas contradictoires, mais complémentaires, démontrant d'emblée que l'effet majeur, à l'instar du centre de gravité, n'est pas défini par un niveau d'engagement. En effet, l'approche interarmées du CICDE présente l'effet majeur comme un « ensemble d'effets », résultante de la combinaison d'effets interarmées, alors que l'approche tactique le définit comme « l'unique condition », résultante probable de la combinaison d'effet interarmes. Dans les deux approches, l'effet majeur reste « l'Effet » parmi les effets, ce qui rend de prime abord, le concept concret. De plus, depuis ses origines, l'effet majeur n'a pas connu de changements fondamentaux. Les réflexions des exégètes de la doctrine portaient davantage sur son point d'application et sur sa relation avec le centre de gravité. Cependant, les termes employés dans les différentes définitions peuvent être soumis à interprétation. En effet, le terme « garantit » n'est pas suffisamment explicite. Le *CDT 60.001* précise qu'il conviendrait d'écrire « est nécessaire et suffisante au succès de la mission ». Toutefois, la « suffisance » de cette condition peut entraîner une négligence de la phase d'exploitation qui suit la réalisation de l'effet majeur. Dans *Tactique Théorique,* le général Yakovleff affirme que « cette phase est automatiquement négligée par tous les chefs qui placent leur effet majeur à trois heures et cinq kilomètres du « fond de tiroir » de leur mission »[45]. De plus, il est précisé que la notion d'effet majeur est consubstantielle à celle d'initiative[46]. Le concept d'effet majeur devient donc la condition nécessaire mais non suffisante par laquelle le chef envisage de saisir l'initiative. Le général Yakovleff poursuit en corrélant la réflexion sur l'effet majeur au plan de l'ennemi (et donc au plan de l'ami) car « le rendez-vous de l'effet majeur a pour objet de contrer une phase critique du plan adverse »[47]. C'est pour cela qu'à l'école d'état-major,

---

43 Document cadre DC-004_GIATO (2013), n° 212 /DEF/CICDE/NP du 16 décembre 2013, amendé le 1er juin 2015 du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations.

44 *MFT 5.2.1,* Tome 1, édition 2018.

45 *Tactique théorique,* 3e édition, 2016, p 168.

46 *Tactique théorique,* 3e édition, 2016, chapitre 3 et p 167.

47 *Tactique théorique,* 3e édition, 2016, p 174.

il est d'habitude de dire que l'effet majeur est l'action par laquelle le chef envisage de saisir l'initiative afin d'interrompre le plan de l'ennemi ou imposer son propre plan[48]. La définition de l'effet majeur ne doit donc plus être séparée de la notion d'initiative et son élaboration doit être directement liée à la dislocation du plan plutôt qu'à une simple destruction physique d'une fraction de la force sans lien avec la dégradation du système ennemi.

Ces remarques sur la nature intrinsèque de ce que doit être l'effet majeur et sa définition revisitée sont visiblement applicables quel que soit le type de mode d'action retenu et quel que soit le niveau d'engagement.

Effet majeur et centre de gravité : des approches complémentaires

Les natures, dynamique de l'effet majeur et statique du centre de gravité, ont souvent été à l'origine d'une incompatibilité des deux concepts, incompatibilité qui serait minimisée si l'on s'accorde à revoir les deux concepts, non au travers de théories hors-sol mais au vu de méthodes pratiques et opérationnelles.

L'approche actuelle du centre de gravité est une approche par les capacités et non par les effets, l'aspect tactique manœuvrier n'y est donc que partiellement abordé. L'application *stricto sensu* de la méthode du Dr. Strange (méthode interalliée d'analyse du centre de gravité et non de recherche de ce dernier) amènerait l'officier planificateur à une étude approfondie des vulnérabilités critiques du système adverse plutôt qu'à la recherche, parfois chronophage, d'un centre de gravité dont la justesse resterait à justifier. Cependant, par une probable méconnaissance de la méthode et des définitions, l'étude des vulnérabilités critiques semblerait simplement amener à une liste de tâches à accomplir, ce qui peut limiter la créativité tactique et surtout l'autonomie et le respect de la subsidiarité chères à la méthode française. De plus, les évolutions de la définition du centre de gravité de Clausewitz ont abouti à la création d'un centre de gravité contemporain quasi inexistant et hors de portée des moyens donc quasi inutile. Le centre de gravité, comme l'effet majeur, sont des outils intellectuels qui doivent rester concrets. La nature actuelle des centres de gravité le rend inatteignable et le sort, *de facto,* du domaine

[48] Si l'ennemi est en défensif et l'ami en offensif, l'effet majeur permettra d'imposer le plan ami. Si l'ennemi est en offensive et l'ami en défensif, l'effet majeur permettra d'interrompre le plan de l'ennemi (sachant que le but de toute manœuvre défensive doit être la prise d'initiative sur l'ennemi afin de reprendre l'offensive et donc imposer son plan), car « par principe, toute stratégie purement défensive est condamnée à l'échec », *Tactique théorique,* avant-propos, XVIII.

tactique mais également de l'approche directe[49]. Il faut donc remettre le centre de gravité à sa place. Il ne doit plus être la seule pierre angulaire des méthodes de raisonnement au risque d'être un inconvénient plutôt qu'un avantage, notamment dans les crises multi-acteurs qui conduisent aisément à la définition d'une multitude de centres de gravité, s'éloignant encore d'avantage du concept prussien. Il faudrait donc adapter la méthode otanienne en se limitant à la recherche des capacités et besoins essentiels pour en déduire les vulnérabilités critiques du système adverse. Ces vulnérabilités étant concrètes, principalement au niveau tactique, elles seront donc atteignables, c'est l'approche indirecte. Cette simplification n'oblige pas à trouver le centre de gravité. En effet, le centre de gravité clausewitzien provient des caractéristiques dominantes du système, il n'est donc pas absurde de pouvoir déstructurer le système en s'attaquant aux faiblesses de ses caractéristiques dominantes, autrement dit aux faiblesses des capacités essentielles du système qui ne sont autres que les vulnérabilités critiques. Si le système ou le centre de gravité n'a aucune faille ou aucune accessible, il faudra utiliser une approche indirecte différente qui consisterait à manœuvrer pour détruire les besoins essentiels voire affronter les capacités essentielles (points forts) les plus faibles. L'adaptation de cette méthode, qui ne mettrait plus le centre de gravité au centre de la réflexion, semblerait applicable quel que soit le niveau d'engagement, mais également quel que soit le type de conflit.

De plus, cette approche statique et capacitaire n'empêche pas d'introduire le concept dynamique d'effet majeur qui lui est complémentaire. Aux niveaux opératif et stratégique, ce dernier pourrait donc s'appliquer sur les vulnérabilités critiques (voire les besoins ou capacités essentielles) ou sur celle jugée la plus fondamentale afin de saisir l'initiative et donc, par son exploitation, de garantir le succès de la mission. Ces vulnérabilités critiques ne sont que des points faibles. Appliquer l'effet majeur sur des points faibles judicieusement choisis plutôt que sur le centre de gravité, point fort du système, ne semblerait donc pas dénué de sens tactique, que cela soit du fort au fort et surtout du faible au fort. Au niveau tactique, le raisonnement est identique. Cependant, le centre de gravité clausewitzien étant d'origine une notion stratégique, il serait judicieux de ne plus le faire apparaître au niveau tactique au risque de toujours avoir des centres de gravité inatteignables car mal définis ou assimilés trop souvent au fameux bataillon de 2e échelon, si possible blindé. Comme très clairement précisé dans la MEDOT 2014, la notion de centre de gravité doit être remplacée par

[49] L'opération *Inherent Resolve* (Irak-Syrie), menée par la coalition américaine à laquelle participe la France, ne vise pas et ne peut viser directement le centre de gravité de *Daesh* qui, selon les conclusions de la planification américaine, est immatériel.

le terme de « capacité clé », ce qui permet d'établir un lien et une logique indiscutable avec les notions de zone clé et de moment clé. Pour autant, cela ne doit pas fermer les possibilités d'approche indirecte. En effet, l'enseignement à l'école d'état-major privilégie quasi systématiquement l'approche directe car plus facile à intellectualiser, mais également car l'étude de l'ennemi ne permet pas d'analyser complètement les forces et faiblesses du système adverse, notamment à cause d'une méthode de « l'escargot » peu adaptée et donc mal comprise. L'introduction de la méthode du Dr. Strange simplifiée permettrait de réaliser une étude plus précise des faiblesses ou vulnérabilités de l'ennemi. L'effet majeur ne serait pas systématiquement réalisé sur la capacité clé ce qui permettrait donc de renouer avec l'approche indirecte.

La capacité clé peut donc faire l'objet de l'effet majeur en approche directe à condition qu'elle soit atteignable et que le rapport de force le permette. Dans le cas contraire, l'approche indirecte sera privilégiée et l'effet majeur sera réalisé sur une ou plusieurs vulnérabilités critiques[50] de cette capacité clé (concrète) qui n'est autre que l'unité ou l'ensemble d'unités qui conditionne la liberté d'action du système dans la réalisation de ses objectifs. Au niveau tactique, cette définition est plus que suffisante.

Le centre de gravité clausewitzien, en tant qu'unique élément qui a la force centripète nécessaire pour maintenir la cohésion de la structure est un concept de niveau stratégique difficilement transposable au niveau tactique, ce qui le rend inadapté à ce niveau de commandement. De plus, il n'est pas systématiquement utile car soit inexistant, soit inatteignable. En outre, la « capacité clé » tactique est une entité concrète et qui existe automatiquement. Il faut donc différencier les deux concepts, centre de gravité clausewitzien et capacité clé tactique, et les sanctuariser dans leur propre niveau d'engagement. La méthode du Dr. Strange adaptée prend donc toute son utilité que cela soit au niveau opératif, mais également au niveau tactique ou la détermination des capacités essentielles et des vulnérabilités critiques est fondamentale. De plus, l'effet majeur, quel que soit le niveau de commandement considéré, n'a qu'un seul but, la prise d'initiative. Trop longtemps considéré comme la clé de voûte de la seule manœuvre tactique terrestre, il peut être officiellement et aisément intégré dans les raisonnements interarmées et donc aux niveaux opératif et stratégique. Cela permettrait de créer un lien logique supplémentaire entre la MEDOT et une « *COPD* nationale »[51], homogénéisant ainsi la pensée militaire française.

---

[50] Déjà proposé dans la MEDO de 2009.

[51] Avant d'introduire logiquement l'effet majeur, *major effect* ou *main effect*, au cœur du *commander's intent* otanien.

L'histoire militaire nous rappelle l'importance de ce moment critique de l'action qui permet de saisir l'initiative, ce que considère Napoléon comme « l'événement », où se réalise l'effet majeur. Les opérations contemporaines, otaniennes comme françaises, se conçoivent à partir d'une définition dénaturée du centre de gravité clausewitzien[52] qui amène trop souvent à l'élaboration d'un centre de gravité inatteignable voire nébuleux. De plus, l'effet majeur français, outil intellectuel mais concret qui permet de prendre l'ascendant sur le système adverse, est trop souvent négligé voire délaissé. Ces deux notions ont cependant toujours été intimement liées dans l'atteinte de l'état final recherché. À la lumière des conflits modernes asymétriques où l'existence d'un centre de gravité ennemi est parfois remise en question, il est naturel que l'effet majeur reprenne une tout autre dimension. Il doit être la résultante d'un ensemble d'effets corrélés[53] qui vise à prendre l'initiative pour déstructurer le système adverse.

Au niveau opératif, les conflits actuels semblent favoriser pour l'instant, les approches indirectes. Les points décisifs[54] font donc l'objet d'une ou plusieurs opérations dans lesquelles la notion d'effet majeur prend toute sa place. Il semblerait donc efficace de conduire les réflexions de planification sur la conception d'effets majeurs, quels que soient leur nature ou leur point d'application[55], en complément de la recherche des capacités essentielles et vulnérabilités critiques du système adverse.

---

[52] En 2016, le narratif de Daesh était le centre de gravité stratégique et opératif retenu par le *Combined Joint Task Force* (CJTF) de l'opération *Inherent Resolve.* Ce centre de gravité n'est visiblement pas une source de puissance ou de pouvoir mais bel et bien un point focal qui attire vers lui les forces d'une variété de sources et qui maintient la cohésion du système. En effet, les réelles sources de puissance de *Daesh* étaient sa capacité à mener un djihad transnational, sa faculté à imposer une gouvernance dans les territoires conquis, sa logistique, la ferveur de ses membres, etc., autant de capacités essentielles du système *Daesh*.

[53] Contrairement à ce que Philippe Coquet écrit en 2007 dans *Focus Stratégique* n° 1, Opérations basées sur les effets : rationalité et réalité, de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI), « l'effet majeur ne constitue plus que le sommet d'un ensemble beaucoup plus vaste d'effets corrélés ».

[54] Objectifs intermédiaires, matériels ou immatériels, qui, affaiblis ou détruits, rendent vulnérables le centre de gravité auquel ils sont associés. *MFT 5.2.1,* Tome 1, édition 2018.

[55] Tout ou partie d'un effet majeur peut être également réalisé dans le domaine de l'influence militaire. Lors de l'invasion de la Crimée en 2014, l'effet majeur russe pouvait être considéré comme la dégradation préalable du moral des unités ukrainiennes (campagne d'influence de longue durée au niveau stratégique comme au niveau tactique), son exploitation s'étant déroulée sur 24 heures avec l'entrée des forces russes et l'encerclement des unités ukrainiennes.

Au niveau tactique, l'efficacité de l'effet majeur n'est plus à prouver mais doit être complétée par une méthode cohérente d'analyse de l'ennemi. Si l'obligation d'interopérabilité nous impose la méthode du Dr. Strange, dite de « l'escargot », son application nécessiterait une simplification pour qu'elle soit adaptée au niveau tactique et qu'elle ne souffre plus d'interprétations. En effet, comme le souligne le général Yakovleff, il n'y a finalement que deux études possibles de l'ennemi, par inférence ou par capacité. La première est enseignée au niveau tactique, notamment à l'école d'état-major. Connaissant les objectifs supposés de l'ennemi de l'échelon supérieur, il faut les décliner pour en déduire les intentions possibles de son propre ennemi. La deuxième méthode est basée sur ce que peut matériellement faire l'ennemi en s'affranchissant, le plus possible, de ses intentions supposées. La méthode adaptée du Dr. Strange semblerait être le lien entre les deux approches. En effet, partant d'un objectif global supposé de l'ennemi (approche par inférence), sont déduites des capacités essentielles pour le remplir, capacités qui nécessitent des besoins essentiels pour y parvenir, besoins dont les vulnérabilités critiques sont à protéger (approche capacitaire).

Pour cela, cette étude se propose de redéfinir sans ambiguïté les notions suivantes :

Effet majeur

« L'effet majeur est l'effet ou la conjugaison des effets par lequel le chef envisage de saisir l'initiative ».

- la prise d'initiative[56] est donc l'unique but de l'effet majeur, en offensif comme en défensif ;
- la relation troublante entre effet majeur et réussite de la mission n'apparaît plus, ce qui précise une fois de plus que l'effet majeur est une condition bien nécessaire mais non suffisante quant à la réalisation de la mission ;

[56] La notion d'initiative est fondamentale car sauf erreur de l'adversaire, il faut une certaine liberté d'action afin de remporter la victoire, liberté d'action induite par une initiative nécessairement conquise au préalable. Même lors de phase particulière, phase rétrograde notamment, comme quand du Guesclin recule indéfiniment devant la chevauchée de Lancastre en brûlant le pays alentour, il est concevable de considérer qu'il a l'initiative, ou que par cette manœuvre il est en train de la prendre, et que son adversaire croit seulement l'avoir. Voir la notion de prise d'initiative et de piège dans *Tactique théorique,* 3e édition, 2016, chapitre 3.

- cette définition est valable au niveau tactique comme aux niveaux supérieurs car la conjonction de coordination « ou » permet une gradation entre les niveaux[57].

Centre de gravité

« Le centre de gravité est l'élément qui attire les forces des capacités essentielles pour leur donner une même direction et un même but. Il maintient la cohésion du système ».

- La notion de source de puissance fait place à celle de point de convergence des forces ;
- cette approche incite à se focaliser sur les capacités essentielles et donc sur les besoins essentiels et les vulnérabilités critiques du système adverse ;
- le lien avec la méthode adaptée de « l'escargot » est évident, ce qui permet, au niveau tactique comme aux niveaux supérieurs, d'identifier concrètement le système et les conditions de sa cohésion ;
- le concept de centre de gravité reste cependant complexe à utiliser, et doit être réservé aux niveaux opératif et stratégique ;
- au niveau tactique, doit être préféré le terme de capacité clé, comme unité ou ensemble d'unités qui conditionne la liberté d'action du système dans la réalisation de ses objectifs.

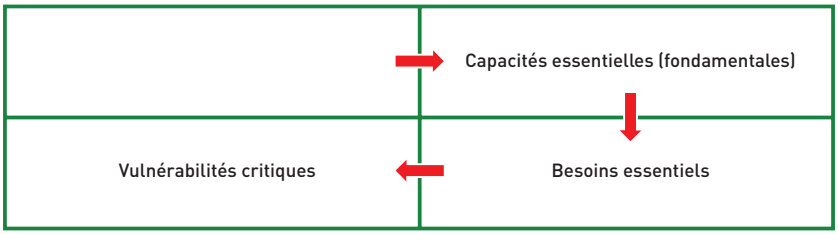
[57] Cette définition serait parfaitement exportable au niveau interallié à condition de traduire correctement la notion d'effet, notion quelque peu différente pour les pays anglo-saxons.

Méthode de « l'escargot »

Niveaux opératif et stratégique :

Analyse du centre de gravité **préalablement** trouvé.

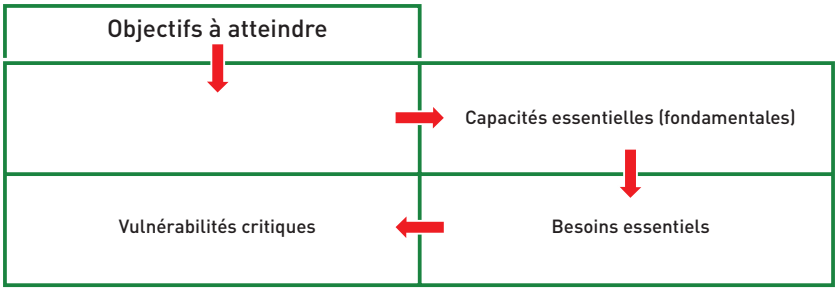
- Étudier les capacités, besoins essentiels et vulnérabilités critiques du système.



Niveau tactique :

Analyse de la capacité clé **préalablement** trouvée à partir du plan de l'ennemi ou de l'ami.

- Étudier les capacités, besoins essentiels et vulnérabilités critiques du système.



Cette étude a pu mettre en exergue la transversalité des deux notions. L'effet majeur ne sera plus cantonné au niveau tactique terrestre et deviendra officiellement applicable quels que soient le type d'engagement et le niveau de commandement. La méthode adaptée de « l'escargot » permettra de faire le lien entre les approches par inférence et par capacité dans l'étude des systèmes ennemi et ami. Le centre de gravité clausewitzien retrouvera sa place opérative et stratégique, laissant la capacité clé comme seul concept qui vaille la peine d'être étudié au niveau tactique. La période de refonte doctrinale, nouvellement entamée par celle des documents fondateurs terrestres, pourrait être l'opportunité d'uniformiser la vision et l'utilisation interarmées de ces deux notions cardinales de la manœuvre que sont le centre de gravité et l'effet majeur.

Échelle, échelon, escale, escalade

Colonel Christophe de LAJUDIE, État-major des armées, délégation interarmées aux réserves, rédacteur en chef « descendant »

La *scala* des Romains[1], en dépit d'une origine aussi civile que pacifique, eut dans la langue des Français une importante postérité militaire. On imagina cet outil rustique, fait de deux longues perches reliées par une succession régulière de barreaux, pour s'élever le long d'une paroi abrupte à laquelle on l'appuyait. Les hommes ayant, dès les plus hautes origines, recherché, pour eux-mêmes et pour leurs richesses, l'abri de parois abruptes et lisses, celles d'une falaise, d'un fossé, d'un talus, d'une palissade ou d'un mur, la *scala* fut donc très tôt associée à ceux qui faisaient profession de forcer l'accès de ces refuges, brigands, pillards et guerriers.

Scala donna *eschiel, eschiele, eschelle* et, enfin, *échelle*. L'engin servait depuis bien longtemps à atteindre le haut d'un rempart pour s'introduire dans une *fermeté*[2]. Il était – et reste – instable, et l'exercice périlleux, à mesure de sa hauteur et du poids de celui qui y montait. Son emploi demandait audace et force d'âme, d'autant que le risque de l'acrobatie était aggravé par les circonstances : l'obscurité lorsqu'il s'agissait d'entrer de nuit et en secret[3]

[1] Et non celle des Milanais qui prend un S majuscule…

[2] On appelait *fermeté* une forteresse, du verbe fermer qui signifie originellement rendre fort, affermir, et qui sera remplacé par fortifier. Contracté par l'usage, *fermeté* devint *ferté*, qui nous est resté dans de nombreux toponymes de langue d'Oil : La Ferté-Bernard, La Ferté-Saint-Aubin, La Ferté-Milon, La Ferté-sous-Jouarre, La Ferté-Gaucher, La Ferté-sur-Aube, Ville-sous-la-Ferté, etc. Parce que fortifier ou fermer une place revint longtemps à l'entourer ou à la clore de murs, fermer finit par signifier le fait même de clore. On peut observer de même en Allemand la parenté de *Schloss*, le château fort, avec le verbe *schliessen*, clore ou fermer.

[3] En secret se disait « *d'emblée* » avant que ce terme ne signifie « immédiatement », et *embler* signifiait voler, dérober.

comme Chevert et le sergent Pascal au siège de Prague[4] ; les horions reçus dans une position inconfortable lorsqu'on donnait un assaut, comme le porte-étendard bourguignon parvenu le premier au sommet du rempart de Beauvais, abattu d'un coup de hache par une simple bourgeoise[5]. Le prestige de ceux qui s'y risquaient était donc à la mesure du risque encouru, ce dont rend compte Froissart à propos du siège de Duras[6] où « *y eut là fait sur les eschelles plusieurs grands appertises d'armes* ». Racine renchérit par les mots d'Arsace à Antiochus[7] :

> « *Il se souvient du jour illustre et douloureux*
> *Qui décida du sort d'un long siège douteux.*
> *Sur leur triple rempart les ennemis tranquilles*
> *Contemplaient sans péril nos assauts inutiles ;*
> *Le bélier impuissant les menaçait en vain :*
> *Vous seul, Seigneur, vous seul, une échelle à la main,*
> *Vous portâtes la mort jusque sur leurs murailles.* »

Gravir une échelle, ou gravir un mur à l'aide d'une échelle, se disent alors simplement *écheler*, verbe dont l'usage abonde dans les récits militaires : « *Ains gagnoient et conqueroient villes et forts chasteaux souvent, les uns sur les autres, par force et par pourchas, par embler et par escheler de nuit ou de jour* » écrit Froissart. « *Je ne vois écheler ni rempart ni muraille* » dira plus tard une chanson du Parnasse des Muses[8]. *Prendre d'échelle* signifiait prendre une place par coup de main : « *Un gentilhomme nommé Verdun, par l'adveu et du consentement du duc de Bretagne, prit d'eschelle les places de Conac et de Saint-Maigrin* » écrit le Héraut Berry[9].

---

[4] À la fin de 1741, une armée française de 40 000 hommes sous le commandement de l'Électeur de Bavière vint assiéger Prague. Elle ouvrit la tranchée le 25 novembre, le jour même où se présentait une armée de secours autrichienne. Maurice de Saxe persuada l'Electeur que seule la prise de la ville par un coup de main pouvait sauver l'armée. La nuit du 25 au 26 novembre 1741, il dirigea lui-même l'affaire qui resta à la postérité comme « l'escalade de Prague ». Monsieur de Chevert, lieutenant-colonel du régiment de Beauce, et le sergent Pascal, furent les premiers sur le parapet d'un bastion de la *Neu-Thor*.

[5] Le 9 juillet 1472. La bourgeoise s'appelait Jehanne Laisné, passée à la postérité sous le nom de Jeanne Hachette.

[6] Situé sur les marches des domaines du Roi de France et de la Guyenne anglaise, le château de Duras et ses seigneurs passèrent d'un camp à l'autre durant toute la Guerre de Cent Ans. Il fut assiégé, pris et brûlé par le duc Louis Ier d'Anjou en octobre 1377, en punition contre son seigneur qui, prisonnier et libéré sur parole, n'avait pas respecté son vœu.

[7] Racine, *Bérénice, Acte I, scène 3*.

[8] Recueil de chansons paillardes, célèbre parmi les libertins du XVIIIe siècle, abondamment cité notamment par Littré.

[9] Gilles le Bouvier dit le Héraut Berry, 1386-vers 1456, chroniqueur du Dauphin puis du Roi Charles VII dont il rédigea une histoire du règne pour les années 1402 à 1455.

Les marins utilisaient aussi des échelles pour accéder du quai à la coupée, ouverture pratiquée dans le bordé ou dans la muraille du navire. Aussi le mot en vint à désigner l'endroit où un navire posait son échelle donc où il accostait et où on débarquait gens et marchandises, et bientôt les ports et comptoirs où on commerçait furent aussi appelés *échelles* : on eut donc les *échelles du Levant* (que, dans le langage diplomatique du XVIIIe siècle, on dénommait parfois simplement « *les Échelles* ») et celles *de l'Inde*, et les *échelles barbaresques* pour parler des ports d'Afrique du Nord. *Faire échelle* signifiait relâcher dans un port ou un comptoir pour y charger ou décharger des marchandises. *Échelle* coexista longtemps avec *escale* avant que ce dernier ne l'emporte dans le sens de port de relâche : « *Et fist crier par les soldats : escalle, escalle, à la sape, à la sape* » écrit Carloix[10] au XVIe siècle. Et Rabelais de montrer que le français restait près de l'italien : « *Je retourne faire scale au port dont suis issu.* »

Scala donna *scalata* d'où nous vinrent *escalade* et *escalader*, qui remplacèrent écheler pour désigner l'emploi d'échelles puis, plus généralement, le fait d'entrer dans un endroit fermé en passant par-dessus le mur ou la clôture, quels que soient les moyens employés pour y parvenir. « *Un corsaire en effet arrive, et surprenant ses gens demeurés à la rade, les tue et va donner au château l'escalade.*[11] » Et on dira désormais *prendre d'escalade* et *escalader* au lieu de *prendre d'échelle* et *écheler*. « *Ils emportèrent d'escalade la ville de Garnache* » écrit ainsi Agrippa d'Aubigné[12]. Ce sens d'ailleurs demeure dans le code pénal[13]. Le sens dériva ensuite pour désigner toute ascension le long d'une paroi à la force des bras. Le mot escalade fut dès lors attaché au registre de la montagne puis de l'alpinisme, pour revenir au militaire lorsque les troupes de montagne virent le jour. On distingua l'escalade naturelle, sans l'aide de matériels, échelles ou autres, et l'escalade artificielle lorsqu'on emploie justement des échelles.

On prit l'habitude, pour mesurer diverses grandeurs, d'employer des règles graduées de place en place qu'on nomma par analogie *règles à échelles*. On eut ainsi des *règles à échelles* de tailleurs ou de marchands de mèches, mentionnant les pieds, les pouces, les lignes, selon les divers systèmes de mesures en vigueur[14], mis sur la même règle afin de faciliter les conversions.

---

[10] Auteur français d'une chronique de la vie du maréchal François de Scépeaux de Vieilleville dont il se prétendait le secrétaire. Cette biographie est considérée comme hautement fantaisiste et son auteur qualifié parfois de faussaire. Cité notamment par Littré.

[11] Jean de La Fontaine, *La fiancée du Roi de Garbe.*

[12] *Histoires, II, 374.*

[13] « *Est qualifiée escalade, toute entrée dans les bâtiments, cours, basses-cours, édifices quelconques, jardins, parcs et enclos, exécutée par-dessus les murs, portes, toitures ou toute autre clôture.* » Code pénal, art. 397, Vol à l'escalade.

[14] https://fr.wikipedia.org/wiki/Anciennes_unités_de_mesure_françaises.

Chaque système de mesure lui-même fut appelé échelle : on eut l'échelle des crues pour mesurer la cote des montées des eaux sur la berge d'un fleuve capricieux, l'*échelle de Beaufort* pour estimer la force du vent en mer, bien plus tard l'*échelle de Richter* pour mesurer l'intensité des séismes, etc. L'usage s'imposa alors d'appeler échelle la proportion entre une grandeur réelle et sa représentation et notamment pour la réalisation des cartes et des plans dont souverains et généraux faisaient grand usage. On distingua les *cartes et plans à grande échelle*, sur lesquelles on voit en grand les détails sur une petite portion de terrain, et les *cartes à petite échelle* sur lesquelles on montre au contraire une grande étendue de pays en y représentant peu de détails. On observera d'ailleurs que les *opérations à grande échelle* sont conçues et conduites sur des *cartes à petite échelle* et réciproquement…

Ces considérations nous éloigneraient de la tactique proprement dite si la chronique de Guillaume le Breton que nous avons abondamment citée dans notre précédente livraison ne nous y ramenait : « *Ils s'appareillaient durement à combattre contre ceux de la dernière échelle* » et encore « *ceux de son échelle qui étaient chevaliers de grande prouesse les firent tôt se retirer jusques à la bataille du roi.* » D'où il ressort qu'une échelle désignait au XIIIe siècle une articulation de l'armée, comme la bataille ou le bataillon. Le mot porte peut-être en sus l'idée d'un rang dans un ordre, parce qu'une échelle sert à monter et qu'on parle des *degrés* d'une échelle ou d'un escalier, et parce que le récit de Guillaume semble en faire une subdivision de la bataille : lorsque Frère Guérin place ainsi ceux de sa *bataille* qu'il sent les plus solides « *en la première échelle* », on sous-entend que la bataille compte plusieurs *échelles* ou qu'elle est *échelée*.

Trois siècles plus tard, l'auteur des Voyages de Marco Polo emploiera encore *écheler* pour désigner le fait de déployer une flotte dans un dispositif ouvert, les navires se répartissant sur la mer comme les barreaux d'une échelle : « *Ils s'échellent en la mer, c'est-à-dire qu'ils s'éloignent l'un de l'autre autour de cinq milles, et se séparent de telle manière que seulement vingt nefs tiennent cent milles de mer. Et dès qu'ils voient une nef de marchands, ils se font signal de feu de l'une à l'autre, et de cette manière aucune nef ne peut aller par cette mer qu'ils ne l'aient.*[15] » Les degrés de l'échelle furent bientôt appelés *échelons*, d'où on tirera le verbe *échelonner*, et ces termes remplaceront *échelle* et *écheler* dans leur sens tactique d'origine.

[15] *Il font eschiel en la mer, ce est à dire qu'il s'esloingnent de le autre entor de cinq milles, et ensi se partent le une jouste l'autre vingt nes, si que cent miles tienent de mer ; et tantost qu'il voient aucune nef de mercaant, il font luminaire de feu le une à l'autre, et en cestes manieres ne pot aler nule nef pour cete mer qu'il ne l'auent, Voyage de Marco Polo, ch. 183, p. 224, cité dans JAL.* « Traduction » de l'auteur.

Dans un sens proche, on emploiera échelons pour désigner des postes placés de place en place le long d'une route ou d'une ligne de communication : « *Quelques postes militaires placés dans quatre villes en cendre ne suffisaient pas pour garder une route de quatre-vingt-treize lieues ; car on n'avait pu établir que quelques échelons, toujours trop espacés sur une si longue échelle.*[16] »

Mais dans un ordre de bataille, les échelons désigneront désormais des éléments d'un dispositif de combat disposés sur des plans successifs, de l'avant vers l'arrière ou des ailes vers le centre, pouvant agir indépendamment, se soutenir ou se remplacer mutuellement. On eut donc un *premier échelon*, celui qui aurait à prendre le contact le premier avec l'ennemi, et un deuxième. Une ligne fut dite *échelonnée* lorsque certaines fractions se trouvaient disposées en arrière des autres (on dira aussi *refusées*), comme le fit Epaminondas à Leuctres. Et une colonne fut dite *échelonnée* lorsque ses éléments marchaient plus à droite ou à gauche, plus ou moins loin du centre du dispositif. « *Une unité qui marche en colonne, échelonnée ou non, manœuvre et se déploie plus lentement qu'une unité marchant de front… Afin d'assurer un certain flanquement entre les unités, il y a intérêt à prendre, toutes les fois que le terrain le permet, un dispositif échelonné entre les unités… Dans un terrain très accidenté, le groupe flanc-garde ne peut souvent utiliser qu'un seul sentier ; il perd, dans ce cas, le bénéfice de l'échelonnement.*[17] » « *Un dispositif profond… permet de dessiner une manœuvre enveloppante, en avançant une aile, ou de protéger un flanc par un échelon refusé.*[18] » L'*échelonnement* désigne à la fois le fait d'*échelonner* son dispositif et la manière dont il est *échelonné* (distances entre les fractions, front ou longueurs des unités, distances et intervalles, etc.). Les errements de l'usage conduiront bientôt à appeler *échelon avancé* une sorte d'avant-garde ou de détachement précurseur et *échelon refusé* une arrière-garde, un détachement de recueil, ou une réserve.

Finalement, comme *échelonner* signifie se garder la liberté de n'engager ses unités que successivement, et comme engager signifie mettre en gage, on put bientôt *échelonner* la dette, les dépenses, ou l'acquisition de nouveaux matériels militaires. Je clorai ici cette chronique, en dépit de la tentation de faire du volume pour réaliser des *économies d'échelle*, et laisserai le lecteur juger si le propos fut assez complet pour qu'il soit temps après moi de tirer l'*échelle*.

---

[16] Ségur, *Histoire de Napoléon et de la Grande Armée en 1812, VIII, 9.*

[17] *Organisation et tactique de l'infanterie au Maroc,* conférence du chef de bataillon Fabre, commandant le II/5e RTA, octobre 1918.

[18] Règlement sur la conduite des grandes unités d'octobre 1913.

Revue de tactique générale

CDEC, 1 place Joffre - Case 53 - 75700 Paris SP 07

Directeur de la publication
Général de division Michel DELION

Rédacteur en chef
Colonel Stéphane FAUDAIS. Tél. 01 44 42 36 05

Rédacteur en chef adjoint
Commandant Ivan CADEAU. Tél. 01 44 42 58 59

Éditeur rédactionnel
Capitaine Soraya AOUATI

Crédits photos
Couverture :
Photo 1 : © ECPAD
Photo 2 : © Musée Crozatier (Le Puy-en-Velay)
Photo 3 : © Réunion des Musées Nationaux et du Grand Palais (Paris)
Photo 4 : © armée de Terre

Conception graphique
Mme Nathalie THORAVAL-MÉHEUT

Maquettiste-infographiste
Mme Sonia RIVIÈRE

Impression et routage
ÉDIACA, 76 rue de la Talaudière - CS 80508,
42007 Saint-Étienne CEDEX 1
Tél. 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25

Diffusion & Relation avec les abonnés
Sergent Jamila FARAJY
CDEC/DAD/PUB. Tél. 01 44 42 43 18

Tirage
1 800 exemplaires

Dépôt légal
Novembre 2019

ISSN de la collection « Revue de tactique générale »
2650-6998

ISBN du volume (version imprimée / version électronique)
978-2-11-155151-0 / 978-2-11-155152-7

La version électronique de ce document est en ligne sur le site intradef du CDEC
http://portail-cdec.intradef.gouv.fr

Les documents classifiés ne peuvent être téléchargés que sur des réseaux protégés.

CDEC Centre de doctrine et d'enseignement du commandement

1, place Joffre - Case 53 - 75700 Paris SP 07