

# FICHE DE PRÉSENTATION/CULTURE MILITAIRE

## ÉCOLE DE GUERRE – TERRE



Armée de Terre

Centre de doctrine et d'enseignement du commandement



### Grandes unités en « haute intensité » : manœuvrer *a posteriori* pour gagner la bataille

**CES Rudy BESSARD**  
Promotion 136

#### L'auteur :



Saint-cyrien, il rejoint le 1<sup>er</sup> régiment de Spahis après son année d'application et y sert successivement comme chef de peloton, officier adjoint et commandant d'unité d'un escadron blindé. Durant cette période, il est déployé à plusieurs reprises sur le territoire national dans le cadre de l'opération *Sentinelle* mais également projeté au Sénégal, en Mauritanie, à Djibouti et au Mali, en missions de courtes durées et opération extérieure.

Muté à l'issue de son temps de commandement au sein du bureau opérations de l'état-major opérationnel – Terre, il y occupe successivement les fonctions d'officier de quart, traitant et adjoint de la section Territoire national. Au titre de lauréat du concours de l'École de Guerre, il est projeté comme assistant militaire du chef d'état-major de la Force au sein de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations-unies pour la stabilisation en Centrafrique.

#### L'article :

La réalité des affrontements terrestres sur notre continent interroge sur la capacité de l'armée de Terre à vaincre demain en « haute intensité ».

La supériorité opérationnelle peut-elle être assurée ?

Dans quelle mesure la réflexion tactique peut-elle participer à la victoire ?

Est-il encore possible de révolutionner la manœuvre ?

Ébaucher une réponse à ces interrogations revient à prendre le parti d'une supériorité militaire possiblement non acquise à l'horizon 2030. Partant de ce constat, orienter dès aujourd'hui nos grandes unités vers un concept de manœuvre singulier pourrait participer à la saisie d'un avantage comparatif sur le champ de bataille.

## **Grandes unités en « haute intensité » : manœuvrer *a posteriori* pour gagner la bataille**

Planifié jusque dans les moindres détails et conduit sans questionner les hypothèses retenues en planification, le plan « Dyle-Breda » porte une lourde responsabilité dans la défaite du mois de mai 1940. Il est toutefois important de noter que la recherche d'une planification exhaustive des opérations n'a pas toujours constitué l'*alpha* et l'*omega* de la culture tactique française. Au début des campagnes du Premier Empire, l'Empereur prenait ainsi fréquemment le parti de « s'engager et voir »<sup>1</sup>.

Débattre de la notion de victoire stratégique ne constitue pas l'objet de cet article, le succès politique étant difficile à remporter par l'unique sort des armes. Il s'agira plutôt de questionner la mécanique permettant d'obtenir la victoire tactique sur le champ de bataille, c'est à dire la « soumission d'un adversaire par les armes, éventuellement jusqu'à sa destruction physique »<sup>2</sup>. A l'heure où la guerre revient en Europe et voit s'affronter des centaines de milliers d'hommes, l'échelle des grandes unités<sup>3</sup> semble retrouver toute sa pertinence. Depuis les années 1990, la France s'est toutefois conjoncturellement concentrée sur les niveaux inférieurs des brigades et groupements tactiques. Dans ce contexte, sa capacité à vaincre dans un conflit de « haute intensité »<sup>4</sup> interroge. Pour contredire les Cassandre qui voueraient nos Armées à la défaite, ces dernières se focalisent aujourd'hui sur la recherche incertaine d'un *game changer* technologique. Si l'objet des lignes ci-dessous n'est en aucun cas de remettre en cause la pertinence des recherches scientifiques qui permettront aux Forces françaises d'éviter le déclassement, la question de la place accordée à la réflexion tactique dans la préparation opérationnelle se pose. Faire évoluer le concept de manœuvre des grandes unités ne pourrait-il pas participer à la saisie d'un avantage tactique sur le champ de bataille ?

Sous l'influence du maréchal Foch (1851-1929), l'Armée française s'était déjà imprégnée au début du XX<sup>e</sup> siècle d'un concept opérationnel singulier appelé manœuvre *a posteriori*. Dans ce type de manœuvre, le plan d'opération ne doit être élaboré dans le détail qu'après le début des hostilités, quand on dispose d'une quantité suffisante d'informations sur les intentions présumées de l'ennemi. Son approche concurrente, la manœuvre dite *a priori*, irrigue les cultures tactiques occidentales et prévoit l'établissement d'un plan précis avant le début des opérations.

**Se réappropriier aujourd'hui le concept de manœuvre *a posteriori* serait susceptible d'incarner l'une des « solutions opérationnelles décisives »<sup>5</sup> souhaitée par le chef d'état-major de l'armée de Terre. Elle se traduirait par la multiplication du potentiel de combat d'une armée de Terre qui, bien que contrainte par son modèle, recherche par tous les moyens à conquérir la supériorité tactique.**

A l'analyse des avantages opérationnels de la manœuvre *a posteriori* suivra une étude non exhaustive des implications possibles d'un tel choix pour l'armée de Terre.

---

<sup>1</sup> Cité par le centre de doctrine et d'enseignement du commandement dans *Précis de tactique générale*, ministère des Armées, Paris, avril 2022, p.40.

<sup>2</sup> Définition retenue par l'état-major de l'armée de Terre dans *Action Terrestre future*, ministère des Armées, Paris, septembre 2016, p.22.

<sup>3</sup> Divisions et corps d'armées notamment.

<sup>4</sup> Affrontement entre États ou alliances d'États de puissances comparables, dans lequel les actions de coercition sont illimitées et appliquées dans tous les champs de la confrontation (militaire, économique, diplomatique et idéologique).

<sup>5</sup> État-major de l'armée de Terre, *Grand rapport de l'armée de Terre*, ministère des Armées, 2022, p.2.

## Prendre l'ascendant sur le champ de bataille : la manœuvre *a posteriori*

Le retour de la guerre sur notre continent marque très certainement l'avènement d'une nouvelle ère sécuritaire. À l'aune de cette rupture stratégique, la préparation d'un engagement majeur impose aux armées françaises un véritable changement d'échelle. Fort de ce constat, il s'agirait de saisir l'opportunité de la réappropriation par l'armée de Terre des niveaux divisions et corps d'armée pour promouvoir un concept tactique original : la manœuvre dite *a posteriori*.

Investir ce champ de la réflexion prolongera assurément la controverse historique sur la nature de la bataille, permettra de caractériser ce concept manœuvrier singulier et d'en affilier les caractéristiques à la grande tradition des principes français de la guerre.

### *Une synthèse doctrinale sur la nature de la bataille*

Plébisciter aujourd'hui une manœuvre *a posteriori* pour nos grandes unités reviendrait à faire le choix de la synthèse entre tradition et modernité au sein d'un débat doctrinal séculaire sur la nature de la bataille.

Dans la culture stratégique et tactique française, le débat sur la nature de la bataille occupe une place de choix. Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, un consensus semble toutefois avoir été trouvé entre deux écoles de pensées dominantes. La première stipule que la bataille doit être conduite en vue de créer les conditions de ce que Napoléon 1<sup>er</sup> appelait « l'événement », soit une action décisive à la fois préparée, conduite et exploitée, dont dépend l'issue d'un combat. La seconde théorise la bataille comme ne pouvant être conduite en raison de la friction et du brouillard de guerre. Elle est alors constituée d'un ensemble de combats particuliers, dont la somme produit ou non le succès. Dans cette hypothèse, l'engagement des Forces se veut immédiatement brutal et les grandes décisions tactiques irrévocablement arrêtées à l'avance. Antithèse l'une de l'autre, aucune des deux théories ne détient de vérité tactique absolue. En 1922 le colonel Lemoine, alors professeur à l'École supérieure de Guerre, propose une combinaison des deux thèses : la « manœuvre combinée *a priori*<sup>6</sup> ». « Combinée », parce qu'elle sous-tend la volonté de créer les conditions d'une action décisive, bien que le point et le moment cruciaux puissent être multiples. « *A priori* », car il ne s'agit en aucun cas de bâtir une action décisive quelconque sur une préparation quelconque mais bien d'aborder l'ennemi avec un plan précis.

Cependant, si la nature de la bataille n'a pas changé depuis la synthèse tactique proposée par le colonel Lemoine, les mots ont un sens et les nouvelles réalités militaires rendent nécessaire la mise en avant d'autres aspects essentiels du combat. Ainsi, le caractère « *a priori* » de la manœuvre mérite-t-il encore d'être mis en avant dans une armée de Terre imprégnée par la culture de la planification ? Les officiers français ne sont-ils pas parfaitement convaincus par le vieil adage militaire « commander c'est prévoir » ? Le caractère « combinée » de la manœuvre doit-il toujours être souligné alors que le rôle d'un corps d'armée consiste justement à conduire la bataille en créant les conditions d'action décisive de ses divisions ? Enfin, la transparence du champ de bataille n'invite-t-elle pas aujourd'hui à réinventer l'application du concept de surprise ? Lors de la bataille de Castiglione en 1796, la victoire française fut obtenue grâce à la désorganisation provoquée par l'attaque surprise de la division Sérurier sur les flancs de l'ennemi autrichien<sup>7</sup>. En 2022, cette confusion aurait certainement pu être déjouée par la

---

<sup>6</sup> Colonel Lemoine, *Extrait du Cours de tactique générale de l'École supérieure de Guerre*, 1922, Chapitre 3.

<sup>7</sup> Consulter à ce sujet la cartographie du *Schéma tactique de la bataille de Castiglione en 1796* au sein de la *Revue de tactique générale*, « L'action décisive : de l'intention à la réalisation », Centre de doctrine et d'enseignement du commandement, 03-2019, p.22.

combinaison du renseignement d'origine image et électromagnétique. Adapter les concepts tactiques à leur époque constitue donc une impérieuse nécessité.

Par conséquent, et sans réclamer l'exclusivisme que l'Histoire refuse aux théories précédemment évoquées, le concept de manœuvre *a posteriori* semble plus en accord avec la réalité militaire de notre temps. Pourquoi ? Parce qu'en s'appuyant sur deux grandes caractéristiques tactiques – une articulation en profondeur et l'adoption d'un commandement « à temps » – il préserve le chef militaire du risque de se retrouver prisonnier du plan, attire son attention sur l'indispensable recherche d'action décisive tout en réinventant la pratique de la surprise. En synthèse, une unité manœuvrant *a posteriori* cherche à « éclairer la situation de façon certaine jusqu'au moment où l'on arrête le plan »<sup>8</sup> et à s'assurer une maîtrise optimale des principes de la guerre chers au maréchal Foch : sûreté, économie des forces et liberté d'action. Ce dernier recommande d'ailleurs lui-même de dresser les plans d'opérations *a posteriori*, rien n'étant « plus dangereux qu'un plan arrêté à l'avance, dont il est très difficile ensuite de se dégager »<sup>9</sup>.

### *Articulation dans la profondeur, sûreté et incertitude*

Pour poursuivre plus avant le raisonnement, il semble possible d'avancer qu'en articulant sa Force dans la profondeur, une grande unité qui manœuvre *a posteriori* préservera la sûreté tout en portant l'incertitude chez l'ennemi.

Manœuvrer *a posteriori* impose en premier lieu une articulation en profondeur pour être en mesure de s'adapter aux circonstances du combat. Plus personne ne combattant « en masse », un chef doit articuler ses unités de façon à exécuter au mieux la manœuvre prévue. Le général Michel Yakovleff retient plusieurs critères présidant à l'articulation d'une Force<sup>10</sup> : géométrique (avant-garde, gros, arrière-garde, flanc-garde), cinématique (éclairage, reconnaissance, corps principal) ou mécanique (premier, deuxième, troisième échelon). Si le critère retenu importe peu, l'essentiel tient à la nécessité d'échelonner ses unités dans la profondeur pour leur pré-assigner les nombreuses tâches inhérentes à l'affrontement : « en même temps que la bataille impose de découvrir l'ennemi, le reconnaître, le fixer, elle voit la nécessité de fournir des détachements pour : couvrir et protéger sa concentration ; maintenir la dispersion de l'ennemi et empêcher sa concentration »<sup>11</sup>. De plus, toute articulation impose la constitution d'une réserve dans le but de répondre à deux fonctions essentielles : « prolonger et renouveler le combat » d'une part et « servir en cas d'imprévu » d'autre part<sup>12</sup>.

Par cet échelonnement en profondeur, une grande unité va également préserver une notion chère au maréchal Foch : la sûreté. En effet, l'ancien professeur de tactique à l'École supérieure de Guerre accorde une grande importance à ce principe, au même titre que la liberté d'action ou l'économie des forces. D'après lui, « toute idée militaire, tout projet, tout plan, doit être accompagné de pensées de sûreté »<sup>13</sup>. Or, la sûreté tactique repose en partie sur la pertinence de l'articulation retenue, dont la profondeur rend possible l'actualisation du renseignement par les unités d'éclairage, l'orientation du corps principal par le travail des reconnaissances, la couverture par les flancs-gardes, et la liberté d'action par la constitution d'une réserve.

---

<sup>8</sup> Napoléon cité par le Lieutenant-colonel Ferdinand Foch dans *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p.146.

<sup>9</sup> Cité par Max Schiavon dans *Gamelin la tragédie de l'ambition*, Perrin biographie, 2021, p.22.

<sup>10</sup> Général Yakovleff, Michel, *Tactique théorique*, 3<sup>e</sup> édition, Stratégies & doctrines, Economica, 2016, p.195.

<sup>11</sup> Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p.57.

<sup>12</sup> Fonctions de la réserve retenues par Carl Von Clausewitz cité par le général Michel Yakovleff dans *Tactique théorique*, 3<sup>e</sup> édition, Stratégies & doctrines, Economica, 2016, p.199.

<sup>13</sup> Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p.95.

De surcroît, l'articulation en profondeur permet de porter l'incertitude dans les rangs ennemis car l'action des avant-gardes ne contraint pas le gros. Dans ce cadre, comment anticiper la manœuvre d'une Force échelonnée avant l'engagement de son corps principal ? Cela constitue une gageure qui favorise à la fois l'apparition du doute chez l'ennemi et son corollaire le plus important : une certaine incapacité à décider. Deux exemples historiques illustrent parfaitement les conséquences tactiques de cette incertitude. Lors de la bataille de Koursk en 1943, les Soviétiques connaissaient le site, la date de l'attaque ainsi que la tactique qui serait adoptée. Les Allemands étaient donc parfaitement prévisibles, cause principale de l'échec de l'opération *Citadelle*. Au contraire pendant *Overlord* en 1944, les Allemands connaissaient la nature de l'opération mais ni la date ni le lieu de l'attaque. Ils restaient donc dans l'incertitude, se sont adaptés de façon sous-optimale à la réalité de l'opération alliée et ont finalement perdu la bataille de Normandie.

### *Commandement « à temps », économie des Forces et surprise*

Le commandement « à temps », conséquence naturelle de l'application du principe d'économie des forces et de la recherche de surprise, constitue la clef de voûte de la manœuvre *a posteriori* en permettant aux grandes unités d'adapter leur combat aux circonstances.

Au-delà d'une articulation en profondeur, manœuvrer *a posteriori* repose sur la pratique du commandement « à temps », c'est-à-dire d'une précision et d'un rythme de diffusion des ordres maîtrisés, visant à adapter la manœuvre au renseignement, l'ajuster à la contingence des combats et à s'assurer d'une action décisive déclenchée au meilleur moment, à l'endroit le plus favorable, face à un ennemi choisi. La caractéristique principale du commandement « à temps » tient à la définition d'un effet majeur initial qu'il s'agira d'affiner et de confirmer en cours de manœuvre. Ainsi, la levée progressive du brouillard de guerre permettra d'ancrer dans la réalité des combats une intention originelle volontairement globale et imprécise, en la précisant voire en l'adaptant totalement.

L'agilité permise par ce que nous avons nommé le commandement « à temps » devrait également rendre possible une réelle économie des forces. Un état-major cherchant dès la phase de conception à pouvoir adapter sa manœuvre à la contingence des combats, devra impérativement s'appuyer sur une articulation pertinente des fonctions tactiques, une gestion optimisée des espaces contrôlés et une modularité accrue des pions tactiques. Par cette recherche d'optimisation du rapport capacités/effets, la répartition des moyens se verra plus judicieuse. Il s'agira alors de manœuvrer en se donnant comme ligne directrice ce que le maréchal Foch appelait « l'art de savoir dépenser, de dépenser utilement et d'une manière profitable, de tirer tout le parti possible des ressources dont on dispose »<sup>14</sup>. Avec des capacités qui resteront demain comptées, une grande unité française sera contrainte d'optimiser l'usage de ses moyens, seule solution pour rendre *in fine* possible la convergence des actions et des effets en vue de réaliser l'effet majeur.

Enfin, la notion de commandement « à temps » demeure intimement liée à celle de surprise car, en se donnant la liberté de préciser le moment et le lieu de l'action décisive, la manœuvre *a posteriori* valorise l'imprévisibilité et la capacité à saisir les opportunités. Pour le maréchal Foch, l'action militaire doit satisfaire aux « conditions de nombre, de temps, d'espace (...) pour présenter les caractères de la surprise »<sup>15</sup>. Or, manœuvrer *a posteriori* consiste justement à s'assurer des trois conditions visant à surprendre l'adversaire : le nombre et l'espace par l'articulation en profondeur, la temporalité par le commandement « à temps ». La percée de

---

<sup>14</sup> Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p.49.

<sup>15</sup> Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p. 274.

Sedan du mois de mai 1940 effectuée par le XIX<sup>e</sup> corps du général Guderian peut notamment s'analyser comme une surprise stratégique permise par une manœuvre tactique conçue comme souple et adaptable<sup>16</sup>. Cette agilité a notamment été rendue possible par la culture du *Sattenbefehl*<sup>17</sup> répandue au sein du corps des officiers de divisions panzers mais également par l'articulation en profondeur du corps d'armée allemand qui facilita les exploitations tactiques en opportunité. En résumé, une bataille conduite peu ou prou conformément aux caractéristiques de la manœuvre *a posteriori*.

Bien que provocatrice par son appellation, la manœuvre *a posteriori* n'en demeure pas moins l'enfant légitime de la culture militaire française, fidèle aux principes retenus par ses grands capitaines. Pour le général allemand Rüdiger Von Der Goltz (1865-1946), « celui qui écrit sur la stratégie et sur la tactique devrait s'astreindre à n'enseigner qu'une stratégie et une tactique nationales »<sup>18</sup>. Particulièrement censé, cet aphorisme nous invite maintenant à envisager les implications concrètes d'une telle manœuvre pour l'armée de Terre française en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Manœuvrer *a posteriori* : quelles conséquences pour l'armée de Terre ?**

Faire aujourd'hui le choix d'une manœuvre *a posteriori* nécessitera très certainement de poursuivre les explorations capacitaires au sein de l'armée de Terre en vue d'ajuster aux conditions de la victoire des moyens qui demeureront comptés.

Les choix français en matière d'équipements allant dans le sens de l'efficacité tactique, il s'agira de les confirmer, de chercher à optimiser l'emploi des ressources humaines et de mettre en cohérence le *corpus* doctrinal avec les évolutions requises par le nouveau concept manœuvrier.

#### *Une confirmation des choix capacitaires*

En matière d'équipements, faire le choix d'une manœuvre *a posteriori* confirmera les projets capacitaires de l'armée de Terre en leur offrant un cadre d'emploi ambitieux et en leur permettant d'exprimer l'entière potentialité.

Pour des raisons à la fois budgétaires et de cohérence d'ensemble, l'armée de Terre a fait le choix d'une montée en gamme capacitaire centrée autour du « programme SCORPION »<sup>19</sup>. Ce dernier repose en grande partie sur les progrès de l'info-valorisation qui promettent l'émergence du combat collaboratif. Communément défini comme le partage d'informations au sein de communautés d'intérêts se reconfigurant au gré des situations tactiques, le combat collaboratif doit garantir une plus grande agilité à la manœuvre terrestre et développer la compréhension globale des chefs tactiques. Toutefois, ce type de combat ne demeure qu'une ambition. En effet, il serait hasardeux d'imaginer aujourd'hui ce qu'autoriseront demain les nouvelles technologies et surtout impossible d'anticiper les stratégies de contournement ennemies qui ne manqueront pas d'être mises en œuvre. Il n'en demeure pas moins que le choix capacitaire du combat collaboratif, en se donnant pour objectifs l'efficacité du partage

---

<sup>16</sup> Consulter à ce sujet la carte sur *l'Avancée du XIX<sup>e</sup> corps d'armée allemand vers les côtes de la Manche* Extraite de l'ouvrage de Benoit Lemay, *Guderian souvenirs d'un soldat*, Perrin, 2017, p.125.

<sup>17</sup> Traduit de l'allemand par « commandement à cheval ».

<sup>18</sup> Cité par la lieutenant-colonel Ferdinand Foch dans *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p.21.

<sup>19</sup> Le programme SCORPION - Synergie du contact renforcée par la polyvalence de l'infovalorisation - a pour objectif de renouveler et moderniser les capacités de combat de l'armée de Terre grâce à l'arrivée de véhicules blindés nouvelles générations et l'optimisation de la mise en réseau de l'ensemble des systèmes.

d'informations et l'accélération du rythme de la bataille, va dans le sens de la manœuvre *a posteriori* et devra donc être confirmé.

Tout d'abord, revenons à la première caractéristique d'une manœuvre dite *a posteriori* : l'articulation en profondeur. La doctrine exploratoire du combat SCORPION fait justement le choix de la différenciation en articulation propre à encourager un échelonnement dans la profondeur. En effet, les concepts d'échelons de découverte (chargé du renseignement et du modelage), d'assaut (qui conduit l'action principale et réalise le plus souvent l'effet majeur), logistique et de réserve ont d'ores et déjà été testés par le laboratoire du combat SCORPION et sont régulièrement mis en avant dans les documents provisoires de doctrine<sup>20</sup>. Dans le même ordre d'idée, une expérimentation actuellement en cours au sein du 3<sup>e</sup> régiment de hussards cherche à éprouver le concept du régiment blindé de corps d'armée, chargé d'une mission de renseignement dans la profondeur<sup>21</sup>.

De plus, en améliorant sensiblement la compréhension et l'agilité d'une Force, l'infovalorisation devrait permettre d'optimiser le commandement « à temps », seconde caractéristique de la manœuvre *a posteriori*. En générant une connaissance partagée de la situation tactique amie (*blue force tracking*) et ennemie, le combat collaboratif facilitera la remontée et le partage du renseignement, condition *sine qua non* pour adapter la manœuvre à la contingence des combats. Par ailleurs, le partage accru de l'information facilitera les manœuvres de concentration-déconcentration tout en préservant la sûreté des dispositifs. Faculté particulièrement appréciable dans le cadre d'une manœuvre *a posteriori* car, une fois l'effet majeur en première approche précisé et les ordres transmis, il s'agira de conduire l'action décisive avec la plus grande célérité.

Enfin, l'ambition technologique de l'armée de Terre incarnée par le système d'information du combat SCORPION<sup>22</sup> et les efforts consentis par l'industriel THALES pour corriger le développement des postes de radio CONTACT<sup>23</sup>, vont dans le sens d'une densification et d'une fiabilisation des systèmes d'information et de communication (SIC), deux caractéristiques sans lesquelles aucune manœuvre ne peut aujourd'hui être envisagée. La manœuvre *a posteriori* n'échappe pas à cette nécessité, d'autant plus que la combinaison d'une articulation en profondeur et d'un commandement « à temps » rend nécessaire l'optimisation des SIC en vue d'assurer la liaison et garantir l'agilité de la troupe.

### *Emploi de la ressource humaine et performance du commandement*

Les opportunités en matière de gestion des ressources humaines devraient ensuite être pleinement explorées afin de garantir la performance du commandement requise par une manœuvre *a posteriori*.

En différenciant l'emploi de ses unités dans le temps et l'espace ainsi qu'en accentuant la fréquence des phases de concentration-déconcentration, le succès d'une manœuvre *a posteriori* reposera en grande partie sur la performance de son commandement. Comprise comme la direction optimisée des opérations, rendue possible par l'intelligence de situation, l'accélération des décisions et la plasticité des organisations<sup>24</sup>, cette recherche d'efficacité s'appuie

---

<sup>20</sup> A titre d'exemple, les différents échelons et leurs rôles sont présentés au sein du *Manuel provisoire d'emploi du sous-groupement tactique interarmes SCORPION*, COME2CIA / DEPCIA, ministère des Armées, 1<sup>ère</sup> édition, 2021, 88.p.

<sup>21</sup> Lettre n°501180/BF1/3RH/EM/CDC/NP du colonel commandant le 3<sup>e</sup> régiment de hussards au général commandant la brigade franco-allemande en date du 21 septembre 2022, faisant un point d'étape du mandat d'expérimentation sur le régiment blindé de corps d'armée (RBCA).

<sup>22</sup> Système d'information opérationnel embarqué permettant le partage numérisé en temps quasi-réel (moins de dix secondes) de la situation tactique via PR4G puis CONTACT avec phonie et données simultanées.

<sup>23</sup> Communications numériques tactiques et de théâtre.

<sup>24</sup> État-major de l'armée de Terre, *Action Terrestre Future*, ministère des Armées, Paris, septembre 2016, p.57.

essentiellement sur la qualité de l'encadrement. La ressource humaine devra donc faire l'objet de toutes les attentions car la formation d'un chef ne s'improvise pas. Des soldats de la trempe d'un maréchal Juin (1888-1967), ayant le courage de prendre en compte l'action principale lors de l'offensive du Garigliano<sup>25</sup>, l'humilité de chercher conseil auprès de ses grands subordonnés et de visiter régulièrement les troupes en première ligne pour finalement les conduire à la victoire, demeure le fruit de nombreuses années d'expérience, d'instruction et d'entraînement. Aussi, plusieurs évolutions relevant du domaine de la gestion des ressources humaines peuvent être envisagées afin d'accroître les chances de succès d'une manœuvre *a posteriori*, faisant par essence la part belle à la subsidiarité.

La première pourrait consister à généraliser en école de formation initiale mais également tout au long de la carrière, la maîtrise tactique du niveau N+1. Un sergent devrait maîtriser la manœuvre de son lieutenant, un lieutenant celle de son capitaine, un capitaine celle de son chef de corps, *etcetera*. Les vertus d'une telle révolution éducative seraient à chercher du côté de la compréhension globale du combat par tous les échelons et du développement d'un sens de l'initiative généralisé. Les armées d'armistice, en cherchant à acquérir une capacité rapide de remontée en effectif, se sont généralement organisées sur ce principe. L'Armée de la République de Weïmar n'a par exemple cessé de mettre l'accent sur la maîtrise des niveaux tactiques supérieurs, développant la performance du commandement de toute une génération d'officiers et de sous-officiers, immédiatement aptes à occuper des responsabilités de niveau supérieur. Les succès tactiques de la *Wehrmacht* obtenus au début de la Seconde Guerre mondiale sont en partie le fruit de cette politique des ressources humaines.

La seconde évolution pourrait être à chercher du côté d'un accroissement de la longévité à poste de l'encadrement. Si la performance tactique demeure intimement liée à la connaissance mutuelle des soldats et à la cohésion d'une troupe, pourquoi s'arquer bouter à une politique de mutation des officiers tous les deux ou trois ans ? Maintenir un chef de corps à la tête d'un régiment ou un général à la tête de sa brigade plus de deux ans ne permettrait-il pas de développer l'efficacité tactique des unités ? De nombreux officiers français peuvent témoigner du sentiment désagréable de quitter un temps de commandement alors que son unité est au faîte de sa capacité tactique, car entraînée à manœuvrer aux ordres d'un même chef depuis deux ans. Dans le cadre d'une manœuvre *a posteriori*, la confiance d'un commandant de grande unité vis-à-vis de ses subordonnés directs tient une place particulièrement importante. Aussi, envisager dès aujourd'hui une évolution de la politique de mutation des cadres pourrait apporter une plus-value tactique non négligeable.

Surtout, l'expérience montre qu'au combat, la victoire va régulièrement à la Force la plus apte à saisir les opportunités tactiques sur le champ de bataille. Cette saisie d'options peut s'effectuer soit par la pratique d'une subsidiarité bien comprise, soit par l'aptitude d'un état-major à efficacement synthétiser, orienter puis décliner les décisions du chef aux échelons subordonnés. Si cette capacité peut conjoncturellement relever de la qualité des officiers traitants, elle possède également des fondements plus structurels à mettre en relation avec l'organisation des états-majors<sup>26</sup>. Une réflexion sur le format des postes de commandement pourrait donc être entreprise, notamment au regard du caractère primordial de leur aptitude à saisir les opportunités dans le cadre d'un commandement « à temps ». A ce titre, il serait intéressant de se pencher sur le format des états-majors dont les unités ont accumulé les succès tactiques à la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'état-major de la 11<sup>e</sup> *panzerdivision*, engagée dans les combats de Montélimar en 1944, disposait par exemple d'un bureau conjoint « conduite et renseignement »<sup>27</sup>. Cette option, probablement avantageuse sur bien des aspects

---

<sup>25</sup> Du 11 au 21 mai 1944, bataille de la campagne d'Italie livrée par les Alliés contre les Forces allemandes pour percer la ligne Gustave près du Mont Cassin.

<sup>26</sup> Organisation en bureaux (effectif, renseignement, conduite, logistique, etc.) n'ayant que peu évoluée depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle.

<sup>27</sup> Structure présentée dans l'annexe 2 de l'ouvrage de Pierre Balliot, *La Drôme dans la guerre*, De Borée, 2012, p.410.

pour avoir été choisie par nos ennemis d'hier, pourrait faire l'objet d'une étude plus poussée pour n'évacuer *a priori* aucune possibilité de gagner en efficacité tactique.

### *Evolutions doctrinales et agilité tactique*

Enfin, il pourrait s'agir d'orienter les réflexions doctrinales vers la conquête de la supériorité du cycle décisionnel. En effet, cette dernière demeure la condition essentielle pour acquérir l'agilité requise par le caractère *a posteriori* d'une manœuvre.

Parce qu'elle se donne le temps de préciser les modalités de l'action décisive chargée de sceller le sort de la bataille, une grande unité manœuvrant *a posteriori* ne peut faire l'économie de l'agilité. Comprise comme la capacité permanente d'une Force à répondre à l'évolutivité d'un environnement et à réagir aux changements tactiques<sup>28</sup>, les réflexions doctrinales devront chercher à accélérer les prises de décisions, leur formulation ainsi que leur diffusion. Fort heureusement, ce ne sont pas les grandes figures de chefs qui manquent et au diapason desquelles il serait tout à fait possible de mettre les recherches relatives à l'acquisition de la supériorité du cycle décisionnel. L'exemple de la percée vers Strasbourg du 17 au 22 novembre 1944 est à ce titre évocateur<sup>29</sup>. Le général Leclerc (1902-1947) y conduisit un combat à un rythme particulièrement élevé à travers la trouée de Saverne, dont le succès est en partie lié au cycle décisionnel particulièrement vélocé de la 2<sup>e</sup> division blindée. Ce dernier a notamment été permis par le commandement de proximité du général Leclerc, via son poste de commandement tactique, l'extrême concision des ordres transmis et un degré d'initiative important concédé aux échelons subordonnés<sup>30</sup>. Plusieurs pistes de réflexion doctrinale peuvent donc être envisagées afin de tendre vers la conquête de la supériorité du rythme décisionnel et *in fine*, favoriser la mise en œuvre d'une manœuvre *a posteriori*.

La première piste de réflexion pourrait concerner le placement raisonné et pleinement intégré à la manœuvre du chef tactique sur le terrain. Un poste de commandement de grande unité demeure une structure imposante, mettant plusieurs heures à se déployer mais dont le chef ne peut se passer en vue de coordonner les actions de tous niveaux. La configuration de postes de commandement permettant au chef de s'aventurer sur le terrain lors de phases où sa décision n'est pas requise, pourrait ainsi être encouragée en doctrine. Le recouvrement d'une certaine liberté d'appréciation au plus près du terrain réduirait l'incertitude du commandement et accélérerait les prises de décisions tactiques. Le concept de « poste de commandement sous blindage » est par exemple actuellement développé au sein des documents provisoires de la doctrine du combat SCORPION<sup>31</sup>. Discrète, mobile et disposant d'un effectif réduit, ce type de structure devrait favoriser la prise en compte de la réalité du champ de bataille ainsi que la saisie d'opportunités en conduite, deux aptitudes fondamentales pour des chefs souhaitant appliquer le concept de la manœuvre *a posteriori*.

La seconde piste de réflexion réside dans une adaptation doctrinale du cycle de diffusion des ordres. Traditionnellement, la doctrine française énonce qu'un ordre d'opération doit être

---

<sup>28</sup> Définition retenue par l'état-major de l'armée de Terre dans *Action Terrestre Future*, ministère des Armées, Paris, septembre 2016, p.33.

<sup>29</sup> Consulter à ce sujet la cartographie sur la *Manœuvre de Saverne, 17-22 novembre 1944* au sein de l'ouvrage du général Jean Compagnon, *Leclerc Maréchal de France*, Flammarion, 625.p.

<sup>30</sup> « La manœuvre blindée Saverne-Strasbourg », *Revue Militaire Suisse*, Zurich, 1982, p.330

URL : <http://www.e-periodica.ch> (consulté le 15 décembre 2022).

<sup>31</sup> Centre de doctrine et d'enseignement du commandement, *L'état-major en HI à l'horizon 2040*, ministère des Armées, URL : [https://portail-ct-pmd.intradef.gouv.fr/sites/CDEFDoctrine/DOCTRINE/REFERENTIEL%20CDEC/ref\\_doc/3\\_operations/3\\_2\\_2\\_cdt/IA\\_EMP/20210821\\_NP\\_CDEC\\_DDO\\_RFT\\_3-2-2-6\\_EM-haute-intensite-horizon-2040.pdf](https://portail-ct-pmd.intradef.gouv.fr/sites/CDEFDoctrine/DOCTRINE/REFERENTIEL%20CDEC/ref_doc/3_operations/3_2_2_cdt/IA_EMP/20210821_NP_CDEC_DDO_RFT_3-2-2-6_EM-haute-intensite-horizon-2040.pdf) (consulté le 25 novembre 2022).

produit pour chacune des trois phases de la manœuvre. Or, l'expérience montre que le temps consacré par un état-major à la conception, la diffusion puis l'explication des ordres est conséquente. Le principe de commandement « à temps » vise notamment à accroître le rythme et la fluidité de la manœuvre en encourageant la rédaction de deux ordres au lieu de trois : un premier couvrant le lancement de l'opération et l'effet majeur en première approche ; un second, préparé pendant le premier temps de la manœuvre et couvrant à la fois l'effet majeur ajusté et le temps de l'exploitation. Une telle procédure ferait l'économie d'un ordre complet tout en conservant une manœuvre en trois phases distinctes : préparation, réalisation, et exploitation. A en croire les analyses de l'officier britannique Jim Storr, une unité dont l'état-major est capable de produire des ordres deux fois plus vite que son adversaire, l'emporte dans la très grande majorité des cas (cinq fois contre un au niveau du bataillon selon une étude statistique soviétique sur la Seconde Guerre mondiale)<sup>32</sup>. Fonctionner plus vite que son adversaire pour acquérir une capacité de manœuvre supérieure, voilà bien l'objectif de l'adaptation du cycle décisionnel proposé *supra*.

Un cycle décisionnel plus rapide que l'adversaire pourrait enfin s'obtenir par une réflexion doctrinale visant à développer la frugalité des ordres. L'ordre rédigé par le général Leclerc pour la journée du 24 août 1944 en vue de libérer Paris constitue le prototype le plus abouti d'un ordre à la fois concis et clair, érigé en exemple par l'ensemble des instructeurs des écoles françaises d'officiers. En lien avec les réflexions sur la place du chef et le cycle de diffusion des ordres d'opérations, celle sur le format de ces derniers ne peut en conscience être laissée de côté. Une étude de la *RAND Corporation*<sup>33</sup> s'est notamment intéressée à la supériorité tactique du 11<sup>e</sup> *Armored Cavalry Regiment*, bataillon américain de la Force adverse. Il s'avère que la fluidité et la souplesse des manœuvres de cette unité étaient en partie liées à la grande simplicité des ordres, formalisés le plus souvent à travers des schémas. Une généralisation des ordres visuels d'opération (OVO), y compris au niveau des grandes unités, pourrait donc être envisagée et en cas d'expérimentations concluantes, formalisée en doctrine.

\* \*  
\*

Depuis la défaite de 1870, la peur chronique d'avoir une guerre de retard se transmet parmi les officiers français tel un atavisme. La victoire de la Première Guerre mondiale n'est malheureusement pas parvenue à guérir ce mal, le pays ne devant peut-être son salut qu'au fait que les fronts se soient rapidement figés. La Nation a ainsi pu disposer du temps nécessaire pour se mettre en ordre de bataille et faire de son armée la première du monde<sup>34</sup>. Les choix politiques du temps de paix se mariant toujours assez mal avec les exigences du temps de guerre, il serait vaniteux de penser qu'une certaine impréparation ne caractérisera pas le prochain engagement majeur. Dans ce cadre, remporter la première bataille sera une exigence impérieuse qui devrait offrir à la France les délais indispensables pour se mettre définitivement en ordre de marche.

Parce qu'elle permettra à ses grandes unités de s'adapter aux circonstances du champ de bataille en développant un combat « basé et juste »<sup>35</sup>, l'adoption par l'armée de Terre de la manœuvre *a posteriori* pourrait contribuer à remporter le premier engagement. Face à ce défi, les explorations capacitaires en cours devront être prolongées tandis que de nouvelles verront

---

<sup>32</sup> Cité par Michel Goya dans son étude « Régiment à haute performance, étude sur l'efficacité des régiments de mêlée », *La voie de l'épée*, 15 avril 2019, p.14, URL : <https://lavoiedelepee.blogspot.com/2019/04/regiment-haute-performance.html> (consultée le 12 octobre 2022).

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Thèse défendue par Michel Goya dans *Les vainqueurs : comment la France a gagné la Grande Guerre*, Tallandier, 2018, 320.p.

<sup>35</sup> Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, p.241.

assurément le jour afin de donner toute sa mesure au concept. Enfin, la réflexion tactique devra se poursuivre afin de ne jamais cesser de se mettre en cohérence avec son temps.

Si la manœuvre est réellement un art, au même titre que la peinture ou l'équitation, les arts ne s'apprennent pas par l'étude des théories mais bien par la pratique. Pour autant, « la théorie rend plus nets les principes possédés et appliqués inconsciemment ; elle éclaire l'expérience du passé ; elle facilite l'expérience de l'avenir »<sup>36</sup>. Pour éclairer et faciliter les expériences guerrières dont parle le colonel de Maud'huy (1857-1921), l'espoir sera une nouvelle fois incarné par les futures générations d'officiers, qui auront le devoir de continuer à exercer leur sagacité sur la façon de penser et conduire la bataille. Il en ira demain de l'intérêt supérieur de la Nation et du plus grand succès des armes de la France.

---

<sup>36</sup> Général de Maud'huy, Louis-Ernest, *La manœuvre : étude théorique*, Berger-Levrault, Nancy-Paris-Strasbourg, 1911, p.26.

## **Bibliographie :**

### Documents de doctrine :

- Centre de doctrine et d'enseignement du commandement, *Précis de tactique générale*, ministère des Armées, avril 2022, 177.p
- Etat-major de l'armée de Terre, *Action Terrestre Future*, ministère des Armées, Paris, septembre 2016, 69.p
- Lieutenant-colonel Curnier, *Notes préparatoires aux exercices de tactique générale et d'état-major*, École Supérieure de Guerre, Paris, A.Montourcy, 1936-1938, 206.p
- Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *Des principes de la guerre*, conférences, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1903, 362.p
- Lieutenant-colonel Foch, Ferdinand, *De la conduite de la guerre, la manœuvre pour la bataille*, 5<sup>e</sup> édition, Berger-Levrault, Nancy-Paris-Strasbourg, 1919, 510.p

### Autres ouvrages :

- Balliot, Pierre, *La Drôme dans la guerre*, De Borée, 2012, 496.p
- Colson, Bruno, *Napoléon de la guerre*, Tempus Perrin, 2018, 608.p
- Général Compagnon, Jean, *Leclerc, Maréchal de France*, Flammarion, 625.p
- Goya, Michel, *Les vainqueurs : comment la France a gagné la Grande Guerre*, Tallandier, 2018, 320.p
- Hubin, Guy, *Perspectives tactiques*, 3<sup>e</sup> édition, Economica, 2009, 190.p
- Général Lafontaine, Yves, *La bataille de Sedan 10-14 mai 1940*, Éditions de Fallois – Paris, 2020, 260.p
- Lemay, Benoit, *Guderian souvenirs d'un soldat*, Perrin, 2017, 552.p
- Général de Maud'huy, Louis-Ernest, *La manœuvre : étude théorique*, Berger-Levrault, Nancy-Paris-Strasbourg, 1911, 58.p
- Schiavon, Max, *Gamelin la tragédie de l'ambition*, Perrin biographie, 2021, 520.p
- Général Yakovleff, Michel, *Tactique théorique*, 3<sup>e</sup> édition, Stratégies & doctrines, Economica, 2016, 702.p