



jeudi 29 août 2019

Organiser une opération militaire pour les nuls

Go-Ishi 02 Commandement



Kim Jung-Gi

Alors jeune sergent, j'ai été appelé un jour avec mes camarades chefs de groupe de combat d'infanterie par mon chef. Le discours fut bref :

- Qu'est-ce que vous glandez ?
- On attend vos ordres, mon adjudant !
- Je ne donne pas d'ordres mais des missions à remplir, et quand je n'en donne pas, il y en a une qui s'applique automatiquement : maintenir et si possible renforcer vos compétences et celle de vos hommes. Donc si je ne dis rien, je dois vous voir en train de courir, ramper, manœuvrer, tirer,

nettoyer vos armes, apprendre des trucs. Dès que j'ai une mission à vous donner, en général parce qu'en j'ai reçu une moi-même, tout s'arrête et on bascule sur un objectif plus précis à atteindre.

Le voile s'est alors déchiré devant mes yeux novices.

De la mission

Dans son *Introduction à la pensée complexe*, Edgar Morin, distingue la programmation de la stratégie. La programmation consiste à organiser l'emploi de ressources pour atteindre un objectif (construire un pont par exemple), la stratégie c'est la même chose mais face à une intelligence humaine qui va s'ingénier à vous embêter. Il y a toujours de l'incertitude dans l'action, des pluies diluviennes inattendues peuvent gêner la construction du pont, mais elle est d'autant plus forte qu'il y a de l'humain et de la compétition. À ce titre, le combat est sans doute ce qui y a de plus incertain puisque l'action de l'ennemi y est directe et destructrice. Dans un monde de pure programmation, le chemin le plus court est la ligne droite. Dans un monde dialectique, la ligne droite est peut-être le chemin où l'ennemi va vous tendre une embuscade et ce n'est pas donc forcément le plus court. Il vaut peut-être mieux passer par un chemin moins probable, ou sur lequel il est plus facile de se défendre, mais l'ennemi peut suivre le même raisonnement et ne pas vous attendre sur la ligne droite. Les choses deviennent donc forcément un peu compliquées, voire complexes. On reviendra sur ces subtilités.

Un chef réduit cette incertitude en réduisant sa méconnaissance des choses (le « brouillard de la guerre ») par la recherche de renseignement, mais aussi en la partageant avec ses subordonnés. C'est là qu'interviennent les missions plutôt que les ordres. La mission signifie « je ne sais pas tout, voilà ta part de

responsabilité et tes ressources ». C'est la Sainte Trinité militaire : « un chef-une mission-des moyens ».

La mission est elle-même définie comme un effet à obtenir dans un cadre espace-temps donné et avec des moyens précis (en général l'unité qu'on commande mais avec parfois des renforts). La très grande majorité des missions ne sont pas combattantes. À la voix (le plus souvent), par écrit, tableau, cahier, mail, etc. j'ai reçu des milliers de missions dans ma carrière, et comme expliqué en introduction, lorsque je n'en recevais pas, la mission permanente s'appliquait. Le soldat est donc toujours en mission, même quand il dort (c'est la mission « reconstituer ses forces »). Au moins 99 % d'entre elles ne comprennent pas de combat, mais on va se concentrer sur celles-ci, car ce sont évidemment les plus importantes, et les plus intéressantes. Mais dans le fond les principes sont sensiblement les mêmes.

Revenons tout de suite à la définition d'une mission et retenons-en l'essentiel : l'effet à obtenir. On ne dit pas « Fais ceci ! », par exemple « Déploie 30 hommes à cet endroit ! », ça c'est une tâche mais pas une mission, c'est un truc bizarre qui sent le besoin de montrer que l'on fait quelque chose sans trop s'impliquer. « Tenir cette position face à l'ennemi jusqu'à midi », ça c'est une mission.

De la confiance

Point particulier, la mission (à un niveau élevé, on parlera d'« opération » mais c'est la même chose) comprend l'ensemble du processus jusqu'au « mission accomplie ! (ou pas) » et peut-être même jusqu'au retour d'expérience.

Ce processus est suivi, on parle de contrôle, par l'échelon supérieur, mais retenons à ce stade qu'un de ses ingrédients principaux est la confiance, confiance dans la « qualité » de la mission ce que je reçois de mon chef, confiance dans la capacité de ceux qui reçoivent mon ordre de pouvoir et de vouloir l'exécuter au mieux. Quelle que soit la place dans la hiérarchie, on se trouve toujours entre les deux.

Pourquoi ai-je confiance dans ce que m'envoie mon supérieur ? Et bien d'abord parce que je sais que celui qui me donne une mission sait ce qu'il me demande puisqu'il a été à ma place. Sauf lorsque j'étais chef de groupe, cela a toujours été le cas dans ma carrière. Il n'y a pas de « voie rapide » dans l'armée même pour les officiers issus des écoles à concours direct. Alors, à niveau de commandement équivalent avec beaucoup d'organisation, il y a peut-être dix ans de décalage entre un officier supérieur ou un général, mais ce décalage vient de la connaissance de l'organisation d'en bas, et ça, ça change quand même pas mal de choses. Le Chef d'état-major des armées (CEMA), le numéro 1 d'une organisation d'environ 250 000 hommes et femmes, y a passé toute sa carrière et a forcément connu tous les échelons de commandement auquel il donne des missions. Tout cela paraît évident pour un militaire mais au fur et à mesure de mes rencontres je me suis aperçu que cela surprenait beaucoup de mes interlocuteurs.

Je sais aussi que celui qui me donne un ordre, quelles que soient ses qualités et ses défauts, a longuement été formé au métier. J'ai passé presque le tiers de ma trentaine d'années sous l'uniforme dans des écoles militaires. Point particulier, cet investissement se fait en deux temps. Il y a la formation pour les premiers commandements. Sans compter la Corniche, j'ai passé presque cinq ans sur un total de seize jusqu'à la fin de mon commandement de compagnie entre Coëtquidan et l'École d'infanterie à Montpellier. Beaucoup de choses à dire sur cette « formation initiale » mais la préparation technique aux différents commandements, c'est quand même très solide en France. Mais là, où l'école initiale suffit à beaucoup pour une carrière civile complète, dans l'armée on en remet une couche au bout d'une quinzaine d'années. On considère en effet que le commandement des échelons supérieurs exige des compétences et des savoirs autres que ceux nécessaires à des unités de petite échelle. Le petit n'est pas synonyme de simple, ce sont simplement des choses différentes. Nous voilà donc repartis pour un nouveau cycle concours-écoles (trois nouvelles années en écoles au total pour ma part) et nouvelles responsabilités.

Tout cela pour dire que vous pouvez préjuger que ce que vous recevez d'un échelon supérieur a été fait par des gens compétents. Cela n'empêche pas les erreurs, parfois énormes. J'aurais aimé être une petite souris pour savoir comment on est parvenu à se dire que se placer dans la cuvette de Diên Biên Phu pouvait

être une bonne idée. Les Diên Biên Phu sont quand même rares. De toute façon, vous êtes vous-même dans l'incertitude et il est rare que vous ayez les moyens de juger de la valeur intrinsèque de ce que vous avez dans les mains. Si c'est le cas et que vous n'êtes pas d'accord, il faut le dire. Mais c'est un autre propos que l'on abordera plus tard dans la rubrique : « Que faire quand je reçois un ordre manifestement con ? ».

Bien entendu, il ne suffit pas d'avoir confiance dans ses supérieurs, il faut de la même façon avoir confiance dans la réalisation des missions que l'on donne. Les principes sont sensiblement les mêmes : je les connais, j'ai été à leur place, je sais qu'ils sont solides (en faisant le total des opérations extérieures de tous mes 150 marsouins, on obtenait un total de 4 siècles d'opérations sur tous les continents), bien entraînés et cohérents, au sens où ils se connaissent très bien. Je sais aussi qu'il y a plein de forces invisibles, en premier lieu toutes les facettes de l'honneur, qui vont les pousser à tout faire pour réussir la mission. On y reviendra là aussi. On notera juste que le degré de confiance ne sera pas du tout le même si tous ces ingrédients ne sont pas réunis.

Notre ami le SMEP

En fonction des échelons, il y a plusieurs appellations pour le document que vous allez recevoir qui vous explique votre mission et son contexte. Retenons celle d'« ordre d'opération » ou Ordope.

Un Ordope naît toujours d'un Ordope supérieur. Il se présente, quand on a le temps sous forme d'un document écrit. Il est toujours formaté de la même façon, quel que soit l'échelon. Du CEMA au sergent, chef de groupe ou chef de char, on fait tous des SMEP (Situation-Mission-Exécution-Place de chacun). Pour un général avec son état-major cela peut prendre des semaines et donner un document de plusieurs dizaines de pages et pour un sergent cela peut se faire en un quart d'heure et oralement mais les principes sont toujours les mêmes.

On y parle tous le même langage. Tous les termes de mission font l'objet de définitions précises réunies dans un document. Ces définitions doivent être connues de tous ou accessibles, et ce afin d'éviter les mauvaises interprétations et les loupés. Quand on dit juste « reconnaître » (les missions sont toujours des verbes à l'infinitif), comme mes voisins j'entends « *Mission qui consiste pour un groupe ou une section, à aller chercher du renseignement d'ordre tactique ou technique sur le terrain ou l'ennemi, sur un point ou une zone donnée, en engageant éventuellement le combat* ».

Quand on reçoit un Ordope, on avertit tout de suite les subordonnés et on essaie de les orienter au maximum afin qu'ils se préparent. On gagne ainsi un temps précieux. Ensuite avant de réfléchir et si le temps est compté, on regarde combien il reste avant l'heure H, en admettant que l'ennemi, qui s'obstine à ne pas vous satisfaire, ne vous attaque pas avant. À partir de là, le principe est de se donner un tiers de ce temps pour rédiger son document afin d'en laisser pour les subordonnés qui auront à faire la même chose. S'il reste 72 heures avant le départ de l'action, on en garde 24 h pour soi avant de donner l'Ordope à l'échelon en dessous à qui il restera donc 48 h, en prendra à son tour 15 ou 16 pour lui et ainsi de suite.

Le processus de réflexion s'effectue ensuite en deux temps : l'analyse (le S et le M du SMEP) et l'élaboration de la manœuvre (le E et le P).

Dans le document que l'on a reçu, la partie Situation explique tout ce qui se passe dans notre environnement (le terrain, la population, l'ennemi, les amis), cela correspond à notre zone d'intérêt. Notre zone d'action est à l'intérieur de tout cela mais tout ce qui se passe autour nous intéresse aussi forcément. La partie Mission est ensuite en deux parties avec d'abord l'intention du chef, qui est ce qu'il veut faire pour accomplir sa propre mission, puis enfin notre mission à chacun de nous, ses subordonnés. Assez sentencieusement, cela s'écrit ainsi : « Afin de (ma mission), je veux faire ça (mon intention) et à cet effet (liste des missions des subordonnés, dont la nôtre). Comme pour la situation, l'information fournie dépasse donc largement la simple mission donnée. Elle explique comment les choses autour de nous sont censées se dérouler. La suite de l'Ordope, le E et le P, ce sont essentiellement des mesures de coordination.

Une fois qu'on a lu ça, que fait-on ? Et bien la même chose mais à un niveau inférieur. Le bureau opérations (« l'équipe bleue ») réfléchit sur l'environnement, sur ce qu'on doit faire, avec ses interdits éventuels ou au contraire ses obligations. Le bureau renseignement (« l'équipe rouge ») fait sensiblement la même chose mais du côté de l'ennemi, en regardant en particulier comment il peut réagir et s'opposer à notre action.

Tout cela aboutit à une description de notre environnement (notre Situation), une réduction de l'environnement de l'échelon supérieur. Cela aboutit surtout en réunion avec le chef, à définir son « intention » (ou « effet majeur ») qui est la description de ce que l'on veut faire pour accomplir la mission. C'est en gros, principe de paresseux ou d'économe c'est selon, le minimum à faire pour être sûr d'accomplir la mission. Si je tiens cette colline jusqu'à 11 h, je suis absolument sûr que l'ennemi ne pourra jamais atteindre cette rivière à 12 h (ma mission). Cela permet de concentrer les efforts sur un point espace-temps précis.

Après cogitations collectives, le chef tranche. C'est lui qui signera l'Ordope et endossera une responsabilité, qui est toujours individuelle. Si la responsabilité n'est pas clairement sur une seule tête mais répartie dans un flou artistique entre plusieurs, c'est qu'elle n'existe pas en réalité. Dans une opération, on ne doit avoir qu'un seul chef. On pourrait parler des ordres qui sont donnés et des actions qui sont menées sans engager du tout sa responsabilité, mais c'est un autre sujet.

Reste à savoir comment on va faire pour atteindre cet effet majeur (et donc rappelons-le réussir la mission). Les équipes vont à nouveau dans leur coin. Les « bleus » définissent les modes d'action (MA) possibles pour tenir cette fameuse colline jusqu'à 11 h, les « rouges » les modes d'action ennemies (ME) pendant la même période. On se réunit à nouveau on confronte les MA et ME dans un tableau et on voit ce que cela donne. À l'issue de ces nouvelles cogitations collectives, le chef tranche et choisit le MA que l'on va appliquer et qui devient alors « l'idée de manœuvre ». Le bureau de conduite découpe cette idée de manœuvre en missions pour les subordonnés et puis on réfléchit à toutes les mesures de coordination.

Une fois que cela est fait, on regroupe tout cela et cela dans un nouvel Ordre d'opération qui est envoyé un étage plus bas, et ainsi de suite jusqu'au Jour J, Heure H. Et là, lorsque l'opération commence chacun sait ce qui se passe, quels sont son rôle et ses moyens. L'ordre d'opération est alors remplacé par des ordres de conduite, qui en sont des adaptations, voire des réécritures complètes lorsque les choses ne se passeront vraiment pas comme prévues.

Globalement, cette méthode générale, présentée ici à grands traits et qui peut comporter des variantes, résiste quand même pas mal à l'épreuve du temps. Or, à partir d'un certain seuil, il devient très probable que ce qui a beaucoup résisté, résistera encore longtemps.

Publié par Michel Goya à 8/29/2019



Libellés : Go-Ishi, Michel Goya

12 commentaires:



HenriBoré 30 août 2019 à 05:09

Entièrement s'accord. J'ajouterais que les nuls doivent lire ou relire Foch. Je faisais partie de ce groupe, il y a 33 ans en préparant la colle tactique de l'oral du concours d'entrée à l'école de guerre. J'ai lu Foch crayon en main, le traduisant en fiches tactiques, pour chaque mission d'infanterie, me donnant ainsi un guide d'ORDOPE pour toutes les missions conventionnelles, sorte de canevas suivant la ligne générale d'un SMEP. Plus tard, j'ai appliqué ces modèles "Foch" dans mes ORDOPE au niveau du régiment, rédigés au Tchad, au Rwanda, à Sarajevo et en République Centrafricaine souvent dans l'urgence lors des OPEXs de la Force d'Action Rapide (FAR) des années 80 et 90. L'art de la guerre est immuable. Il se répète quelle que soit l'évolution technologique. Une bénédiction pour le nul que j'étais !

Répondre



Une petite citation pour bien finir la semaine 30 août 2019 à 07:12

Ce sont effectivement les bases.

L'un des soucis des hiérarchies civiles c'est qu'elles n'ont qu'une connaissance théorique de ce que doivent faire les subordonnés.

Ils n'ont pour beaucoup pas gravi les échelons de départ et pas vécu les commandements intermédiaires.

Le pire, dans les administrations civiles, c'est qu'ils croient pouvoir s'en passer et souvent méprisent les contraintes que les subordonnés signalent.

A la rigueur, leurs propres impératifs les préoccupent, et l'effet majeur c'est souvent leur propre progression de carrière.

Or, le chef militaire, comme le chef civil, ne réussit pas seul.

Chaque élément compte, chaque grade a sa valeur.

Avoir plus de chiffres au bas du bulletin de salaire ne rend pas plus intelligent ou plus efficace.

Dans nos armées il y a toujours une proportion de "rang" importante pour faire réfléchir.

Il y a aussi - pour beaucoup de nos officiers - un respect des subordonnés et au moins de la tradition de ce respect.

Ceci n'existe pas ou fort peu dans les administrations civiles, ce qui explique nombre d'échecs et la présence de "petits chefs" adoués par un diplôme reçu à 20 ans d'une grande école, ou pire, par un simple copinage ou par le nom du père (le fils et le saint-esprit n'ayant rien à voir là-dedans).

Quand on a démarré en ligne dans la cour du quartier à ramasser les mégots des autres, on s'en souvient toujours un peu. Avoir été GV de pointe, caporal GV, cela marque et reste.

Il y a ceux qui le reconnaissent et le respectent.

Il y a ceux qui ont le regard vers les étoiles... et qui auront toujours du mal à regarder la terre.

Bravo en tous cas pour cette note de synthèse.

Excellent, comme d'hab...

Répondre

Anonyme 30 août 2019 à 08:15

Ce commentaire a été supprimé par un administrateur du blog.

Répondre



panpan 30 août 2019 à 11:34

Bonjour

joli texte mais reste théorique...

D'accord avec l'anonyme au dessus.

Je ne commettrais pas l'affront de douter de l'efficacité de nos généraux, seulement de leur motivation!

Quelle est elle? Servir le "Chef des Armées", principalement chef d'un parti politique?

Ou bien servir la France?

Les deux ne concordent visiblement plus depuis un bon moment.

Diên Biên Phu : sans parler de l'Afghanistan qui fut une autre bonne idée. "J'aurais aimé être être une petite souris pour savoir comment on est parvenu à se dire que se placer dans la cuvette de Diên Biên Phu pouvait être une bonne idée."

Moi j'aimerais être une petite souris pour savoir comment on est parvenu à se dire que l'opération Mali-Barkhane peut être une bonne idée.

Nous y sommes depuis 6 ans et ce n'est pas fini.

Allusion à votre billet précédent : "Savoir où s'arrête ce qui suffit"

Cordialement

Répondre

Réponses



doudou 30 août 2019 à 13:51

Le problème de toute opération militaire (enfin presque), c'est que la mission d'origine sort d'un couloir d'un gouvernement civil.

Je me doute bien que les conseillers militaires soient écoutés mais l'action politique a ses raisons que la raison ignore.

Répondre



doudou 30 août 2019 à 13:58

Merci pour cet article qui permet de remettre le clocher au milieu du village.

C'est vrai que se sont des principes qui manquent un peu à l'administration civile (dont je fais partie).

Pour ce qui est de Dien Bien Phu, j'aurais tendance à dire qu'on est au niveau de la programmation, pas de la stratégie. En effet, tout était parfaitement organisé, on avait juste ignoré que l'ennemie en face était en mesure de venir mettre le Bronx dans cette belle organisation avec quelques pièces d'artillerie notamment.

Répondre



Unknown 1 septembre 2019 à 12:38

"Après cogitations, le chef tranche. C'est lui qui signera l'Ordope et endossera une responsabilité, qui est toujours individuelle. Si la responsabilité n'est pas clairement sur une seule tête mais répartie dans un flou artistique entre plusieurs, c'est qu'elle n'existe pas en réalité.

Dans une opération, on ne doit avoir qu'un seul chef."

Ce centralisme sur le chef unique mène aussi à d'autres faiblesses :

-d'une part, le chef qui est saturé et prend donc des décisions trop vite et potentiellement inadaptés

-d'autre part le déresponsabilisation des adjoints du chef, qui sont ensuite moins capables de devenir chefs quand leur tour vient

Répondre

Réponses



Michel Goya 1 septembre 2019 à 18:12

Les cogitations sont collectives, et en particulier avec son adjoint, le choix ne peut être qu'individuel.

Répondre

Anonyme 3 septembre 2019 à 08:38

c'est toute la différence avec la société actuelle, je décide ou mieux fait décider mais je n'assume jamais la responsabilité en cas de pb uniquement les lauriers, à décharge celui qui prend sa part de responsabilité est chargé de tous les péchés du monde par les autres et le système.

Le pire est le cas des banques, si elle ne font pas de placement hautement spéculatifs, leur rentabilité est mauvaise en cas de retournement ou de mauvais choix c'est le contribuable qui paie (et parfois l'actionnaire) en cas de succès c'est pour la banque et ses dirigeants et actionnaires. Une piste rendre les dirigeants de banque responsable à vie sur leur biens propres cela calmerait les délire

Répondre



pierre marc 3 septembre 2019 à 12:01

À propos de la légende du roi Midas ...

Midas obtint du dieu Dionysos le pouvoir de changer en or tout ce qu'il touchait. À peine son vœu fut-il exaucé que tout, jusqu'à sa pitance, se transformait en or dès qu'il y touchait. Sur ses prières, pour le délivrer de ce funeste don, le dieu lui prescrivit de se baigner dans le fleuve Pactole qui désormais roule des paillettes d'or. Il est dit aussi que Midas ayant préféré la flûte de Pan à la lyre d'Apollon, ce dernier irrité affubla sa tête d'une paire d'oreilles d'âne. Midas cachait à tous cette difformité, quand son barbier, qui avait découvert le secret et ne pouvant le garder, le confia à la terre après y avoir creusé un trou qu'il se hâta de combler. À cet endroit poussèrent des roseaux qui, au moindre souffle du vent, répétaient à tous : " le roi Midas a des oreilles d'âne ... le roi Midas a des oreilles d'âne ... " Un jour, il rencontra au hasard d'une promenade un Silène qui dormait dans un fossé après maintes libations. Il le fit porter en son palais et quand il se réveilla, il lui demanda de lui enseigner la sagesse du monde. Alors le Silène lui raconta l'histoire de deux peuples qui vivaient loin de là. La ville d'Eusébès était pieuse, ses gens y vivaient heureux et terminaient leur vie dans un grand éclat de rire. En revanche, Machimos était une ville guerrière, ses gens naissaient tous armés et passaient leur vie à combattre. Ces deux peuples très riches décidèrent de nous rendre visite. Ils franchirent le vaste Océan et arrivèrent chez les Hyperboréens, les mortels les plus heureux de l'époque. Mais en voyant leur triste condition et apprenant qu'ils étaient les plus heureux, ils préférèrent ne pas aller plus loin et rentrèrent chez eux.

Répondre

Anonyme 11 septembre 2019 à 17:33

La veulerie et la complicité de nos décideurs politiques auto-proclamés "élite de la nation" apparaît dans toute sa corruption avec des faits chaque jour plus grands.

<https://youtu.be/yEtmZKE5jhw>

Alstom en est emblématique:

<https://youtu.be/dejeVuL9-7c>

Ce ne sera pas sans conséquence sur la France et ses armées.

<https://blogs.mediapart.fr/jean-marc-b/blog/050819/dossier-la-crise-vient-quand-et-laquelle>

Répondre



Vincent_Vega 19 septembre 2019 à 16:56

C'est drôle parce que le discours de l'adjudant du début ressemble pas mal à ce que je dis à mes lycéens "Même si je ne vous donne pas de travail à faire pour la prochaine séance vous devez systématiquement apprendre les leçons, connaître les définitions et le vocabulaire, revoir les activités et exercices, bref être capables de refaire tout ce qu'on a fait en classe et de faire une évaluation sur n'importe quel point qu'on a vu précédemment"

Ca paraît peut-être évident, mais je vous assure que ça l'est pas pour tout le monde.

Répondre

[Article plus récent](#)

[Accueil](#)

[Article plus ancien](#)

Inscription à : [Publier les commentaires \(Atom\)](#)