

Libres-propos sur le *Multi-domain*, multidomaines/multichamps (MDMC)

Pour mieux prolonger la discussion sur le thème du multidomaines/multichamps, trois brefs points de vue sont proposés ici, qui développent chacun un sujet particulier.

Jean-Christophe Noël s'appuie sur l'histoire des conflits, notamment celle de la première guerre mondiale, pour suggérer d'approfondir intellectuellement et pratiquement l'intégration tactique réclamée par les défenseurs du MDMC. Patrick Bouhet explore quant à lui quelques conséquences tactiques, opératives, stratégiques et politiques de ce concept. Enfin, Romain Desjars de Keranrouë propose une réflexion sur l'évolution de la notion de subsidiarité dans les opérations MDMC, en s'inspirant de l'expérience des équipages de drones.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Jean-Christophe Noël

Faisons d'abord un léger détour historique par la première guerre mondiale. À bien y réfléchir, le défi qui se pose aux stratèges de l'époque a des points communs avec celui que doivent affronter les planificateurs contemporains. Comment percer une muraille, constituée alors par un réseau de tranchées ou par un réseau de systèmes d'armes aujourd'hui, pour retrouver la liberté de manœuvre et vaincre l'adversaire ?

Commentant les offensives menées pendant la bataille d'Artois en mai 1915, le général d'Urbal rapportait dans ses *Souvenirs et anecdotes de guerre 1914-1916* que « *la percée est possible, mais le moment est fugitif* ». Le vocabulaire est certes un peu daté, mais il rappelle étrangement des expressions employées par les stratégestes occidentaux contemporains qui font référence à l'utilisation des « fenêtres d'opportunité » pour pouvoir accéder à une zone et manœuvrer à l'intérieur d'un théâtre d'opérations.

Si l'on s'en tient au front occidental, un général dispose à partir de 1915 d'unités d'infanterie, d'artillerie, de génie et d'escadrilles d'aviation pour organiser cette percée. Certes, au cours de chaque offensive, quelques soldats, plus téméraires ou plus chanceux que leurs camarades qui jonchent le champ de bataille derrière eux, parviennent à atteindre les objectifs fixés. Mais ils n'arrivent jamais à se maintenir et sont repoussés par des renforts ennemis.

Trois années sont nécessaires aux Alliés pour combiner ces éléments de manière efficace, avec l'ajout important des chars. Les premières percées décisives sont effectuées le 18 juillet 1918 par le général français Mangin entre l'Aisne et l'Ourcq, puis le 8 août 1918 par le général australien Monash vers Amiens.

Les causes expliquant un tel délai sont nombreuses. Citons-en seulement quelques-unes. Les généraux doivent d'abord apprendre à penser en trois dimensions. Jusqu'en 1914, le champ de bataille occidental conventionnel était plan et linéaire. L'arrivée de l'aviation offre de nouveaux atouts qu'il faut savoir saisir. Aviateurs et artilleurs doivent apprendre à travailler ensemble. Ils doivent faire évoluer leurs méthodes pour collaborer en temps réel afin que les éléments qui entravent une progression des troupes au sol (renforts ennemis, canons qui tirent) soient détruits le plus vite possible. Certains avions sont développés pour ouvrir la voie à coups de bombes et de tirs de mitrailleuses à l'avancée des troupes.

Les différentes unités d'artillerie doivent aussi se coordonner pour ajuster au mieux leur plan de feu à la réalité du terrain. Très centralisée au début de la guerre, la planification des tirs des Britanniques est par exemple organisée au niveau d'une armée à la fin du conflit et son exécution est décentralisée à l'échelon de la division. Plusieurs tactiques sont testées, avec le pilonnage dans la durée des positions ennemies ou les barrages violents mais brefs. Les Allemands suivent finalement la méthode du général Bruchmüller à la fin de la guerre, en bombardant dans un temps limité d'abord les organes de commandement adverse, puis l'artillerie et enfin les troupes ennemies. Un barrage roulant soutient les troupes d'assaut qui doivent percer le front. Les besoins industriels et logistiques évoluent simultanément, nécessitant la création de nouvelles organisations à l'arrière du front.

On pourrait multiplier la description de tous les efforts d'ingéniosité qui ont été consentis pour percer le front. Ce qu'il faut souligner est que la simple existence de ces moyens n'a pas suffi. Il a fallu réfléchir profondément à leur combinaison, tester des solutions avec des résultats souvent tragiques, prendre en compte l'évolution des réseaux de tranchées qui s'étendent dans la profondeur, faire évoluer la logistique, les organisations, etc. La courbe d'apprentissage a été longue et coûteuse, à la fois humainement et financièrement.

Quelles leçons en tirer pour aujourd'hui ? Bien sûr, il est difficile de s'inspirer complètement de la guerre industrielle pour penser la guerre digitale. Mais nous disposons aujourd'hui de moyens répartis dans cinq milieux et deux champs. Les combinaisons offertes sont donc plus nombreuses qu'il y a cent ans, ce qui devrait offrir plus de choix. À condition de savoir le faire. C'est bien là que se situe l'un des enjeux décisifs des prochaines années. Si les stratégestes ont ouvert une voie, il s'agit maintenant de l'explorer et de proposer des solutions qui fonctionnent pour la mettre en œuvre. De larges expérimentations seront nécessaires, qui amèneront probablement une évolution de nos organisations, de nos manières de faire et de nos mentalités. Le soutien de l'aviation aux offensives terrestres a par exemple suscité le développement de la chasse. Quelles seront les conséquences d'un développement systématique – encore potentiel – du cyber aux opérations aériennes ? Les États-Unis proposent déjà des solutions originales avec le *Mosaic Warfare*, en s'appuyant sur l'intelligence artificielle. C'est une voie prometteuse. Il en existe peut-être d'autres.

INTERROGATIONS TACTIQUES, OPÉRATIVES ET STRATÉGIQUES SUR L'APPLICATION DE L'INTÉGRATION MULTIMILIEUX ET MULTICHAMPS (M2MC)

Patrick Bouhet

Historien et stratégeste, Patrick Bouhet est attaché d'administration hors classe de l'État et adjoint au chef de la division stratégie de l'État-major de l'armée de l'Air et de l'Espace.

Le *Multi-Domain* (MD)¹ se veut une réponse au nouveau contexte international, aux défis et aux nouvelles menaces pour permettre aux États-Unis de conserver leur avantage militaire et surtout la capacité à prendre et conserver l'initiative. Seulement, bien des questions induites par le MD n'ont encore été ni pleinement traitées, ni même véritablement envisagées. Car l'application du concept pourrait être à l'origine d'évolutions majeures, avec des conséquences dépassant largement le seul aspect technico-tactique.

L'avenir des armées

D'abord, qu'en sera-t-il des armées en tant qu'institution ? Chacune a été et continue d'être façonnée par une culture de milieu (Terre, Mer, Air auxquels on peut ajouter maintenant, *a minima*, l'espace exo-atmosphérique et le cyber). Dans ce cadre, c'est l'échelon interarmées qui est chargé de la coordination des actions et des effets. Or, l'intégration, qui peut être considérée comme l'une des caractéristiques principales du *M2MC*, pourrait conduire à repenser ce partage des tâches. Car chaque acteur devra non seulement prendre en compte les autres milieux mais aussi les penser dans le cadre d'une compréhension, d'une planification puis d'une action globale.

Cette intégration, pour être totalement efficace, devra aussi très vraisemblablement s'effectuer à l'échelon tactique. Ce qui, tout en renforçant l'intégration, imposera sans doute des transformations en matière de formation des officiers, d'organisation, en particulier s'agissant de la distribution des forces (*Apportionment*) mais aussi de développement capacitaire. Tous ces domaines sont principalement de la compétence institutionnelle des armées.

De ce fait, c'est la répartition des responsabilités et des attributions entre l'échelon interarmées et les armées, directions et services, d'une part, et des

1. Le *Multi-Domain* est le terme employé par les Anglo-Saxons pour désigner ce que la doctrine française définit comme le multimilieux / multichamps. Les deux termes sont interchangeables d'une langue à l'autre. Pour la France, il existe cinq milieux de confrontation (terre, mer, air, espace et cyber) et deux champs de confrontation (électromagnétique et informationnel). La différence entre les milieux et les champs s'explique par l'existence de C2 spécifiques pour les premiers, inexistantes pour les seconds.

armées entre elles, d'autre part, qui pourraient devoir être reconfigurées pour que l'organisation générale de l'outil militaire soit adaptée à son utilisation opérationnelle. Ce phénomène a déjà été constaté au sein des armées à la suite du développement du combat interarmes ou de la polyvalence accrue des moyens².

Pour ce qui concerne plus spécifiquement les forces aériennes françaises, l'intégration interarmées ne peut qu'interroger les principes mis en œuvre jusqu'à ce jour. En effet, le commandement centralisé à partir du territoire national (JFAC – *Joint Force Air Command* de Lyon-Mont-Verdun), l'organisation des forces qui a été pensée pour tirer le meilleur parti des capacités à faire basculer les efforts tant au niveau stratégique qu'opératif, ainsi que l'action sur les longues distances et dans la profondeur adverse (allonge) ne sont pas forcément adaptées au concept de *Multi-Domain* dans son application la plus aboutie. Car celle-ci impliquerait, par exemple, une délégation tant de commandement et de moyens à un niveau tactique³ qu'un rythme de la manœuvre, incompatible avec une rédaction centralisée d'un ATO⁴ dans un délai de 48 heures dans le meilleur des cas, voire de 72 heures.

À l'extrême, ce sont les armées telles que nous les connaissons depuis des siècles qui peuvent s'en trouver profondément modifiées, quitte à disparaître en tant que telles dans une logique de composante⁵.

Informations et intelligence artificielle

Une deuxième question encore plus générale concerne les implications en matière de conduite de la guerre. En effet, l'importance accordée à l'information, à son recueil, à son traitement puis à sa dissémination correspond à un souhait de limiter l'incertitude tant pour ses actions (risque de dégâts collatéraux, par exemple) que pour celles de l'adversaire (cibles d'opportunité, *High*

2. Notamment dans le sens donné à ce terme par l'armée de Terre, dans le cadre de deux moments fondamentaux : la fin du XVIII^e (système divisionnaire) et le début du XIX^e siècles (corps d'armée). Pour la Marine et l'armée de l'Air, des évolutions de ce type ont fracturé la répartition traditionnelle des rôles de leurs éléments constitutifs respectifs : apparition de l'aéronautique navale, combat collaboratif entre moyens de nature très différentes (navires de surface, sous-marins et aéronefs) pour la Marine par exemple, apparition de la radio embarquée et du radar, mise en service d'aéronefs polyvalents etc. pour l'armée de l'Air...

3. Ce problème a été, par exemple, résolu au XIX^e siècle, au moment de la création des corps d'armées, en répartissant le strict nécessaire des forces de cavalerie et d'artillerie entre les corps d'armées et en regroupant le reste en d'importantes réserves de cavalerie et d'artillerie. Encore faut-il avoir suffisamment de forces pour réaliser cette répartition avec des effectifs nécessaires pour remplir l'ensemble des missions.

4. *Air Tasking Order*.

5. Ce fut par exemple le cas pour les forces armées canadiennes entre le 1^{er} février 1968 et le 16 août 2011. La motivation était principalement d'ordre politique à cette époque. Entre ces deux dates, la Marine royale canadienne, l'Armée canadienne et la Force aérienne royale canadienne ont été unifiées en un seul service divisé en « branches » : les Forces armées canadiennes (loi C-243 du 1^{er} février 1968 sur la réorganisation des forces canadiennes).

Value Target, etc.). Cette tendance est à mettre en parallèle avec la vision américaine essentiellement technique de la guerre, qui est souvent partagée par les forces aériennes. Une conséquence possible de ce phénomène pourrait être une « info-dépendance » qui conduirait non pas à accélérer et aider la décision mais à la ralentir, voire à la différer, dans l'attente de l'information sûre ou de l'assurance, à partir de l'estimation effectuée par une intelligence artificielle (IA), d'un succès complet et sans risque.

L'emploi de l'IA pose aussi la question de la prise en compte des paradoxes intrinsèques à l'activité guerrière et à la stratégie⁶. Le véritable danger réside dans une vision trop linéaire des opérations et essentiellement systémique de l'adversaire. La définition des effets recherchés et de la manière de les obtenir pourrait n'être alors que l'application d'une doctrine préétablie, tendant vers le dogme⁷, transcrite en algorithmes non exempts de biais au même titre que l'être humain⁸. Cette notion de paradoxe peut être illustrée, en outre, dans le cadre même du concept de *Mosaic Warfare*. Il a été imaginé dans l'idée de frapper l'adversaire dans ces centres névralgiques, en évitant de faire appel à l'attrition et la manœuvre, tout en créant un complexe hautement résilient. Mais, qu'en serait-il si l'adversaire adoptait le même concept ? Un retour presque mécanique à l'attrition et à la manœuvre, car l'objet premier du concept ne pourrait plus, par définition, être atteint, l'ennemi ayant haussé son niveau de résilience. Le paradoxe de la *Mosaic Warfare* tient dans sa potentielle capacité à être son propre antidote.

Reste, enfin, un certain nombre de points qui demandent encore des réflexions complémentaires à tous les « niveaux » classiques de l'art et de la science militaire, mais aussi à l'échelon politique.

Aspects tactiques

Du point de vue tactique, plusieurs points forts peuvent être dégagés. Le premier est l'enrichissement de la gamme des modes d'action applicables, donc l'accroissement de la souplesse ou de l'agilité dans l'emploi des forces. Par voie de conséquence, cela conduit à multiplier les dilemmes pour l'adversaire et à compliquer sa tâche jusqu'à l'empêcher de répondre à un problème tactique. De fait, les systèmes S-300 ou S-400, par exemple, qui ont été

6. Voir à ce sujet l'essai d'E. Luttwak, *Le paradoxe de la stratégie*, Odile Jacob, Paris, 1989.

7. La tentation du dogme est une constante de l'histoire militaire. L'offensive à outrance, la force morale devenus des dogmes dans l'armée française ont, par exemple, bien montré leurs limites en 1914.

8. Le biais algorithmique correspond à des résultats ni neutres, ni équilibrés, ni équitables, qui reflètent les valeurs implicites des humains impliqués dans la collecte, la sélection, ou l'utilisation de ces données. [Voir à ce sujet, par exemple, les travaux d'Helen Nissenbaum. L'être humain peut être l'objet de nombreux biais : attentionnels, de jugement, de raisonnement, liés à la personnalité... Mais la véritable question est de savoir lequel des biais, algorithmique ou humain, est le plus dangereux et surtout le plus susceptible d'être corrigé.

conçus pour faire face à une menace essentiellement aérienne, pourraient se trouver en situation d'infériorité face à une agression menée par des forces terrestres, spéciales, cyber... simultanément⁹. Le second est le fait que l'action peut ne plus être conduite du fort au fort, dans le cadre d'un affrontement frontal entre des capacités spécifiquement conçues pour s'opposer les unes aux autres, mais en contournant la puissance adverse grâce à ce qui est, en réalité, une manœuvre des moyens interarmées.

Mais des faiblesses peuvent d'ores et déjà être perçues. Comme la dépendance très forte aux moyens cyber et à l'utilisation plus générale du spectre électromagnétique. Cette dépendance doit être considérée comme une vulnérabilité. Cela implique que les forces et en particulier l'armée de l'Air et de l'Espace devront maintenir leur aptitude à agir dans un environnement et avec des capacités dégradés.

Aspects opératifs

S'agissant du champ opératif, les principaux aspects positifs attachés à l'application du concept semblent porter sur le rythme des opérations et la mise en valeur de ce niveau d'opérations. S'agissant du rythme des opérations, le séquençage du type opérations aériennes puis opérations terrestres, comme lors de la première guerre du Golfe, pourrait devenir beaucoup plus rapide et intriqué. Cela rendrait les opérations plus fluides, moins prévisibles et plus souples face aux évolutions de situations et de contexte. De ce fait, la responsabilité de l'échelon opératif pourrait être renforcée tant dans la conception que dans la conduite des opérations du fait d'un cycle observation-orientation-décision-action (OODA) plus rapide.

Un danger plane néanmoins sur l'échelon opératif : celui de la concentration sur les aspects tactiques. En effet, le *Multi-Domain* est aussi caractérisé par son objectif de tirer parti de toutes les occasions. Dès lors, le risque est celui de passer d'opportunité en opportunité, de cibles en cibles, en perdant la vision d'ensemble du conflit et en considérant que la victoire pourrait être le fruit de la somme des succès tactiques. L'efficacité de cette vision a été démentie dans l'histoire militaire à travers maints exemples, comme la guerre du Vietnam. Les forces américaines n'y ont, en effet, perdu aucun engagement militaire majeur, mais les États-Unis et surtout leur allié vietnamien ont perdu la guerre.

9. C'est exactement l'effet qui fut obtenu à la fin du XVII^e siècle et au début du XX^e par le développement du combat interarmes. Ce dernier permit de mettre fin à un certain blocage tactique dû à un combat linéaire ne favorisant que le feu. À ce sujet : P. Bouhet, « La coordination interarmes dans les guerres du Premier Empire », *Choc, feu, manœuvre et incertitude dans la guerre*, Pully, Centre d'histoire et de prospective militaires, 2011, p. 77-91

S'agissant plus spécifiquement de l'armée de l'Air et de l'Espace, c'est aussi la structure de commandement qui peut être remise en cause. Mais c'est aussi plus généralement le positionnement de l'échelon opératif qui devra être adapté. Car, jusqu'à ce jour, l'échelon opératif est le premier échelon de synthèse et de coordination interarmées, au point qu'il est parfois confondu avec l'interarmées. L'application du concept de *Multi-Domain* implique, lui aussi par nature, une intégration interarmées au niveau tactique. C'est peut-être l'occasion pour l'échelon opératif d'affirmer son rôle central dans la tension qui existe entre les niveaux stratégique et tactique, qui est en réalité sa raison d'être¹⁰.

Aspects stratégiques

S'agissant du niveau stratégique, l'augmentation potentielle du rythme des opérations est un atout formidable qui peut renforcer le caractère décisif des opérations et donc raccourcir de manière drastique les délais pour atteindre les objectifs définis par le pouvoir politique. Néanmoins, les moyens mis en œuvre dans le cadre du *Multi-Domain* sont porteurs de deux dangers potentiels, qui sont les deux faces du développement des moyens de communication à longue distance et à haut débit. D'un côté, il y a la vulnérabilité de ces moyens. De l'autre, il y a la tentation, produite par ces mêmes moyens, de faire de l'entrisme aux échelons inférieurs. Or, l'échelon stratégique qui se concentre sur les aspects tactiques ne joue pas son rôle, à l'instar de l'échelon opératif, voire politique, qui ferait de même. Si l'on se concentre sur des détails, le risque est de ne pas voir le principal, ni l'ensemble du tableau.

Entre avantage et danger, se posent deux autres questions : cela marque-t-il la fin des stratégies de milieux, si jamais elles existent encore, et qu'en est-il de l'interopérabilité entre les États-Unis et chacun de leurs alliés ?

Une véritable intégration interarmées implique *de facto* une certaine perte de spécificité au profit de l'ensemble. Seulement, est-ce que cela ne sera pas au détriment de certaines expertises de milieu, donc de l'exploitation des possibilités offertes ? L'exemple qui vient immédiatement à l'esprit est celui qui consiste à considérer les forces aériennes essentiellement à l'aune des seules conceptions et horizons de l'armée de Terre, en les cantonnant dans des missions d'appui direct aux forces terrestres et de soutien.

Une véritable intégration entraîne aussi des questionnements sur le commandement, la conception et la conduite, l'application des principes de subsidiarité ou de délégation. Les moyens nécessaires à l'application du concept, liaisons, communications, senseurs, effecteurs devront tous

10. Voir à ce sujet notamment : A. Svechin, *Strategy*. Minneapolis, East View Publications, 1997. Traduction du russe de l'ouvrage paru en URSS en 1925 ou S. Naveh, *In Pursuit of Military Excellence*. Frank Cass, New-York, 1997.

fonctionner en symbiose. Seulement, le poids d'un fournisseur majeur de moyens et de doctrine n'est pas sans conséquence sur la stratégie, voire la politique, en définissant des fins, des voies et des moyens. L'intégration *Multi-Domain* interalliée peut-elle garantir la souveraineté de chacun des alliés, compte tenu du rythme des opérations et de la forte transparence informationnelle qui est demandée ?

Aspects politiques

Enfin, au niveau politique, l'ensemble des risques et avantages décrits précédemment se trouvent accentués, notamment ceux du micro-management face à une capacité renouvelée de surmonter certains blocages, donc de pouvoir atteindre des objectifs plus rapidement en gardant l'initiative et la liberté d'action. Il ne faudrait pas, non plus, que le concept conduise à croire qu'une solution « militaire » est à portée de main à coût minimal, ce qui comporte le danger de la tentation de l'engagement. C'est, en effet, toujours la nature du conflit qui au niveau politique sera plus importante que les seuls moyens employables, car le succès militaire n'implique pas forcément la victoire et même, quelquefois, peut porter la défaite en lui¹¹.

Il apparaît donc que les concepts attachés au *Multi-Domain* correspondent pleinement à une tendance culturelle des forces armées des États-Unis favorisant les réponses techniques aux problèmes tactiques, voire stratégiques¹². Cette culture est encore accentuée par la technophilie des forces aériennes et spatiales, largement explicable compte tenu des caractéristiques de leurs milieux respectifs¹³. Mais la question de l'adaptation à d'autres cultures stratégiques et plus particulièrement aux spécificités françaises reste ouverte, car la façon de concevoir et de conduire la guerre est un facteur d'identité très significatif.

Certaines dispositions peuvent conduire à ne considérer essentiellement la guerre que dans ses aspects tactiques. La victoire stratégique et politique est alors considérée comme atteignable après une série de succès tactiques. Ce qui est, *de facto*, une négation, au moins partielle, du raisonnement qui a conduit à définir, par exemple, les fondements de la pensée opérative.

11. C'est le cas par exemple des conséquences de la guerre sous-marine conduite par l'Allemagne pendant la première guerre mondiale. C'est essentiellement un résultat militaire qui est recherché. Seulement, les succès tactiques, plus ou moins importants, sont suffisants pour jeter le discrédit sur les puissances centrales et pousser vers l'entrée en guerre des États-Unis (torpillage du *Lusitania* 7 mai 1915).

12. Voir à ce sujet : V. Desportes, *Le piège américain*, Economica, Paris, 2011, en particulier p. 141-145, ou B. Colson, *La culture stratégique américaine*, Economica, Paris, 1993.

13. P. Facon, *Précis de stratégie aérienne*, CESA – CEMS Air, Paris, sd, en particulier p. 12-14.

L'histoire militaire, sur la longue durée, et l'expérience doivent soutenir les réflexions et les travaux des armées, notamment en appelant à la prudence. Il ne s'agit d'être ni pusillanime, ni technophobe, ni conservateur à outrance ; bien au contraire. Il s'agit de ne pas considérer une unique solution comme la seule viable ou envisageable. Il s'agit de ne pas s'enfermer dans des certitudes non établies devant le tribunal de la réalité et du terrain. Enfin, il s'agit de ne pas considérer une évolution, même majeure, d'ordre essentiellement technique, comme une révolution de la nature de la guerre elle-même.

Les concepts d'opérations et de C2 *multi-domain* ou *all-domain* et leur pendant hexagonal d'intégration M2MC devraient être examinés, en conséquence, comme l'une des meilleures solutions envisageables, non comme la « recette miracle » ou la « panacée » permettant de faire face à toutes les menaces et tous les modes d'action d'un adversaire potentiel.

Plus encore, en se focalisant sur des questions essentiellement techniques et sur des problématiques spécifiques (A2/AD par exemple), le véritable danger serait de perdre la compréhension d'ensemble du phénomène qu'est la guerre. Compréhension qui est nécessaire pour en limiter le risque.

LA SUBSIDIARITÉ À L'AUNE DES OPÉRATIONS MULTIMILIEUX MULTI-CHAMPS (M2MC)

Romain Desjars de Keranrouë

Le lieutenant-colonel Romain Desjars de Keranrouë est pilote de chasse et de drone MQ-9 Reaper dans l'armée de l'Air et de l'Espace. Il a commandé la 33^e Escadre de surveillance, reconnaissance et d'attaque.

Subsidiarité : le mot est prononcé, mais est-il véritablement compris et appliqué ? Chantal Delsol, dans son essai à ce propos, en doute : « *Le concept de subsidiarité recèle, pour l'opinion cultivée, une vague connotation de liberté et d'autonomie. Aussi le brandit-on pour justifier la responsabilisation des acteurs, à tous les échelons de la vie sociale. Mais, très généralement, le principe n'est connu ni dans son contenu, ni dans sa forme.* »¹⁴

Pourtant défini dans le concept d'emploi des forces et dans sa déclinaison doctrinale, il est relié au commandement et à l'initiative :

« *La centralisation du commandement atteint sa pleine efficacité si elle est combinée à la subsidiarité. Le principe de subsidiarité vise à accorder, à chaque niveau de commandement, la liberté d'action indispensable à la bonne exécution de la mission qui lui est confiée. Le subordonné est encouragé à prendre la plus large initiative, en respectant l'esprit de la mission. C'est le commandement par objectifs (Mission Command¹⁵).* »¹⁶

« *Motrice, la performance du commandement s'appuie sur l'initiative, profondément ancrée dans la tradition militaire française. L'initiative devant être accordée à chaque échelon est permise par le principe de subsidiarité, selon lequel la responsabilité d'une action revient à l'entité compétente la plus proche des éléments directement engagés dans cette action, ou étant la mieux à même d'en appréhender la complexité ou la sensibilité.* »¹⁷

14. C. Millon-Delsol, *Le principe de subsidiarité*, Collection Que sais-je ?, Presses universitaires de France, 1993, p. 123.

15. Concept de commandement dont les origines sont principalement attribuées à Helmut von Moltke et incarnées par l'*Auftragstaktik*. L'objectif est de favoriser l'initiative chez le subordonné, pour compenser le manque de liens avec l'échelon de commandement centralisé pendant les affrontements avec l'adversaire. En revanche, il exige un niveau de formation élevé des cadres pour que chacun ait conscience de la manœuvre globale et s'y inscrive.

16. Doctrine d'emploi des forces, DIA-01(A)_DEF (2014), n° 128/DEF/CICDE/NP du 12 juin 2014.

17. Concept d'emploi des forces, 2020, https://www.cicde.defense.gouv.fr/images/documentation/CIA/20201202-NP-CIA-01_CEF.pdf.

Une fois évoquées ces deux définitions, la confrontation du principe à la réalité des opérations militaires actuelles suscite des interrogations. Que ce soit en Afghanistan, en Libye ou au Mali, l'initiative du combattant a été corsetée ces dernières années par la centralisation systématique des décisions essentielles portant sur le ciblage, l'analyse du renseignement ou l'autorisation de faire feu, déshabituant ainsi une génération d'équipages à l'exercice des responsabilités. Cette centralisation est une conséquence de notre supériorité opérationnelle, alliée à une parcimonie des moyens, qui les rendent parfois « stratégiques ». Elle ne sera vraisemblablement plus possible si des engagements de plus haute intensité devaient survenir, remettant en cause cette supériorité opérationnelle.

Pourtant, face à la haute intensité, dans des opérations M2MC où l'importance du C2 sera renforcée, où les flux d'informations à traiter seront de plus en plus importants, réfléchir à la définition du principe de subsidiarité, à sa déclinaison et au moyen de l'enseigner paraît essentiel pour amener aux changements culturels nécessaires à sa réelle concrétisation.

Essai de définition

La subsidiarité est souvent considérée dans l'armée de l'Air et de l'Espace (AAE) sous le prisme des échanges et partages directs d'un même niveau, même si la hiérarchisation demeure présente (entre le COMJFAC – commandant de la composante air – et un équipage d'aéronef par exemple). Il convient toutefois de creuser cet aspect.

Il n'est pas nécessaire de décider si la relation entre acteurs doit être horizontale. Comme évoqué dans les définitions *supra*, le principe de subsidiarité est bien un partage de la décision et des responsabilités entre celui qui exerce l'autorité et la liberté d'action du subordonné. Ce sont donc des questions de responsabilité et de prise d'initiative données aux niveaux subordonnés, dans des limites fixées par le niveau supérieur, et non un simple partage entre acteurs de même niveau qu'il s'agit de résoudre.

A contrario, l'ingérence et le micro-management ou encore l'écrasement des niveaux, expressions souvent employées en opération pour décrire un recul de la subsidiarité, traduisent bien l'intrusion de l'autorité dans un champ de compétence normalement dédié à un niveau subordonné. À titre d'exemple, il n'est pas rare de recevoir dans le cockpit du drone *Reaper*, à quelques instants d'une ouverture du feu, un appel téléphonique du COMANFOR ou de son adjoint faisant pression pour tirer plus vite. Nous sommes ici assez loin du « *eyes on, hands off* » évoqué par le général Stanley McChrystal dans son ouvrage *Team of teams*.

Une seconde approche au sein de l'AAE dessine bien un partage des compétences : l'intégration des effets. Ainsi, on peut lire dans un document récemment publié que « *le concept d'emploi des forces adopte une approche agile de la construction d'un C2 M2MC en ouvrant la porte à une subsidiarité plus importante. L'intégration des effets peut être définie par l'échelon stratégique ou relever de l'échelon opératif ou encore être confiée à une composante tactique.* »¹⁸. Cette approche repose sur la composante aérienne, vue comme une structure. Pourtant, le principe de subsidiarité ne repose pas uniquement sur les processus et les outils, mais bien sur les hommes car « *il sous-tend une philosophie et une anthropologie* »¹⁹, celle des libertés d'action accordées par une autorité.

Si l'on en croit Chantal Delsol, la bonne application du principe de subsidiarité repose sur :

« - *la confiance dans la capacité des acteurs et dans leur souci de l'intérêt général, confiance accordée aussi à la décision individuelle ;*

- *l'intuition selon laquelle l'autorité n'est pas détentrice par nature de la compétence absolue quant à la qualification et quant à la réalisation de l'intérêt général ;*

- *la volonté d'autonomie et d'initiative des acteurs [...], ce qui suppose que ceux-ci n'aient pas été préalablement [...].* »²⁰

Enfin, il s'agit de ne pas confondre délégation et subsidiarité, qui sont deux principes distincts et complémentaires. « *La délégation consiste à confier une mission ou une activité à l'un de ses collaborateurs en lui donnant le pouvoir d'agir, mais en continuant à assumer la responsabilité du résultat final.* »²¹ Il y a donc, derrière le mot délégation, du reporting (compte-rendu régulier) et du contrôle de l'action réalisée, l'autonomie n'est alors pas totale. La subsidiarité entre dans une logique où « *le collaborateur a a priori le pouvoir de décider de tout à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur* »²². Derrière la subsidiarité, il y a un soutien, une aide de l'autorité qui est au service du subordonné, le tout sans ingérence. On passe d'une logique de *report from* à celle de *support to*. La question se pose donc de savoir si la subsidiarité est vraiment transposable au monde militaire, où le compte rendu régulier reste le premier devoir du soldat et où les hauts

18. *Opérations multilatérales et multichamps, la vision de l'armée de l'Air et de l'Espace*, concept exploratoire CEAAE-2021/01_OM2MC (2021), p. 17.

19. C. Millon-Delsol, *op. cit.*, p. 76.

20. *Ibid.*, p. 37.

21. É. Delavallée, *Délégation et/ou subsidiarité ?*, "Questions de management", 30 novembre 2011, <https://www.questions-de-management.com/delegation-et-ou-subsidiarite/>

22. *Ibid.*

échelons ont tendance à garder un œil très attentif sur la mise en œuvre de leurs décisions.

Pourtant, l'intégration des effets, souhaitée pour les opérations M2MC jusqu'à l'échelon tactique, « *Integration is now needed at the tactical level of war* »²³, requiert d'appliquer les trois points développés ci-dessous.

Confiance dans la capacité des acteurs

L'accélération du tempo des engagements et de la prise de décision face aux flux massifs d'information est une réponse aux « *opportunités d'action plus limitées* »²⁴ dans les opérations futures. Ce besoin se traduit de deux façons : l'une par l'accélération des flux, une meilleure connectivité, en un mot par de la technique, souvent omniprésente dans le discours. L'autre, plutôt négligée, renvoie à une plus grande subsidiarité dans l'analyse et la prise de décision, c'est-à-dire à la confiance accordée aux échelons subordonnés, avec l'intuition que ce tempo accéléré ne permet pas à l'autorité de niveau supérieur de pouvoir tout gérer. « *Une telle capacité d'analyse nécessite que les hommes ayant la charge de ces effecteurs – les équipages – disposent d'une connaissance et d'une compréhension exhaustive des attendus de l'ensemble des missions programmées et des objectifs à la fois du chef aviateur. Cette implication des effecteurs, qui constitue une évolution très sensible de nos principes de fonctionnement et des rapports de commandement entre les niveaux de conception et d'exécution, représente un premier palier de décentralisation.* »²⁵

Il est donc essentiel de ne pas rester au niveau du commandement de la composante lorsque l'on exprime la subsidiarité, mais bien de descendre au niveau des équipages.

Dès aujourd'hui, s'appuyer sur l'analyse d'acteurs engagés sur le terrain et ouverts à ces dimensions de compréhension et de connaissance large de leur environnement est un moyen de développer la subsidiarité. Grâce à cela, la manœuvre se voit fluidifiée et la boucle OODA accélérée.

Intuition que l'autorité n'est pas toujours la plus compétente

Tirée du retour d'expérience des opérations actuelles, la publication d'une doctrine du renseignement pour l'AAE en 2018 (*DAA 2.0, Renseignement d'intérêt Air*) a ouvert la voie vers une pleine subsidiarité dans l'analyse du renseignement en temps réel, en offrant de nouvelles ouvertures. Une unité

23. *Introducing the Integrated operating concept*, UK Ministry of defence, p. 10.

24. Opérations multimilieux et multichamps, la vision de l'armée de l'air et de l'espace, p. 11.

25. L. Pena, *Le Multidomain Command and Control (MDC2) : l'occasion de rénover notre C2*, Hors-série DSI n°147, « Guerre aérienne et opérations multidomaines, mai-juin 2020.

de renseignement de niveau 1 (considéré comme niveau tactique), déployée sur le terrain (détachement drone, ALSR ou *C-160G*), peut fournir des analyses de renseignement en temps réel, corrélées et fusionnées, de niveau 2 (c'est-à-dire normalement dévolues au niveau opératif) dans une échelle de temps et de lieu limitée, à la condition que ce niveau supérieur lui ait fourni de façon exhaustive à la fois les informations à sa disposition (décloisonnement du renseignement, notamment ROEM, subsidiarité du partage de la *COP*²⁶, etc.) et les intentions du commandeur. Ce partage d'informations est une marque de confiance réelle, accordée par le niveau opératif à certaines unités de renseignement œuvrant au niveau tactique et une avancée majeure dans un monde très cloisonné. Associée à l'accélération du tempo opérationnel, cette nouvelle organisation donne des résultats prometteurs, en phase avec le principe « *d'une subsidiarité augmentée dans la chaîne de validation et de diffusion du renseignement* »²⁷. L'une des pistes d'évolution est donc de faire reconnaître au niveau interarmées, puis à l'OTAN, cette organisation du renseignement, pour suivre au plus près le tempo des opérations en temps réel qui nécessitent une synchronisation et une intégration des effets toujours plus rapides.

Les opérations actuelles illustrent ce caractère de plus en plus synchronisé entre différentes composantes. Ainsi, il est fréquent d'évoquer le renseignement à fin d'action, les opérations *intel-led* pour illustrer ce tempo accéléré qui intègre des effets produits par plusieurs composantes. Aujourd'hui, au Sahel, la synchronisation entre détection puis classification de l'ennemi, fixation puis intervention/neutralisation fait intervenir flux renseignement, drones, avions de combat, hélicoptères et commandos dans une déclinaison pratique du « *Mission Command* ». Ce sont les équipages qui sont en mesure de réaliser ces missions pourtant interarmées. Reste à leur donner les responsabilités de ciblage et d'ouverture du feu afférentes pour entrer de plain-pied dans ces opérations M2MC tout en acceptant pour une composante de confier des moyens au commandement d'une autre. L'exemple d'un équipage de *Reaper* est assez parlant : il peut exercer à la fois un *Mission Command* au début d'une action de feu en commandant des hélicoptères de la composante terrestre, un ATL2 et d'autres chasseurs, puis basculer en soutien d'une opération aéroterrestre une fois les commandos débarqués au sol, le tout dans une échelle de temps de l'ordre de l'heure.

Volonté d'autonomie et d'initiative, comment former au *Mission Command* ?

Cette subsidiarité vers ceux qui mettent en œuvre les effecteurs ne sera valable qu'à condition d'avoir identifié le personnel apte à décloisonner les milieux et champs. Croiser les flux d'informations, prendre de la hauteur et du

26. *Common Operational Picture*.

27. Opérations multimilieux et multichamps, la vision de l'armée de l'Air et de l'Espace, p. 20.

recul, même au sein d'un détachement déployé sur le terrain, nécessitera une compréhension plus globale du rôle à jouer dans la manœuvre interarmées et de solides connaissances, étendues aux autres milieux et champs. « *Totalement imprégné des intentions du chef aviateur*²⁸, il prendra des décisions permettant un gain de temps très sensible. »²⁹

Ainsi, « *rien ne se fera sans une profonde transformation culturelle [...]. Ce changement de culture ne sera à son tour possible qu'au prix d'un leadership fort au plus haut niveau de la hiérarchie et d'une formation d'officiers sélectionnés suffisamment tôt dans leur cursus* »³⁰.

L'enjeu est donc double : à la fois former les acteurs tactiques, afin qu'ils soient en mesure de voir plus loin que le rôle dans lequel ils peuvent être parfois enfermés, et cultiver chez les décideurs la prise de recul et de hauteur, pour les obliger à voir plus loin que le niveau tactique qui les rassure et penser le coup d'après. De Gaulle ne disait pas autre chose dans son ouvrage *Vers l'armée de métier* lorsqu'il décrivait la mécanisation inéluctable des armées :

« *Les chefs de tous grades auront à juger et à décider avec une promptitude extrême qui exclura les conseils et les délais. Ils devront, en quelques instants, mesurer les circonstances, arrêter leurs résolutions, donner leurs ordres* ».

À titre d'exemple, durant l'opération *Barkhane*, le général adjoint opération, adjoint du COMANFOR, demanda au détachement drone des analyses renseignement sur l'évolution de l'ennemi dans le temps. Cette confiance donnée eut pour effet d'élargir, pour le détachement, la compréhension de la manœuvre interarmées afin d'être en mesure de donner une appréciation de situation utile au niveau opératif. Cette initiative, assez unique, fut l'occasion d'une prise de hauteur et de recul, qui mériterait d'être étendue à d'autres détachements car elle a valeur d'éducation et développe un sens des opérations tourné vers le M2MC.

Également, s'il est nécessaire de se pencher sur la formation des cadres au niveau tactique, il s'agit de ne pas oublier ceux qui délègueront et partageront la décision, la responsabilité et la compétence. En effet, ce partage de compétences et de responsabilité peut encore s'améliorer face à une culture française de centralisation, renforcée par la réduction de nos moyens³¹. Aussi, il faut éduquer les futurs chefs (opératif et stratégique) à établir une sorte

28. Ici le COMJFAC.

29. L. Pena, art. cit.

30. D. Pappalardo, *Apporter de la tangibilité au concept du combat multidomaine* : to buzz or not to buzz, Hors-série DSI n° 70, « US Air Force : Le poing de l'Amérique », février-mars 2020.

31. Ainsi, le nombre de chasseurs déployés au Sahel étant réduit, le moindre ajustement de format est par nature quasi stratégique.

de « déséquilibre avant » qui les amène à avoir l'impression de trop décentraliser, de trop partager la décision. Une fois dans cette position, le chef pourra alors considérer avoir bien placé le curseur, c'est-à-dire être « capable de distribuer dynamiquement plus de fonctions et de responsabilités et ce au plus près de l'action pour assurer la continuité des opérations. »³²

Enfin, comme l'indique un militaire américain, « *the Air Force needs to empower commanders and operators at the lowest levels. Regrettably, the Air Force does not practice or exercise the type of command at the squadron or wing level that will allow forces to succeed in a future fight* »³³.

Le besoin d'entraînement des échelons d'exécution comme l'escadron et l'escadre doit devenir ainsi un axe majeur d'effort. En leur laissant l'initiative, quitte à bouleverser le cycle traditionnel de l'ATO (« *Ce que fait actuellement le JFAC HQ dans sa fonction de " contrôle " – veiller au bon déroulement de l'ATO, prises de décisions à l'échelle du théâtre d'opérations – pourrait être décentralisé* »³⁴), permettrait à la fois d'identifier et sélectionner les futurs leaders du M2MC et de redonner au principe de subsidiarité une place concrète dans les opérations.

Deux aspects fondamentaux du principe de subsidiarité peuvent donc être encore améliorés : la verticalité, qui concerne le partage de responsabilité et de compétence entre une autorité et une entité subordonnée, et son incarnation, la part de la subsidiarité qui touche non pas les structures mais bien les hommes et notamment les équipages.

Verticalité et incarnation de la subsidiarité bouleversent la conception actuelle du C2, le fameux dogme du « commandement centralisé, exécution décentralisée ». Pour les officiers subalternes, il s'agira donc de faire sien le *Mission Command* pour adapter leur conduite aux événements et appliquer ainsi la belle formule du général Lagarde « *l'initiative est la forme la plus aboutie de la discipline* » en allant plus loin que l'exécution du *task*. Pour les officiers supérieurs et généraux, responsables du C2, il sera temps de basculer vers une décentralisation du commandement, en « déséquilibre vers l'avant », où « *l'art de diriger sera de savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre* ».³⁵

32. D. Pappalardo, art. cit.

33. N. Tsougas, "Is the USAF Effectively Embracing the Challenge of Executing Multi-Domain Operations ?", *Blog OTH Over the Horizon*, 19 février 2020, disponible sur <https://othjournal.com/2019/02/20/is-the-usaf-effectively-embracing-the-challenge-of-executing-multi-domain-operations/>

34. L. Pena, art. cit.

35. Herbert von Karajan.