

MEMOIRE D'ETUDE PARTICULIERE A OPTION

C 10

"ADAPTATION DE LA MEM A NOS ENGAGEMENTS MULTINATIONAUX"

G₀

OFFICIERS REDACTEURS :

Col Villa (Air, Italie)

Lcl Lefort (Air, Président)

CF Warnauts (Marine, Belge)

Lcl Durand (Terre)

Cdt Grisolle (Terre)

Dans le cadre de l'enseignement dispensé au sein du Collège Interarmées de Défense (CID), un groupe constitué de cinq stagiaires a effectué une Etude Particulière à Option (EPO) intitulée "Adaptation de la Méthode d'Etat-Major (MEM) à nos engagements multinationaux".

Ce document a pour objet de rendre compte des travaux effectués.

Le groupe, spécifiquement constitué pour l'EPO, était constitué d'un aviateur, pilote de combat de l'Armée de l'Air et responsable des travaux, d'un aviateur pilote d'hélicoptère Italien, d'un marin Belge et de deux officiers de l'Armée de Terre, de l'artillerie et des troupes de marine. Aucun n'avait participé à des travaux de planification au cours de sa carrière passée.

*

* *

Cet EPO visait à recenser différentes méthodes existantes (Américaine, Anglaise, Italienne, UEO et OTAN) et à proposer les adaptations éventuelles de la méthode Française de planification d'une opération militaire. La finalité est de faciliter une insertion, le plus en amont possible, au sein d'organismes constitués ou de circonstances, pour préparer les décisions et la planification des actions militaires menées en interalliés.

A partir de directives transmises par le Chef d'Etat Major des Armées (CEMA), l'EMIA établit une planification visant à proposer un ou plusieurs modes d'actions (MA). Eventuellement, dans le cadre de plans d'emploi plus généraux, le travail se limitera à un scénario de théâtre. Cette étude porte sur l'outil méthodologique de planification. Ce cadre restrictif exclut les structures de planification elles-mêmes, et toute la partie "aval" concernant l'élaboration du plan ou des ordres d'opérations. L'outil sur lequel se fonde cette étude est le document Français de planification d'une opération militaire, dans l'édition distribuée au Collège pour l'année d'enseignement en cours, et remis à l'EMIA en début d'année.

*

* *

Cette étude sur la méthodologie militaire de planification a conduit les intéressés à se rendre dans les états-majors et organisations concernés. Chaque visite fait l'objet d'un compte-rendu particulier, axé sur le sujet d'étude, situé en annexe. Outre ces visites, un cadre professeur (CP) du CID, intéressé dans les évolutions possibles de la méthode nationale, a participé ponctuellement aux réflexions.

Concernant l'état-major interarmées de planification opérationnelle (EMIA), demandeur et conducteur de cette étude, une présentation avait été assurée dès le début du cycle, lors d'un déplacement à Creil, et ne fait pas l'objet de rappels. Il est à noter que cette structure, spécialisée par définition dans ce type de planification, n'a pas encore pratiqué, depuis sa création, suffisamment d'études "à froid" pour avoir élaboré sa propre méthode ou modifié notablement celle utilisée au Collège.

Introduction :

Au CID, la méthode Française est découverte, et pratiquée d'une manière purement théorique et souvent partielle, au cours de trois exercices à la date de ce compte-rendu. Ceux-ci durent moins d'une semaine et se déroulent au sein des groupes constitués pour l'année d'enseignement. Ils sont composés d'une douzaine d'officiers supérieurs, généralement quatre de l'Armée de Terre, deux de l'Armée de l'Air, deux de la Marine Nationale, un de la Gendarmerie Nationale et trois étrangers des différentes armées. Les compétences particulières de chaque officier, au sein de son Armée, sont aléatoires suivant les groupes.

*

* *

Indépendamment des propositions effectuées dans les paragraphes suivants, il convient de noter que le canevas de réflexion pour définir un mode d'action ami (MA) est pratiquement similaire dans toutes les organisations visitées. On retrouve partout quatre grandes parties. Après une étude et reformulation de la mission, on s'attache à analyser la situation générale et géographique, au sens large du terme, de la zone d'action, les capacités ennemies et les forces amies afin d'effectuer une balance des potentiels. Ensuite vient une phase d'imagination des modes d'actions ennemis (ME) et amis qui seront confrontés pour déterminer la mode d'action ami qui semble optimum.

Les nuances principales notées par le groupe portent sur les points suivants :

⇒ Les méthodes de confrontation des différents MA pour déterminer l'optimum se résument souvent à un choix plus personnel du chef militaire ; il définit celui que l'état-major de planification proposera à l'échelon supérieur.

⇒ Il y a dans les méthodes américaines et OTAN une volonté de vérifier la cohérence et la validité de la réflexion en multipliant les itérations et retours en arrière.

⇒ Enfin, la notion de ME, qui doit être opposable aux MA, incluse dans la méthode Française ne se retrouve pas dans les autres méthodes.

*

* *

Avant d'étudier les propositions, il convient de situer rapidement le niveau des cellules de planification rencontrées.

Schématiquement, la cellule de planification de l'UEO ne cherche qu'à faire avaliser politiquement, par plusieurs nations, une planification développée par une nation, afin de lui donner le label et le cadre de l'organisation internationale.

L'OTAN n'envisageait, jusqu'à un passé récent, que des opérations majeures visant à renforcer des structures et des forces déjà existantes.

Les Américains s'attachent à bien définir et à quantifier la phase de projection de forces à partir de leur territoire national et des repositionnements, Européens pour ce qui nous a concernés. Ces forces sont souvent importantes et servent à dimensionner leurs armées.

La Grande-Bretagne n'envisageait jusqu'à présent (une profonde réorganisation est en cours et devrait déboucher l'été prochain) que des opérations limitées dans leurs anciennes colonies. Ce cadre restrictif où les ME sont connus et limités, leur permet d'utiliser un système déductif, très pragmatique, pour définir le MA. Dans les autres cas, elle s'insérait, à posteriori, dans une opération conduite sous le commandement d'une autre nation.

Un des soucis nettement ressenti dans tous les organismes rencontrés est l'ambiguïté existante entre les engagements planifiés antérieurement et ceux qui sont prévisibles. Nos diverses méthodes semblent optimisées pour préparer un conflit ouvert, avec un ennemi identifié et aux traits militaires affirmés. Il n'est pas évident que cette méthode, même améliorée, reste utilisable en l'état pour la gestion des crises actuelles. Les opérations de maintien de la paix ou celles dites "humanitaires" ont des caractéristiques spécifiques qu'il convient de prendre en compte. La notion même d'ennemi est à revoir. Par exemple, à la différence du conflit, dans une crise, nous occupons souvent le terrain simultanément et conjointement (et non concurremment) avec l'adversaire qu'il convient de contrôler et non de réduire.

*

* *

L'ensemble des propositions effectuées par le groupe de travail est présenté suivant le canevas de la méthode Française. Elles visent à atténuer les différences et adapter notre outil de planification à nos engagements multinationaux prévisibles. Elle mettra en évidence les points de divergence éventuels difficilement compatibles.

Etude de la mission et reformulation :

L'analyse de la mission doit permettre de convertir l'objectif politico-stratégique en conditions militaires réalisées sur le théâtre. Ceci suppose une succession et une combinaison d'actions de nos forces. La reformulation de la mission doit donc faire apparaître ces effets à atteindre sur le terrain de la manière la plus nette, militairement parlant, en précisant les conditions matérialisant le succès de la mission.

En particulier, dans le cadre des crises actuelles, il convient de bien percevoir s'il faut envisager, voire encadrer, à l'issue des opérations militaires, une aide ou une reconstruction "civile" du pays ou une permanence de contrôle du cessez-le-feu.

Dans la méthode, cette reformulation doit être agréée par l'autorité. Dès cette phase, un certain nombre de demandes peuvent être effectuées en matière de renseignement. Il convient, à l'image du pragmatisme anglais, de prévoir également des actions préalables de guerre psychologique, en particulier celles qui dépassent le cadre purement militaire (médiâs, ambassades,...). Ces actions sont à considérer tant sur le plan offensif (déstabilisation morale de l'ennemi) que défensif (préparation des populations des nations impliquées). En effet, dans le cadre d'une opération multinationale, le maillon le plus faible peut déstabiliser tout le dispositif.

Analyse de la situation :

A l'image des méthodes américaines et anglaises, indépendamment de l'étude des capacités amies et ennemies, qui conduit à la balance des potentiels, il est souhaitable de déterminer les "centres de gravité" des forces, en particulier ennemies. Ceux-ci correspondent aux conditions clefs, ou critiques, qui imposeront à l'adversaire de rompre son engagement. Ils définissent également ce qu'ils appellent les "points décisifs". Ce sont les étapes préliminaires à remplir pour atteindre ces centres de gravité.

Dans le cadre d'un engagement multinational, l'analyse des forces amies doit prendre en compte les restrictions des pays participants à l'Alliance concernant les règles de comportement, et les impératifs politiques de chacun. Ces derniers peuvent influencer sur l'organisation du commandement et son contrôle. Ce paragraphe doit être particulièrement élaboré, et intégré dans le mémoire final de proposition, à chaque fois que l'aval d'une organisation, telle l'UEO, sera nécessaire au déclenchement de l'opération.

Balance des potentiels :

La méthode dit : "Une balance des potentiels doit faire ressortir les zones et les périodes plus ou moins favorables à notre action, ainsi que l'efficacité ou la vulnérabilité de nos différents moyens face à ceux de l'adversaire". Ces notions s'entendent aisément dans le cadre d'un conflit où les amis et les ennemis sont identifiés et quantifiables. La seule difficulté réside alors dans la recherche des fonctions caractéristiques (renseignement, supériorité aérienne, mobilité,...) plutôt que d'opposer char contre char. En revanche, dans le cadre d'une crise, où la mission à remplir est de type "maintien de la paix" ou "humanitaire", la quantification de l'ennemi est souvent délicate à établir et les fonctions peu révélatrices du rapport de forces. La vétusté ou la sophistication des moyens en présence, leurs quantifications relatives ne traduisent pas ou mal les capacités à nuire. Il s'agit plutôt de définir un "niveau de menace" interne à notre champ de manœuvre ou au théâtre d'opérations. De même, il convient souvent, politiquement et militairement, de minimiser notre dispositif. Il faut donc bien rechercher les moyens adéquats à mettre en œuvre, capable de contrer le niveau de menace envisagé. La balance des potentiels devient alors une étude comparative entre les effets militaires recherchés et ces différents niveaux de menace, susceptibles d'être rencontrés sur le théâtre.

La balance des potentiels, en cas de projection de forces, doit être établie dans un cadre espace-temps précis. Seul celui-ci permet de déterminer les moments où des évolutions notables dans le rapport de forces apparaissent. Nos capacités logistiques de projection conditionnent bien souvent ces points d'inflexions. Il convient donc de déterminer, fonction par fonction, à partir de quel moment nous trouvons une capacité d'initiative, le rapport devenant en notre faveur.

Facteurs déterminants :

Dans la méthode, les conclusions partielles les plus importantes de l'analyse de situation sont appelées "facteurs déterminants". Ils conditionnent l'élaboration des modes d'actions amis adaptés à la mission. Toutefois, ils ne sont plus utilisés après. Or, ceux-ci devraient participer à la confrontation des MA entre eux, en nuancant le poids des critères de confrontation. Ce point est développé plus loin.

Elaboration des ME et MA :

C'est la phase où les différences méthodologiques les plus nettes apparaissent suivant les organisations. En France, les ME et les MA sont élaborés distinctement, au cours d'une phase essentiellement imaginative. En Grande Bretagne, deux modes d'actions différents sont déduits de l'analyse des facteurs généraux et des modes d'actions ennemis présumés. Pour les Américains, dès le début de l'étude, ou au plus tard à la fin de l'analyse de situation, le chef d'état-major régional élabore et propose les MA qu'il présente. Les différentes divisions de son Etat-Major analysent alors, précisent ou amendent ceux-ci pour en asseoir la faisabilité dans leur domaine de compétence. Cette phase est itérative et continue afin de converger vers la meilleure solution, en prenant en compte les remarques des différents bureaux et les choix du commandant régional (CINC).

Cependant, la finalité reste partout identique. Il s'agit d'élaborer le mode d'action ami et le confronter aux réactions ennemies possibles. Dans le cadre d'une planification effectuée au sein d'une cellule multinationale, un pays sera logiquement désigné comme nation pilote et sa méthode retenue. Il convient simplement de s'assurer que le chef de notre cellule de planification nationale est associé aux décisions de commandement, si celles-ci ne sont pas systématiquement collégiales.

Confrontation des MA / ME - Choix des critères :

Le choix des critères de confrontation permettant d'évaluer les différents MA au filtre des ME potentiels est la première phase d'étude nettement subjective, si l'on s'en tient à la lettre de la méthode. Ces critères sont généralement élaborés à partir des principes de la guerre (économie des moyens, liberté d'action, capacité à durer,...). Il convient de les sélectionner à partir des contraintes de la mission. Ils devraient apparaître clairement dès la reformulation de celle-ci, afin de les faire avaliser par l'ensemble de la hiérarchie militaire, voire politique.

Le tableau de confrontation des MA / ME consiste à déterminer des avantages et des inconvénients à chaque croisement. Il convient, dès cette phase, d'apprécier de plus les risques qu'encourent le MA. Ceux-ci ne sont pas forcément des inconvénients vis à vis des critères choisis (trop long ou trop coûteux), mais la probabilité laissée à l'adversaire d'imposer son ME. En effet, cette notion de risque n'est envisagée que dans l'étape suivante, lors de la confrontation des MA entre eux au travers des quatre filtres que sont l'absence de souplesse, la vulnérabilité, le coût et le respect des contraintes.

De même, l'OTAN, entre autres, exécute une étape supplémentaire, qui consiste à analyser l'attitude ennemie en réaction aux MA. Cette boucle permet d'orienter et de mieux préparer l'aménagement éventuel du MA. A notre sens, cette boucle est intéressante, mais doit se limiter au MA retenu, donc à l'issue de l'étape suivante. Cela permet, entre autres, d'appréhender les risques d'enlèvement de l'opération, ou la difficulté de sortie anticipée en cas de retournement médiatique et/ou politique, d'une ou plusieurs nations. C'est à ce point que l'étude préconisée dans le paragraphe précédant sur les risques potentiels ou la probabilité d'échec prend tout son poids.

Ce tableau est rempli par le groupe d'officiers qui s'est progressivement transformé en "experts" pour réaliser la planification. Cette compétence est utilisée d'une manière relativement empirique. A ce stade du travail, il conviendrait sans doute d'utiliser un outil informatique pour rationaliser cette confrontation. Dans le cadre de notre étude, nous avons pris connaissance de logiciels existants. Deux de ceux-ci sont présentés en dernière annexe. Il semble, en effet, souhaitable, sans se doter d'un "système expert" complexe de vérifier que le choix du MA se fait sur des critères les plus objectifs possibles.

Proposition de solution :

Un MA doit être rédigé de la manière suivante :

- Une idée force, caractérisant l'option stratégique choisie,
- Un schéma du dispositif et des mouvements,
- Une description brève, par phase, du déroulement de l'action envisagée.

Importance du soutien logistique :

On conçoit aisément, idée d'ailleurs souvent vérifiée lors de nos déploiements, que le point faible des MA réside dans l'évaluation de nos capacités logistiques pour "mettre en musique" cette suite d'actions élémentaires. Il serait donc souhaitable, avant de faire avaliser notre proposition à nos supérieurs, d'en vérifier la validité après des commandements organiques, pourvoyeurs de moyens. Cette phase n'est pas à confondre avec celle qui prévoit la communication du MA retenu à ces mêmes autorités pour qu'elles anticipent sur son déclenchement (désignation des unités en alerte, préparation ou entraînement particulier à conduire,...). Il s'agit seulement de vérifier que les éventuelles adaptations de l'IM 10 000, quasiment inévitables compte tenu des autres opérations en cours et des équipements "optionnels" en nombres limités, ne remettent pas en cause le processus envisagé. C'est, en quelque sorte, l'étape de validation américaine par les grands commandeurs nationaux, dont celui du transport stratégique (TRANSCOM), avant l'aval de la proposition par le "Chairman", l'équivalent de notre CEMA dans le processus de planification.

Un certain nombre d'organisations (USA, UEO, OTAN) profitent de ces planifications "à froid" pour mettre à jour leur base de données, en particulier celles de leur projection. L'existence en France de l'IM 10 000, qui sert de support pour concevoir la manœuvre, possède sa propre méthode de réactualisation. Il n'apparaît pas souhaitable de modifier cette organisation.

Mémoire de proposition :

Vocabulaire :

L'expression du MA dans le mémoire de proposition doit toujours se traduire en volume de forces quantifiées en hommes, matériels,... et proscrire, en particulier dans les opérations multinationales, les noms des structures d'unités (bataillon, division, corps, escadrons,...) qui recouvrent souvent des réalités différentes.

Besoins en renseignements :

Attendant à ce mémoire de proposition, même dans le cadre d'une étude générale qui ne débouchera pas sur un plan d'opérations à court terme, il est souhaitable de lister et de quantifier les besoins en renseignements à moyen et long terme, voire d'identifier les demandes d'appuis nécessaires aux autres nations par exemple. Cette annexe, traitée par un officier de liaison ou envoyée à la DRM, sera systématiquement exploitée.

De même, l'étude sur les moyens nécessaires concernant la guerre psychologique offensive et défensive (cf paragraphe sur l'étude de la mission), si elle est retenue, peut-être diffusée aux organismes extérieurs pour qu'ils optimisent leurs dispositifs préventifs éventuels.

Coût :

Le mémoire de proposition se doit de terminer sur une estimation des coûts, sous les aspects matériels, personnels, médiatiques, politiques et économiques. Même dans le cadre d'une opération multinationale, il est du ressort politique et non de l'état-major militaire de tenter de répartir ce chiffrage au prorata des nations participantes.

Conclusion :

Une première étape délicate concerne la reformulation de la mission. Dans le contexte actuel, où nous serons amenés de plus en plus à gérer des crises (opérations d'aide humanitaire et de maintien de la paix), il convient de bien traduire la directive de type politique en effets militaires. Par exemple, la notion même d'ennemi est souvent sujette à caution et interprétations. Cela implique que les règles de comportements soient définies le plus tôt possible, car elles conditionnent l'élaboration et la faisabilité des MA. D'autre part, il convient, dans l'analyse de la situation, de quantifier des niveaux de menace, y compris à l'intérieur de notre zone d'engagement, et non plus considérer la balance des potentiels uniquement en volumes de forces comparés par fonction.

La plus grande divergence de procédure suivant les organisations concerne l'élaboration du MA. Elle peut rendre délicat, au plan institutionnel, l'insertion de notre appareil de planification au sein d'organisations alliées. Toutefois, il semble que cela ne soit qu'une nuance méthodologique, et non de fond, donc surmontable.

Les critères servants à la confrontation des ME / MA conditionnent fortement le résultat et le choix du MA retenu. Ils doivent donc être avalisés au plus haut niveau décisionnel. Après une phase d'analyse objective de la situation, cette confrontation pourrait être assistée par des outils informatiques pour atténuer la part de subjectivité dont elle est empreinte.

Les crises probables à venir supposent une phase capitale de déploiement qui impose la plus grande rigueur dans les domaines du renseignement et de la logistique. Le renseignement devrait faire l'objet d'une annexe systématiquement diffusée aux services compétents. Un aval des commandements organiques concernés devrait précéder l'envoi du mémoire de proposition afin de valider le soutien de l'opération, en particulier dans sa phase de projection.

L'action psychologique, débutée très en amont d'une opération, chère aux Anglais, comme l'aide et l'encadrement de la reconstruction civile et économique à l'issue des manœuvres spécifiquement militaires, sont traditionnellement chez nous des phases que nous ne traitons pas avec la profondeur qu'il conviendrait. Une formalisation de ces chapitres, voire des annexes systématiques du mémoire de proposition remédieraient à cette tendance.

*

* *

Cette étude nous a amenés à constater que le souci d'harmonisation de cette étape de planification est général et partagé par tous les états-majors.

Toutefois, il convient de ne pas conclure que l'on pourrait imaginer à court terme une méthode universelle. Le poids des cultures nationales, la philosophie et la finalité des organismes internationaux, la structure des différentes armées et des états-majors nationaux, rappelés en introduction, rendent cette idée illusoire. Même si ce document commun existait, il serait d'ailleurs probable qu'une même étude menée en parallèle par divers organismes conduirait à des résultats sensiblement différents.

De plus, il est à noter que la MEM est le document le plus succinct qu'il nous a été donné de consulter. Il conviendrait probablement de l'étoffer en amont et en aval. Il n'existe pas chez nous, à notre connaissance, d'équivalent au "purple" américain, à savoir le "Joint staff officer's guide". Ce document conséquent, révisé annuellement, est une véritable "Bible" pour tout officier d'état-major. Des rappels sur le processus décisionnel amont, sa logique et ses structures, de même que la finalité et la hauteur de vue du document à produire, ses destinataires ainsi qu'une certaine formalisation des écrits, conduiraient à donner une plus grande efficacité à cet ouvrage. Cette "valeur ajoutée" serait surtout vérifiée si on envisage de constituer ou de renforcer les structures existantes dans la gestion de crises émergentes avec du personnel non rompu aux arcanes de la planification, en particulier à chaud.

Pour terminer d'une manière un peu anecdotique, le terme même de Méthode d'Etat Major (MEM) est à revoir. Il ne s'agit que d'un outil parmi d'autres, à l'usage des officiers d'état-major. Le titre de MASM (Méthode d'Appréciation d'une Situation Militaire) semble plus adapté.

SOMMAIRE DES ANNEXES :

1. La méthode de planification Américaine
2. La méthode de planification Anglaise
3. La méthode de planification de l'Italie
4. La cellule de planification de l'UEO
5. La planification au sein de l'OTAN
6. Présentations d'outils informatiques d'aide à la décision ✓

ANNEXE I

LA METHODE DE PLANIFICATION AMERICAINE :

1. Processus décisionnel d'engagement d'une planification :

Ces 2 premiers paragraphes ne sont qu'un rappel de certaines structures essentielles pour appréhender la planification des opérations militaires américaines. Ils sont donc, par définition, synthétiques et ne prétendent pas à l'exhaustivité.

1. 1 Structure hiérarchique américaine :

Constitutionnellement, l'autorité suprême en matière de défense, est le Président des Etats-Unis d'Amérique.

Son principal assistant, en ce domaine, est le "Secretary of Defense", ministre de la défense. Ensemble, ils forment le NCA (National Command Authorities). Celui-ci est la tête de la chaîne du commandement opérationnel.

Le NSC (National Security Council) regroupe en outre le vice-président, le ministre des affaires étrangères (Secretary of State) ainsi que l'ambassadeur des Etats-Unis auprès des Nations Unies depuis M. Clinton. Celui-ci coordonne l'activité du gouvernement en matière de défense et fixe les grandes orientations.

Le "Secretary of Defense" dispose du DOD (Department Of Defense) pour accomplir sa mission de définition de la doctrine d'emploi, de préparation, mise en œuvre et contrôle des forces armées. Celui-ci regroupe les différentes armées (Air, Terre et Marine) ainsi que de nombreuses agences (DNA Defense Nuclear Agency, NSA National Security Agency, DIA Defense Intelligence Agency,...).

De plus, on y trouve un état-major interarmées (JCS, Joint Chiefs of Staff), sous l'autorité du "Chairman" (CJCS), la plus haute autorité militaire américaine, qui conseille, spontanément ou sur demande, le NCA pour toute question militaire. Bien que cela soit l'équivalent de notre CEMA, le "Chairman" n'a aucune autorité hiérarchique officielle sur les Armées.

Les Armées sont des structures organiques, réservoirs de forces et n'ont aucune responsabilité opérationnelle.

Les 9 commandements opérationnels interarmées, commandés par des CINC (Commander In Chief), sont soit régionaux, soit attachés à une fonction. Ils sont directement subordonnés au NCA (Président et son secrétaire de la défense) par l'intermédiaire du "Chairman" (CJCS) chargé de la transmission des décisions puis de la conduite des opérations.

Les 4 commandements fonctionnels sont ceux des opérations spéciales (SOCOM), de l'espace (SPACECOM), des forces stratégiques (STRATCOM) et celui qui regroupe tous les moyens de transport stratégique (TRANSCOM, bâtiments et avions logistiques).

Il y a 5 commandements régionaux qui ont totale autorité sur les forces des différentes armées placées sur leur territoire, dès le temps de paix, comme pendant les opérations. Ce sont les commandements Atlantique (LANTCOM), Pacifique (PACOM), Proche et Moyen-Orient (CENTCOM), d'Asie (SOUTHCOM) et celui regroupant l'Europe et l'Afrique (EUCOM), dont le siège est à Stuttgart (Allemagne).

1. 2 Processus amont d'une planification à froid (deliberate planning) :

En fonction des évolutions de l'environnement stratégique, le Président, au sein du NSC, établit le NSS (National Security Strategy). Ce texte définit la politique, les objectifs à atteindre et la stratégie en matière de sécurité nationale. A partir de ce document, le DOD écrit, au moins annuellement, le JSR (Joint Strategy Review) qui trace l'environnement stratégique, les buts et facteurs affectant la stratégie militaire à court et long terme. Ceci permet au "Chairman" d'élaborer et de modifier annuellement le JSCP (Joint Strategic Capabilities Plan).

2. Le JSCP :

Ce document fixe, entre autres, les demandes de planification majeures et en fixe le commandement opérationnel leader (CINC). Il spécifie les objectifs régionaux, les hypothèses de planification, le type de plan, alloue les forces complémentaires à prélever dans les autres CINC, le volume et la capacité de transport stratégique du TRANSCOM utilisable pour déclencher l'opération et le calendrier de production des travaux.

Les types de plan sont soit un "OPlan", soit un "CONPlan" ou un "Concept Summary".

Un "OPlan" (Operational Plan) consiste en une description complète du concept des opérations. Il identifie les forces et supports à employer et inclue le schéma des circuits logistiques jusqu'à l'intérieur du théâtre. Il n'est réalisé que lorsque la menace le justifie, quand cela permet de démontrer la détermination du pays face à une menace croissante ou que cela impliquerait la quasi-totalité des forces, supports ou transports pour en vérifier la faisabilité.

Un "CONPlan" est un "OPlan" allégé, en particulier dans sa description des supports et circuits logistiques. Le "Concept Summary", planification encore plus résumée, se contente de la description de l'idée de manœuvre du CINC concerné.

Pour ces trois types de planification, le processus d'analyse et de synthèse est identique. Seul la profondeur des réflexions et la rapidité de production des résultats évolue.

3. Le "JOPES" (Joint Operations Planning and Execution System) :

Le "JOPES" est le document qui détaille l'ensemble du processus à exécuter et des résultats à obtenir. Celui-ci, émis et réactualisé par le DOD, permet de standardiser l'ensemble de la procédure de planification. C'est l'objet du premier volume. Le second volume comporte les modèles d'ordres, de messages et comptes-rendus que cela concerne un "OPlan", un "CONPlan" ou un "Concept Summary". En annexe, on trouve la base de données du TPFDD.

4. Le TPFDD (Time Phase Force Data Deployment) :

Cette base de données est l'outil qui va permettre de traduire un mode d'action (MA) en idée de manœuvre et, par itération, de modifier puis valider ce MA. De plus, les calculs effectués lors des travaux afférents à un "OPlan" y sont intégrés, ce qui permet de la réactualiser. Cette base de données contient la réponse à toutes les questions de projection :

- Qui (personnes) ou Quoi (matériel) ;
- Quand, dans quel ordre, et dans quels délais ;
- Où (départ et arrivée) ;
- Comment (transports utilisés).

Chaque réactualisation est critiquée par le TRANSCOM (Transportation command) avant son intégration en annexe du JOPES.

5. La procédure de planification à froid :

Cette procédure est découpée en cinq phases. Dans la première phase, appelée "Initiation phase", le CINC établit son calendrier et distribue les tâches. De plus, la cohérence entre les forces utilisées et les capacités de transport stratégiques sont vérifiées. Enfin, les forces amies sont analysées.

La phase deux "concept development phase" dure six mois. Elle est effectuée entièrement par l'état-major régional, celui du CINC désigné. Cette phase est celle qui se rapproche le plus de notre MEM (Méthode d'Etat-Major) nationale. A partir d'une analyse de la mission, des forces ennemies et du théâtre, l'état-major régional étudie plusieurs MA (COA : course of action). Le CINC, donc le commandant régional, choisit le meilleur. Son état-major développe alors l'idée de manœuvre complète. Celle-ci est ensuite approuvée ou amendée par le CJCS. Toute cette phase sera reprise plus en détail plus loin.

La phase trois, "Plan development phase", d'une durée de dix mois, consiste en la rédaction du plan d'opérations avec le niveau de détail requis par le type de planification à effectuer. Le CINC leader publie une LOI (Letter Of Instruction) à ses différents grands subordonnés (commandements régionaux représentant les différentes Armées) et aux CINC voisins quand ils sont impliqués. Ceux-ci élaborent la partie les concernant du plan d'opérations. Pour un "OPlan", c'est durant cette phase que tous les calculs de projection sont recalculés et validés par simulation pour être intégrés dans le TPFDD. Cette phase se conclue par l'envoi du plan complet au CJCS.

La phase quatre, "Plan review phase", est la phase d'approbation du plan par l'ensemble des grands commandeurs dont les forces sont impliquées dans l'opération et par le "Chairman".

La phase cinq, "Supporting plans", est le moment où les commandements régionaux des forces écrivent leurs plans d'opérations spécifiques et le font approuver par le CINC.

6. Phase II (concept development phase) :

Cette phase deux est celle qui permet de décider du mode d'action à retenir. Elle se déroule en six étapes :

6.1 Première étape - Analyse de la mission :

La première étape est celle de l'analyse de la mission. L'état-major étudie l'opération projetée pour :

- Déterminer les tâches assignées, incluses et sous-entendues,
- Considérer les forces amies impliquées, les capacités ennemies, le terrain, les caractéristiques géographiques amies et ennemies, la météorologie,
- Introduire les facteurs induits par d'autres éléments tels les sous-entendus diplomatiques, les conditions économiques, les pays hôtes et les facilités qu'ils proposent...

6.2 Seconde étape - Agenda de production des travaux de planification :

Cette seconde étape n'est que la production par le CINC d'un agenda détaillé de production des travaux de planification pour son état-major et ses commandements de forces subordonnés.

Elle reprend la mission assignée, les présuppositions (au sens de notre MEM), les missions dérivées et annexes, les restrictions, en particulier concernant les implications chimiques et nucléaires, et autres considérations (politiques,...) qui influenceront les travaux. Le CINC donne également son opinion préliminaire sur le mode d'action (MA) qu'il subodore. Celui-ci n'est pas détaillé et ne sert que pour orienter les réflexions, comme la dominante de l'opération (amphibie, aéroportée, blocus naval,...) ou l'axe géographique à privilégier.

Enfin, un certain nombre de réunions de présentation des données collectées en phase une (géographiques, données et capacités des forces impliquées, logistique,...) sont organisées au profit de l'ensemble des personnes qui vont participer aux travaux de planification.

6. 3 Troisième étape - les estimations des bureaux de l'état-major :

Durant cette étape, les diverses divisions ou bureaux de l'état-major analysent et précisent ou amendent les différents modes d'action pressentis pour en asseoir la faisabilité dans leur domaine de compétence.

Le J1 (personnel) analyse si le potentiel humain est cohérent avec l'opération projetée.

Le J2 (renseignement) étudie les capacités ennemies.

Le J3 (opérations) oppose les modes d'actions amis et ennemis et les compare.

Le J4 (logistique) regarde les contraintes induites et les capacités du soutien.

Le J6 (commandement) établit ses structures.

Le J5 (planification) recueille et oriente les travaux. En fonction de leurs avancements et des conclusions partielles, il amende ou propose les évolutions qui s'avèrent nécessaire. C'est le coordonnateur de l'ensemble des bureaux de l'état-major. Il collationne l'ensemble des écrits pour préparer la phase suivante. A la différence de notre pratique nationale, il s'avère que cette phase est une boucle autour des modes d'action pour converger vers la meilleure solution, celle qui prend en compte les remarques des différents bureaux ou les choix éclairés du commandant régional.

6. 4 Quatrième étape - l'estimation du commandant :

Cette étape n'est que la mise en forme des travaux effectués préalablement. Le produit établit clairement la décision finale du CINC et explique les raisons de son choix. C'est un outil de communication qui permettra aux états-majors de forces subordonnées de comprendre les tenants et les aboutissants de la manœuvre retenue et qu'ils devront "mettre en musique" à leur niveau.

La contexture de cette proposition reprend la mission assignée, la situation et les facteurs importants qui ont influencé le choix du MA, les capacités ennemies, les divers MA étudiés, pourquoi ils n'ont pas été retenus ou ce qui a amené à les amender et la décision finale.

6. 5 Cinquième étape - le concept stratégique du commandant régional (le CINC) :

Il s'agit maintenant de définir d'une manière plus exhaustive le concept stratégique. Cette dernière expression est la traduction littérale de "Strategic concept", mais cela correspond plus à une idée de manœuvre dans notre vocabulaire.

Le document explicite l'intention du commandement, le déploiement, l'emploi et le support des forces attribuées. De même, il identifie les objectifs majeurs, leur calendrier dans le déroulement des opérations et les résultats attendus.

Le format commence par un paragraphe sur la situation qui inclue les conditions géopolitiques de déclenchement de l'opération, les présuppositions, les forces ennemies, les tâches des forces amies connexes et les considérations légales. Viennent ensuite la mission impartie et les modalités d'exécution. Celles-ci sont explicitées en réponse aux questions : qui, où, quand, comment en incluant les conventions concernant les opérations conjointes de déception, d'usage des armes non conventionnelles ou autres, en explicitant le déploiement, les tâches des subordonnés et des supports. L'avant dernier chapitre concerne l'administration et la logistique. Le dernier concerne les circuits de commandement et de contrôle.

6. 6 Sixième étape - Approbation par le "Chairman" :

Le document définissant l'idée de manœuvre détaillée de l'opération est envoyé au CJCS pour critique et approbation. A ce stade, il y a vérification que le plan proposé est bien conforme à la demande du JSCP et passe au filtre des divers grands commandements impliqués. A l'issue, et après modifications éventuelles en accord avec le CINC, il est entériné

7. Conclusion :

Ces plans sont des plans d'opérations majeures, en fonction de l'hypothèse la plus contraignante. A partir de ce plan, générique et complet, sont développées des options moins maximalistes, d'une manière plus sommaire (idée de manœuvre, unités concernées, liste des parties du TPFDD à prendre en compte,...).

L'efficacité militaire maximale est toujours recherchée. En particulier, le paramètre financier n'est pas pris en compte. Ces plans, adaptés aux conflits majeurs, servent à définir le format des armées et à le justifier, budgétairement ou dans les discussions au Congrès. C'est plus un outil d'entraînement à la planification ou d'élaboration des concepts qu'un outil opérationnel.

8. Planification à chaud (Crisis Action Planning - CAP) - Les 5 différentes phases :

Les phases I et II de la "crisis action planning" ne sont que des remontées d'informations vers le "Chairman" sur une appréciation locale de situation. La phase II débute dès que l'état-major central structure ces renseignements et décide de suivre officiellement la situation. Parallèlement, le CINC concerné peut lancer une planification initiale de son propre chef.

On entre dans la phase III dès que l'autorité politique demande une proposition d'options militaires ("warning order"). Celle-ci est effectuée par le CINC concerné. Il propose une planification, évalue les besoins qu'il fournira et ceux complémentaires à demander aux autres CINC. Il s'appuie sur une planification à froid quand elle existe. L'envoi de l'estimation au "Chairman" se structure en : reformulation de la mission, analyse de la situation, imagination de divers modes d'actions envisageables, proposition argumentée de l'une d'entre elles. C'est le strict équivalent de notre proposition de mémoire.

La phase IV regroupe l'étude par les chefs d'état-majors concernés de cette proposition et la décision du NCA. Pendant ce temps, le "Chairman" adresse une directive de planification au CINC concerné.

La décision du NCA est l'équivalent de notre ordre initial d'opérations (Alert order). En particulier, il fixe le mode d'action retenu, les moyens assignés, locaux et complémentaires.

Durant la phase V, le CINC rédige et diffuse l'ordre d'opérations, demande les moyens logistiques et lance les mouvements afférents.

ANNEXE II

THE JOINT PLANNING STAFF A SALISBURY :

Pièces jointes :

Analyse du plan de l'appréciation de situation

Appréciation de situation

Dans le schéma fonctionnel britannique, le Chef d'état-major des armées n'a qu'un rôle organique. Dès qu'une crise est susceptible d'éclater, la conduite militaire des opérations est confiée à l'un des Etats-majors d'armée. Chaque Etat-major d'armée possède à ce titre une cellule de planification (J8) interarmée. Chaque cellule est responsable d'une cinquantaine de plans. Toutefois, la cellule de référence dans le domaine des opérations extérieures est celle de Salisbury.

1. L'approche française de la méthode britannique :

La planification conduite par les britanniques procède d'un schéma déductif. Elle est emprunte de pragmatisme et de rigueur. Elle s'appuie sur un document de base, le JTP 1000.

La démarche britannique diverge quelque peu dans l'esprit de la méthode française car elle propose des conclusions partielles, ou déductions, qui sont toujours des résultantes s'opposant à un état de fait. Cette méthode de travail est liée au fait que l'étude ennemie s'élabore dès le début du processus et considère l'ensemble des modes d'action ennemis possibles, et non uniquement ceux opposables aux modes d'action amis.

2. Missions des "Joint Planning Staff" :

Elaborer sur ordre du "Minister Of Defense - MOD" des plans génériques appelés JTP (Joint Theater Plan),

Entretenir tous les deux ans les JTP,

Actualiser les JTP si des facteurs précurseurs à une crise se manifestent pour créer un plan spécifique (Specific Plan).

3. Le concept de planification britannique :

3. 1. Les plans génériques :

Les plans génériques sont une approche des opérations militaires envisageables dans une région du globe où les britanniques ont des intérêts (Chypre, Hongkong, Gibraltar, Caraïbes,...).

Ils ne prennent en compte aucune menace. Ils comportent des renseignements généraux sur la projection des forces, les ressources locales, les liaisons à établir ainsi que les données relatives aux ressortissants britanniques qui y sont installés.

Chaque Etat-major est responsable d'une cinquantaine de plans qui sont régulièrement mis à jour.

Les plans génériques s'inscrivent dans le processus de la planification à froid.

Ces plans représentent un travail préparatoire de première importance et constituent le fond propre de toute planification "à chaud".

3. 2. Les plans spécifiques :

Lorsque des facteurs de crise apparaissent dans une région précédemment considérée, les plans génériques deviennent alors des plans spécifiques. L'approche de la situation n'est plus régionale, mais nationale. Les données sont affinées comme celles relatives à la situation générale, l'acheminement des forces ou le soutien logistique.

Cependant ni la menace, ni les modes d'action ne sont encore définis. En effet, pour les britanniques, il n'est pas envisageable de planifier sans une menace réelle.

4. Conduite de la planification :

Les plans britanniques sont constitués à partir d'un document de base le JTP 1000. Ce guide de travail donne la structure des plans. En outre, il fournit en termes de capacité et d'emploi les données de bases nécessaires à l'engagement des forces. Dans ce domaine, le JTP 1000 est similaire à l'IM 10 000.

5. La planification à chaud :

La planification à chaud comprend 3 étapes :

La première étape de la planification à chaud est la désignation du responsable de théâtre. Le Minister Of Defense, par l'intermédiaire du C.D.S.C., choisit le commandant d'Armée à qui il donne ses directives. Au-delà du chef désigné, c'est aussi son Armée d'appartenance qui va être directement impliquée dans la planification et la conduite des opérations. Un embryon de P.C.I.A.T (20 officiers et 20 sous-officiers) est constitué à partir de la cellule de planification propre à cette Armée et va dès lors gérer la crise.

La seconde étape consiste à planifier l'engagement.

La troisième phase est la conduite des opérations.

En première approche, une remarque s'impose : pendant toute la phase de planification de la crise, mais aussi lors de la conduite, l'interlocuteur du commandant des forces est le "Minister Of Defense" court-circuitant ainsi le Chef d'état-major des armées. L'interface entre la cellule de planification et le "Minister Of Defense" est le C.D.S.C. C'est le correspondant privilégié, la charnière entre le militaire et le politique.

6. Les principes de la planification : (cf la pièce jointe suivante)

La planification britannique se traduit par une appréciation de situation qui comporte 6 chapitres et un total de 85 paragraphes. Le corps de ce document est le chapitre 4 (FACTEURS), qui est articulé en 10 sous chapitres. Cette appréciation de situation se termine par le choix d'un mode d'action (chapitre 6).

⇒ En ce qui concerne l'étude de la mission, la reformulation se fait en étroite collaboration avec le C.D.S.C. Après reformulation, l'approbation de la mission est faite par le "Minister Of Defense". Suivant le cas, les directives peuvent être aménagées. La prise en compte de la mission par les militaires est étroitement liée au niveau politique. Tant qu'un consensus n'est pas établi, l'appréciation de situation est théoriquement arrêtée.

⇒ La méthode française établit lors des conclusions générales de la mission et de l'analyse de situation des présuppositions. Cette démarche n'existe pas chez les britanniques du fait de la remarque précédente. Les présuppositions sont jointes aux directives que le "Minister Of Defense" a adressé à la cellule de planification.

⇒ Les modes d'action ennemis ou amis sont fixés au nombre de 2.

⇒ Lors de la phase de propositions de solution, il n'y a pas, dans les faits, de confrontation des modes d'action ami et ennemi. Le choix du mode d'action est une prérogative du commandant des forces.

⇒ Chaque paragraphe se double d'un sous paragraphe appelé "Dédution". Ils doivent être impérativement complétés. Ils correspondent à nos conclusions partielles

7. Conclusion :

Dans le cadre d'une opération interalliée, les britanniques ne s'opposent pas au concept de la désignation d'une nation pilote. Cette nation pilote est l'état dont la contribution est la plus importante dans la coalition. Dans ce contexte, ils sont favorables à la constitution d'un état-major composé de cellules hétérogènes, c'est à dire multinationales comme ce a été le cas dans l'exercice Purpel Nova. Cependant, ils se réservent une certaine discrétion dans le domaine du renseignement.

En tout état de cause la méthode britannique d'analyse d'une crise suit dans la lettre, une architecture stricte et pragmatique qui n'est pas un obstacle pour un officier d'état-major français. Cependant, dans l'esprit, l'outil britannique est différent car il résulte d'une méthode déductive analytique.

A ce jour les britanniques ne possèdent pas d'outil informatique de planification.

|
et non discursive

- pas de présentation
- ZAA et NE

Pièce jointe 1: Analyse de l'ossature du document de planification

CHAPITRES	SOUS CHAPITRES	Observations
REVUE DE SITUATION		Elle situe le problème dans son contexte géopolitique.
ETUDE DE LA MISSION		Ce chapitre diffère peu de celui de la MEM
MISSION		La reformulation de la mission est une phase décisive. Un consensus entre le politique et le militaire doit être trouvé pour continuer l'étude.
FACTEURS	Considérations politiques	Tirées de la planification à froid.
	Géographie	Tirée de la planification à froid.
	Ennemi	L'étude ennemie vient largement en amont par rapport à la méthode française. Ce paragraphe inclut ses capacités mais aussi ses <u>vulnérabilités</u> . Cela se traduit en terme d'effets.
	Surprise	Il faut entendre par ce terme la notion de déception française
	Points décisifs	Ce sont les points forts et les points faibles amis et ennemis. Ce paragraphe est une partie des facteurs déterminants que dresse la méthode française.
	Guerre C2	Ce paragraphe témoigne bien de la primauté de l'action indirecte qui est un domaine d'excellence des britanniques. Il est la conséquence des trois paragraphes précédents. Il peut être apparenté à l'élaboration d'un MA "Action spéciale".
	Ami	L'effort porte ici sur l'établissement des tâches à accomplir pour s'opposer à l'action ennemie.
	Contraintes espace-temps	Ce sont les contraintes liées au soutien et à l'acheminement des forces.
	Commandement	Tirées de la planification à froid pour les liaisons stratégiques.
	Soutien	Tiré de la planification à froid pour tout ce qui concerne les supports dans la zone considérée.
MA ENNEMI		Ici il existe une différence fondamentale avec l'analyse française qui ne prend en compte que les MAE s'opposant aux MA. Les britanniques ne retiennent que 2 ME.
MA AMI		Les britanniques ne retiennent que 2 MA en réaction des MAE.
CHOIX DU MA		Le choix du MA est une prérogative du chef désigné.

Format de l'appréciation de situation :

Pour le : Commandant de théâtre

Rédigé par le : Chef de Cellule de Planification

Date :

Références :

A. Directives

B. Cartes

C. Cartes Marines

Toutes Heures : ZOULOU

Situation :

1. Situation.
2. Position Politique. (Alliances, etc...).

Etude de la mission :

3. Intentions du Commandement Supérieur
4. Aboutissement Spécifié
5. Tâches à accomplir
 - a. Tâches Spécifiées
 - b. Tâches Implicites
 - c. Tâches Essentielles
6. Contraintes
7. Changements de la Situation
8. **Déductions**

Mission :

9. Reformulation de la mission.

Facteurs :

Considérations politiques :

10. Général
11. Soucis de L'Alliance
12. Situation sur Zone
 - a. Au Pays
 - b. Région/Pays Voisins
13. **Déductions**
14. Règles de comportement et d'engagement
15. **Déductions.**
16. Théâtre d'Opérations
17. Déductions
18. Coûts
19. **Déductions**

Géographie - Infrastructures :

20. Situation
21. **Déductions**
22. Bases Avancées : Identification de toutes les bases avancées possibles avec leurs avantages et inconvénients
23. **Déductions**
24. Option Recommandée
25. Climat et Océanographie
26. **Déductions**
27. Conditions de mobilité
 - a. Côtes
 - b. A l'intérieur
28. **Déductions**

29. Conditions de Mobilité

- a. Ports
- b. Aéroports
- c. Routes
- d. Chemins de Fer
- e. Chenaux Navigables
- f. Autres

30. **Déductions**

31. Ressources sur Zone

- a. Transport
- b. stockage
- c. Eau et Vivres
- d. Carburants

32. **Déductions**

33. Réseaux de Communications

34. **Déductions**

35. Réfugiés

36. **Déductions**

Forces Ennemies :

37. Interne

38. **Déductions**

39. Externe ; par Pays

- a. Général
- b. Terre
- c. Mer
- d. Air

40. **Déductions**

Surprise :

41. Surprise

42. **Déductions**

Points décisifs ; Centres de gravités :

43. Points décisifs de l'ennemi

44. **Déductions**

45. Points décisifs amis

46. **Déductions**

Guerre C2 :

47. Opérations Psychologiques

48. Guerre Electronique

49. Déception

50. Destruction

51. Sécurité opérationnelle

52. **Déductions**

53. Capacités nécessaires

Forces Amies :

54. Tâches

55. **Déductions**

56. Forces Spéciales

57. **Déductions**

58. Maritime

59. **Déductions**

60. Terre

61. **Déductions**

62. Air

63. **Déductions**

64. Forces sur zone

65. **Déductions**

Contraintes d'espace et de temps :

66. Délais d'embarcation

67. **Déductions**

68. Distances

69. **Déductions**

70. Mouvements

a. Mer

b. Air

71. **Déductions**

Commandement et contrôle :

72. Arrangements C2

73. **Déductions**

74. Communications

75. **Déductions**

Soutien :

76. Général

a. Santé

b. Approvisionnement

c. Administration du Personnel

77. **Déductions**

Modes d'action Ennemis :

78. ME 1 - Description

79. ME 2 - Description

80. **Déductions**

81. Mode d'Action Ennemi le plus probable

Modes d'action Amis :

82. MA 1

- a. Avantages
- b. Désavantages

83. MA 2

- a. Avantages
- b. Désavantages

Choix d'un mode d'action :

84. L'idée de manoeuvre générale est []

- a. Phase 1 - Opérations Préliminaires
- b. Phase 2 - Déploiement sur Zone
 - (1) Mer
 - (2) Air
- c. Phase 3 - Etablissement sur Zone
- d. Phase 4 - Exécution de la Tâche
- e. Phase 5 - Répartition

85. Articulation des Forces. Annexe A

Annexe A :

- A. Articulation des Forces
- B. Plan
- C. OS
- D. Renseignements
- E. Mouvements
- F. Communications

ANNEXE III

LA METHODE DE PLANIFICATION ITALIENNE :

1. Généralités :

Les méthodes d'étude et les procédures de travail à appliquer en état-major font l'objet d'un document publié par l'Etat-Major de la Défense (Stato Maggiore Della Difesa), l'équivalent italien de l'Etat-Major des Armées (EMA). Il s'agit du "MANUALE PER IL SERVIZIO DI STATO MAGGIORE" (Manuel pour le service d'état-major). Il régit le travail à la fois dans l'Etat-major de la Défense et dans tous les états-majors des forces armées.

Ce manuel précise que les dites règles peuvent être adaptées, en raison des exigences spécifiques propres à chaque état-major d'armée.

La méthode de travail d'état-major, décrite dans ce manuel interarmées, concerne un éventail d'activités plus large que celui pris en compte par la MEM utilisée par les forces armées françaises. Ce sont principalement :

- la communication,
- le travail collectif,
- la résolution des problèmes.

Outre ces chapitres, deux autres paragraphes concernent :

- l'organisation et le fonctionnement d'un état-major,
- les renseignements militaires.

Ce même manuel contient enfin toute une série d'annexes et de schémas pour la rédaction de la plupart des documents à produire.

Par conséquent, au sein des forces armées italiennes, si on parle de Méthode d'état-major (Metodo di stato maggiore), on reste dans le générique. Il faut spécifier à quel chapitre on veut se référer.

Au sein de l'armée de l'air, à partir de ce "manuel interarmées", un document spécifique a été publié. Sa finalité est d'aider les officiers d'état-major à acquérir les différentes techniques de travail. Ce document, édité par l'Ecole de guerre aérienne, s'appelle "SINOSSI DEL SERVIZIO DI STATO MAGGIORE". Il est l'objet de révisions régulières. La dernière de ces évolutions date de 1993 et elle concernait en particulier les techniques de communication ainsi que celles de travail collectif.

1. 1. La "sinossi del servizio di stato maggiore" :

Ce document primordial est partagé en 5 chapitres auxquels s'ajoutent toute une série d'annexes. Chaque chapitre traite d'un domaine spécifique, à savoir :

- Eléments de logique,
- La communication,
- La méthode de solution des problèmes,
- Les documents d'état-major,
- Le travail collectif.

Les annexes présentent les modèles pour chaque différent document d'état-major.

1. 2. Chapitre 1, "Eléments de logique" :

Ce premier chapitre définit les lois principales de la "logique". On y définit en même temps les erreurs typiques du raisonnement ainsi que les méthodes déductive et inductive. On y explique les grandes lignes des méthodes, en y soulignant leurs avantages et leurs limites. Plusieurs exemples éclairent les présentations théoriques.

1. 3. Chapitre 2, "La communication" :

Chaque activité d'état-major se termine logiquement par une communication interne ou externe. Il est donc dédié un important chapitre à ce sujet qui présente celle-ci du point de vue théorique, avant d'en présenter les traits spécifiques au domaine du travail d'état-major. On y développe la communication interne comme externe selon les théories récentes, qui la considère comme partie prenante de l'action, par le biais du changement d'attitude des personnes. Les techniques de communication écrite et orale sont présentées séparément et sont ensuite finalisées aux normes spécifiques de l'Armée de l'air.

1. 4. Chapitre 3, "la méthode de solution des problèmes" :

La recherche de solutions aux problèmes est considérée parmi les activités les plus importantes d'un officier d'état-major. Dans ce chapitre, on définit les différentes catégories de problèmes et on y décrit une technique de résolution dite "analytique". Plusieurs exemples sont présentés. Les méthodes de résolution "non-analytiques" comme les méthodes "créatives" ne sont pas encore incluses, mais donnent lieu à un débat actuel.

La méthode proposée pour la solution des problèmes sera développée plus en détail dans les paragraphes suivants.

1. 5. Chapitre 4, "les documents d'état-major" :

Tous les documents émanants d'un état-major sont présentés ici sous leurs schémas spécifiques.

1. 6. Chapitre 5, "le travail collectif" :

Ce chapitre traite plus particulièrement des réunions de travail et des activités de projet. On en décrit les avantages et les limites, ainsi que les différentes caractéristiques, à partir des finalités, des contextes, des conditions de déroulement, en vue des résultats attendus.

L'importance d'utiliser une méthode en phase de préparation et de déroulement de toutes réunions est soulignée. On en suggère une qui est particulièrement efficace pour obtenir des résultats, en particulier dans les réunions destinées au développement des projets.

2. Le schéma général du travail d'état-major :

Bien qu'appliquée à des domaines d'actions différentes et ayant des buts spécifiques propres, les trois groupes de techniques (communication, travail collectif et résolution de problèmes) relèvent d'un même schéma général. Celui-ci trouve son origine et sa légitimation dans la procédure logique et naturelle qui caractérise toute progression dans la connaissance et qui est spécifique à l'espèce humaine.

Il s'agit d'un schéma en trois phases consécutives, étroitement liées l'une à l'autre, à savoir :

- PHASE 1 : Information,
- PHASE 2 : Analyse,
- PHASE 3 : Décision.

Ces trois phases ont globalement les mêmes caractéristiques, soit qu'il s'agisse de communiquer avec efficacité, soit qu'il s'agisse de produire un résultat de qualité à la suite d'un travail collectif, soit, enfin, dans la perspective de résoudre efficacement un problème.

2. 1. Phase 1. Information :

La première phase, dite d'information, a toujours pour objet de recueillir et d'ordonner logiquement toutes les informations disponibles destinées à être utilisées ultérieurement. Dans la pratique, on établit une sorte de planning, afin de définir et conduire le déroulement des phases successives.

En ce que concerne la solution des problèmes, domaine qui nous intéresse pour la comparaison des méthodes, cette phase comprend :

- la formulation exacte du problème,
- la définition de la mission à accomplir (quoi faire et pourquoi),
- la recherche d'éléments intéressants ou pertinents à la problématique définie,
- le tri de ces éléments pour repérer ceux qui sont essentiels,
- l'éventuel rassemblement de ces éléments pertinents, pour former des sous-problèmes,
- la définition des liaisons éventuelles entre les éléments restants,
- le choix de l'ordre dans lequel ils seront ensuite analysés.

2. 2. Phase 2. Analyse :

En ce qui concerne la solution des problèmes, objet de notre étude, on y effectue l'analyse de chacun des éléments pertinents de la situation, ceux qui ont été déterminés précédemment. Ils sont analysés dans l'ordre choisi. Le but de cette opération est la déduction de synthèses partielles, orientées par la mission (quoi faire et pourquoi) fixée au cours de la première phase.

2. 3.. Phase 3. Décision :

En ce qui concerne la solution des problèmes il s'agit, à partir des conclusions partielles, d'identifier et d'énumérer les diverses solutions pour définir la meilleure.

3. Les problèmes militaires :

La "Sinossi del servizio di stato maggiore" distingue deux types majeurs de problèmes militaires, les problèmes de connaissance et les problèmes d'action. On s'attardera seulement ici à cette seconde catégorie, objet de la MEM.

Les problèmes d'action sont, à leur tour, partagés en deux sous-catégories :

- les problèmes techniques,
- les problèmes opérationnels.

La différence entre les deux types réside dans le fait que dans les problèmes opérationnels, une volonté ennemie est considérée s'opposer à la poursuite du but recherché. C'est ce qui nous concerne.

4. La méthode de résolution des problèmes opérationnels :

Les problèmes militaires opérationnels se caractérisent toujours par la présence des termes suivants : un but à poursuivre, une tâche à accomplir et une situation qui comprend plusieurs éléments généraux (milieu naturel, politique, économique, forces en présence, hypothèses, prévisions, etc). En général, la mission (but et tâche), et la situation sont des éléments connus du problème, l'inconnue étant représentée par la ligne d'action à adopter (Mode d'action).

La solution d'un problème opérationnel comporte les phases suivantes :

- étude du problème et élaboration du mémoire,
- décision, c'est à dire manifestation de concept opérationnel,
- développement du concept opérationnel et élaboration des documents exécutifs,
- déroulement de l'opération et contrôle de son exécution.

La méthode qui conduit à la décision se développe selon 5 phases différentes :

- examen de la mission,
- examen de la situation,
- détermination des lignes d'action propres (LAP) et des possibilités d'action de l'ennemi (PAN),
- confrontation des LAP et des PAN,
- examen comparatif des LAP et choix de la plus avantageuse.

4. 1. Examen de la mission :

Il s'agit ici de reformuler la mission à partir de l'origine du problème. Il est nécessaire à ce niveau de bien trier les éléments de situation en repérant exactement les hypothèses, les limites, les liens. Les résultats de cette phase constituent un guide pour l'étude tout entière.

4. 2. Examen de la situation :

Il s'agit ici d'examiner les éléments caractéristiques de la situation qui peuvent influencer effectivement la mission. Ces éléments pertinents de situation sont d'ordre général tels que politiques, économiques, idéologiques, psychologiques. Ils peuvent être également relatifs à l'ambiance tel que le terroir, la mer, l'espace aérien, les conditions météorologiques et astronomiques... Il y a enfin les éléments relatifs aux forces en présence, amies et ennemies.

A partir de ces éléments de situation, de part leurs relations réciproques, des rapports de causes à effets et de l'influence de chaque élément sur la mission, on en tire des déductions en termes de nécessités et de possibilités.

L'examen de situation se termine avec une synthèse des déductions ayant pour but de présenter les éléments concrets dont on devra tenir compte dans la phase suivante afin de bien cibler les lignes d'action dans les deux champs opposés.

Cette phase est assimilable à l'élaboration de nos facteurs déterminants à partir des contraintes et impératifs de la mission.

4. 3. Elaboration des LAP et des PAN :

Les lignes d'action propres (LAP) élaborées dans cette phase doivent répondre aux critères d'admissibilité, faisabilité et d'acceptabilité. La définition des possibilités d'action de l'ennemi (PAN) est rendue délicate par le manque, en général, de connaissances sur l'environnement décisionnel de l'ennemi.

4. 4. Confrontation des LAP et des PAN :

Dans cette phase, on procède à la confrontation de chaque LAP avec toutes les PAN ou vice versa, si l'ennemi a l'initiative. La but de cette confrontation est un jugement complet, définitif et motivé de la faisabilité et de l'acceptabilité de chaque LAP. Il s'agit en particulier d'en établir précisément les points forts et les points faibles. La confrontation se conclut avec une liste, dans un tableau, des avantages et des inconvénients de chaque LAP ainsi que des valeurs de faisabilité et d'acceptabilité.

4. 5. Examen comparatif des LAP et choix de la plus avantageuse :

Dans cette phase, les LAP retenues sont confrontées entre elles pour faire ressortir celle qui présente, dans l'ensemble, les avantages plus importants et les désavantages mineurs.

A ce point du processus, l'aménagement des LAP ou leur combinaison est recherchée pour réduire les défauts et optimiser les avantages.

Au terme de l'examen comparatif, les LAP sont listées par ordre de préférence et présentées à l'autorité responsable pour décision.

4. 6. Décision et élaboration du concept opérationnel :

La décision et l'élaboration du concept opérationnel, équivalent de notre idée de manoeuvre, sont dévolues au commandement qui effectue l'étude.

Le concept opérationnel (ou concept d'action) constitue une expression synthétique, exhaustive, claire et indéniable de la manière dont on entend employer les forces et les moyens. En général sont indiqués les lignes générales de l'opération, le résultat à atteindre, les critères pour l'organisation et la coordination de l'opération, ainsi que les restrictions éventuelles.

ANNEXE IV

LA CELLULE PLANIFICATION DE L'UEO :

Le traité de Bruxelles, en 1948, et les accords de Paris de 1954 représentent les actes fondateurs de l'Union de l'Europe Occidentale (UEO). Aujourd'hui, l'UEO est l'organe reconnu compétent pour promouvoir une approche commune sur les questions de défense et de maîtrise des armements en Europe. En outre, les américains reconnaissent maintenant aux européens un droit d'initiative en ce qui concerne la défense de l'Europe.

Aussi, se fondant sur les déclarations de Petersberg et de Rome en 1992, l'UEO est devenue à la fois la composante de l'Union Européenne, c'est à dire l'outil militaire en devenir, au service de la Politique Etrangère et de Sécurité Commune (PESC), et le pilier européen du partenariat transatlantique rénové.

A cet effet, pour renforcer son caractère opérationnel, depuis 1991, l'UEO s'est dotée d'une cellule de planification, comprenant une trentaine d'officiers. Elle a un rôle de coordination entre le niveau militaire et politique dont le but est de :

- ⇒ Cerner au préalable les objectifs politiques,
- ⇒ Déterminer les responsabilités des diverses parties prenantes engagées dans l'action,
- ⇒ Définir l'organisation de la force et sa montée en puissance.

Dans le cadre d'une planification à froid ou lors de la gestion d'une crise, l'UEO n'a pas de méthode propre. Elle a néanmoins un canevas de plans.

Si l'UEO envisageait d'intervenir dans une crise, elle désignerait une nation pilote. Ce serait avec les outils spécifiques de raisonnement de celle-ci qu'elle dresserait une appréciation de situation et établirait les plans d'engagement.

A. Missions de la cellule de planification :

En temps normal, les missions de la cellule de planification sont :

- ⇒ Prépare des plans génériques,
- ⇒ Etablit un inventaire des forces susceptibles d'être affectées à l'UEO,
- ⇒ Prépare un inventaire des règles d'engagement et des directives pour les états-majors,
- ⇒ Prépare des plans d'exercices et évalue leurs résultats.

A l'approche d'une crise, celle-ci peut :

- ⇒ Prépare des plans de circonstance,
- ⇒ Fournit des avis au Conseil sur la nature et la faisabilité d'une intervention,
- ⇒ Prépare des recommandations en matière de commandement et de conduite des opérations,
- ⇒ Coordonne la préparation du déploiement des forces,
- ⇒ Surveille la situation dans des zones de conflit potentiel.

B. Particularités du travail de la cellule de planification :

Comme indiqué précédemment, il n'existe pas de méthode propre à l'UEO pour conduire l'élaboration des plans génériques ou de circonstance.

Les méthodes de raisonnement de l'OTAN ainsi que la méthode Française sont connues. L'emploi de l'une ou de l'autre est fonction de l'officier traitant du problème considéré. Pour mener une étude, la cellule de planification, si le besoin s'en fait sentir, fait appel à des experts dans les domaines considérés.

La différence majeure réside dans la rubrique exécution. Il s'agit ici de la montée en puissance de la force et non des propositions d'emploi qui sont du ressort de la nation pilote. Leur élaboration devra tenir compte impérativement du concept général de l'opération (chapitre 35) qui est le compromis de base accepté par les différentes nations qui ont participé à son élaboration.

Ainsi il s'avère que ces plans ont un caractère beaucoup plus général et surtout consensuel que les nôtres. L'examen d'un plan générique montre une certaine similitude avec un mémoire français d'opération.

C. Concept de planification de l'UEO :

C. 1. Planification :

La planification est un exercice consistant à déterminer les actions à mener en vue d'atteindre un objectif donné puis, de les ordonner pour atteindre la meilleure efficacité en déduisant un volume de forces adapté et cela pour chaque situation prévisible

C. 2. Plans génériques :

Le plan générique est un principe d'action pour un type de mission permettant aux nations de s'accorder sur les principes généraux. Le plan générique est flexible et adaptable. Il comprend quatre parties :

- ⇒ Portée de l'action,
- ⇒ Forces Amies et ennemies,
- ⇒ Pays en zone d'action,
- ⇒ Situation.

C. 3. Plans de circonstance :

Il a les mêmes rubriques que le plan générique. Cependant, ici les données sont identifiées avec plus ou moins de précision. Un plan de circonstance va permettre de définir un niveau de forces requis, les moyens logistiques à mettre en œuvre et les modes d'action possibles.

D. Canevas d'un plan générique de l'UEO :

1. Situation :

1. 1. Paramètres généraux,
1. 2. Paramètres politiques,
1. 3. Paramètres militaires,
1. 4. Infrastructure,
1. 5. Profil du pays,
1. 6. Opposition possible.

☛ *Ces rubriques ont un caractère très général. Elles se situent dans un cadre régional et non national.*

2. Mission :

➤ Elle est définie nécessairement par le Conseil. Son caractère général l'apparente plus à un concept d'engagement qu'à une mission.

3. Exécution :

3. 1. Mécanisme de lancement de l'action,
3. 2. Constitution des forces,
3. 4. Chronologie du processus de décision,
3. 5. Concept général d'opération.

➤ 1. Cette partie est un projet d'engagement qui tient compte des points de vue des délégués militaires des pays intéressés par l'opération. elle traduit les propositions de capacité/groupement de forces initial et des états-majors tirés des FRUEOI.

2. Le paragraphe 35 est très important car il détermine qui fait quoi et comment, ainsi que le partage des charges financières.

4. Commandement et contrôle :

4. 1. Dispositions générales de commandement et de contrôle pour la mission,
4. 2. Commandement intégral,
4. 3. Commandement opérationnel,
4. 4. Contrôle opérationnel.

5. Règles d'engagement :

➤ Ce paragraphe traite des règles d'engagement qui doivent assurer la propre protection de la force et permettre aussi le contrôle permanent des politiques. Les règles d'engagement définies ici sont toujours soumises à l'approbation du conseil.

6 Services de soutien,

7. Communication :

➤ Etablit les circuits et les règles d'exploitation des communications aux trois niveaux considérés (politico-stratégique, opérationnel et tactique).

E. Conclusion :

La cellule de planification de l'UEO est avant tout un centre de coordination plus que de planification. Elle n'est pas en mesure d'élaborer des plans d'opérations, ni conduire des opérations. Cependant elle peut les coordonner.

L'UEO n'entretient pas officiellement de relations avec l'OTAN dans le domaine de la planification. Néanmoins la terminologie officielle employée à l'UEO est celle de l'OTAN.

ANNEXE V

LA PLANIFICATION A L'ARFPS (OTAN / SACEUR)

1. Processus décisionnel d'engagement d'une planification :

1. 1 Glossaire :

NAC : North Atlantic Council

DPC : Defense Planning Committee

MC : Military Committee

MNC : Main NATO Command (SACEUR ou SACLANT)

MSC : Main Subordinate Command (CINCCENT, CINCSOUTH, ...)

GEP : Generic Plan

COP : Contingency Plan

OPLAN : Operational Plan

ARFPS : Allied Command Europe Reaction Force Planning Staff

COMAJTF : COMmander of Allied Joint Task Force

1. 2 Introduction :

Une directive de planification émane du NAC/DPC et est adressée au MNC concerné. Ce MNC élabore le plan (GEP ou COP) en coordination avec l'autre MNC, les MSC concernés et les Etats de l'Organisation. Ce plan constitue, dans le cas d'un GEP, une base pour des travaux de planification plus détaillés et débouche éventuellement sur un COP. Si plusieurs MNC sont concernés, l'un d'eux est désigné comme leader.

SACEUR (le MNC considéré dans cette fiche) prépare une ébauche de plan, après s'être assuré de l'accord et de la volonté des nations contributrices. L'OPERATIONAL PLANNING REVIEW BOARD donne les consignes et ordres de planification aux échelons subordonnés et assure le contrôle et l'examen à l'échelon SACEUR. Cet avant-projet est adressé aux MSC pour commentaires, accompagné d'une lettre d'envoi fixant le programme à réaliser dans les 60 jours. Après commentaires de ces derniers, l'ébauche devient un PROJET de PLAN. Il est retransmis aux MSC et aux commandements nationaux pour remarques et commentaires et au Comité Militaire OTAN pour information. Remanié en conséquence, il devient COORDINATED DRAFT PLAN et fait l'objet d'une LETTRE de PROMULGATION. Il est alors soumis pour approbation au Comité Militaire (ou à SACEUR suivant le niveau du plan) et devient PLAN DEFINITIF accompagné d'une LETTRE DE PROMULGATION FINALE. Les principaux amendements suivent également ce circuit.

2. La procédure de planification (SRPS) :

Le SRPS/part. 1 définit les besoins, les procédures, les responsabilités pour les opérations de planification. **Il s'agit essentiellement, au niveau MNC, de quantifier les capacités de montée en puissance et de déploiement des forces de l'Alliance.**

La doctrine OTAN en opérations interalliées définit la notion de "PLAN DE CAMPAGNE".

Un PLAN DE CAMPAGNE est la CONVERSION D'OBJECTIFS STRATEGIQUES EN ACTIONS OPERATIVES et TACTIQUES. C'est une séquence d'opérations militaires menées en vue d'atteindre un objectif stratégique dans un cadre espace/temps donné.

Il doit REpondre aux QUESTIONS suivantes :

- quelles conditions militaires matérialisent le succès des objectifs stratégiques ?
- quelles successions et combinaisons d'actions produiraient ces conditions ?
- comment utiliser les moyens à cet effet ?
- quels sont les risques ?

La DIRECTIVE de PLANIFICATION doit fixer :

- le but final en termes stratégiques et politico/militaires.
- les objectifs de théâtre nécessaires compte tenu de ce but.

Dès réception de la directive, l'ANALYSE DE LA MISSION détermine :

- les conditions préalables (politiques / temps disponible),
- les tâches impliquées,
- le besoin d'appui par des organismes diplomatiques et économiques.

Le COMAJTF donne alors ses ordres à son état major pour l'étude des tâches et du calendrier, puis envoie des ordres préparatoires aux forces si nécessaire.

Plusieurs **options** sont alors développées dans la planification. Elles sont associées à un **niveau d'engagement**, un **effet à produire**, un **volume de forces**, des **délais**.

Pour chaque option la PLANIFICATION doit déterminer :

- le centre de gravité de la vulnérabilité ennemie,
- les "points de décision" : événements clés pour détruire ce centre de gravité,
- les "lignes d'opérations" : utilisation des forces rapportées à un cadre espace/temps pour réaliser ces événements,
- la combinaison des actions dans le temps,
- le "contingency planning" : options destinées à faire face ou à anticiper les occasions favorables ou les échecs.

Le processus débouche sur plusieurs modes d'actions (MA). Le COMAJTF choisit alors le plus approprié. Il élabore alors son CONCEPT D'OPERATIONS comprenant :

- Idée de manœuvre,
- Phases,
- Répartition des tâches,
- Objectif final.

A chaque étape, le plan est soumis à une CHECK-LIST D'EXAMEN par les bureaux spécialisés. Sont examinés les domaines suivants :

- CDT OPERATIONS
- RENS
- LOG
- COOP CIVILO/MILI
- C3I
- PERSONNEL
- SURETE (MESURES)
- ZONE AR
- OPS SPECIALES
- ENVIRONNEMENT
- REL PUBLIQUES

3. Le processus d'appréciation :

3. 1 Analyse de la mission :

POURQUOI	Obj. Stratégiques Obj. et conditions militaires associés
QUOI	Tâches / Enchaînement / Priorités Détermination des moments ou des situations dans lesquels de nouvelles décisions s'imposent.

On aboutit alors à la REFORMULATION DE LA MISSION.

3. 2 Analyse des facteurs :

Analyse géostratégique :

éléments politico/diplomatiques
aspects juridiques, économiques, historiques, sociaux
intérêts étrangers en jeu
rôle des ONG
environnement technologique
étude géographique du théâtre

Analyse ennemi :

capacités / limites
ME et objectifs ENI
vulnérabilités
soutiens / appuis extérieurs
centre de gravité
situation des forces / degré d'entraînement
nature / volume / localisation / niveau log.

Analyse amis :

Le type d'analyse est identique à partir d'appréciations fournies par les cellules PERS/LOG/G2/C3I

Analyse des restrictions à l'emploi de la force :

(imposées par échelon politico/diplomatique)

Hypothèses sur lesquelles la planification est fondée (= PRESUPPOSITIONS) :

3. 3 Analyse du MA :

Cette analyse s'effectue en termes de **VALIDITE / FAISABILITE / ACCEPTABILITE**

Chaque MA donne lieu à un concept d'opérations et comprend :

missions (dans l'ordre d'accomplissement)
forces engagées et réservées
concept logistique
concept de déploiement
estimation des délais
constitution des réserves

3. 4 Confrontation MA / ME :

Cette confrontation s'effectue suivant plusieurs étapes :

- par phase,
- par zone d'opérations,
- par grandes fonctions opérationnelles.

La confrontation prend en compte les actions des échelons ennemis subordonnés jusqu'à deux niveaux inférieurs.

Une deuxième confrontation est alors menée pour étudier **l'ennemi en réaction**.

Les MA sont alors aménagés.

3. 5 Comparaison des différents MA :

Les critères sont fondés sur :

les principes de la guerre / les aspects essentiels
du combat interarmées / les contraintes politiques /
l'accomplissement de la mission

LA DECISION DU COMAJTF est la base pour la poursuite de la planification et l'élaboration du CONCEPT OF OPERATIONS.

En parallèle se déroule une planification renseignement fixant le bilan des besoins et des opérations correspondantes à mener par les échelons supérieurs / voisins / subordonnés.

- définition besoins RENS,
- demandes d'appui RENS,
- identification moyens nécessaires,
- préparation annexes RENS des plans, débouchant entre autres sur la PRCB (Préparation Renseignement du Champ de Bataille).

4. Conclusion :

Le processus de planification de l'OTAN est parfaitement adapté à sa mission. Il prend en compte les caractéristiques de cette structure, tant au plan politique que des forces prépositionnées ou allouées. De même, le travail n'est pas effectué par une équipe réduite dans l'urgence, mais par un état major complet et dure généralement de l'ordre de deux ans. Sa finalité principale consiste à quantifier les capacités de montée en puissance et de déploiement des forces de l'Alliance.

Les traits principaux qui différencient la planification OTAN de notre méthode sont la recherche systématique, très en amont, du centre de gravité de la vulnérabilité de l'ennemi, qui va conditionner les différents MA, et la méthode de confrontation des ME / MA. Dans cette dernière, outre le fait qu'elle soit lourde et redondante, mais complète, il est intéressant de noter que l'on repasse l'ensemble des MA au filtre de la réaction envisageable de l'ennemi, pour déterminer leurs points faibles.

ANNEXE VI

DEUX APPLICATIONS DE LA "DECISION ANALYSIS" :

Pendant le déroulement de la méthode d'état major (MEM), il existe des passages majeurs dont un des plus délicat à franchir, et qui constitue l'aboutissement même du processus tout entier, est certainement le choix du mode d'action ami (MA), vis à vis des modes d'action ennemis (ME).

A cet égard on constate que, par rapport à une analyse de situation fort détaillée, fondée essentiellement sur des critères objectifs, proposée par la MEM, on suggère d'effectuer ce choix à l'aide d'une technique fort générique et subjective, sans envisager aucune possibilité de chiffrer, ni les critères retenus, ni les alternatives elles mêmes. Ce faisant, on limite la possibilité d'utiliser totalement les nombreuses synthèses obtenues avec les riches analyses qui précèdent, ainsi que l'exploitation optimale de la compétence du groupe d'experts qui s'est constitué au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Or, il existe des techniques fort simples, appartenantes au domaine de la "decision analysis", qui pourraient être susceptibles de donner plus d'objectivité à ce moment essentiel. Le choix du mode d'action pourrait être ainsi plus motivé et mieux argumenté vis à vis des autorités supérieures. Certaines de ces techniques sont enfin particulièrement adaptées pour être employées dans un contexte d'experts et pendant un travail collectif, donc tout à fait dans les conditions de déroulement de la MEM.

1. La "conflict analysis" :

Le premier de ces outils qui semble intéressant est le résultat des études dans le domaine de la "conflict analysis", menés par des chercheurs¹ de l'université de Waterloo (CA). Il suppose deux conditions pour son utilisation :

- que les deux adversaires sont des décideurs rationnels,
- que les modes d'action (MA) respectifs sont connus par les deux protagonistes.

Ces conditions respectées, la combinaison de tous les MA avec tous les ME donne lieu à toute une série de scénarios qui sont à la base de la méthode. Cette méthode permet de définir le scénario que les deux adversaires, à un moment donné, ont le plus intérêt à voir se réaliser dans le monde réel. Comme chaque scénario est constitué par une combinaison d'un MA et d'un ME, celui-ci identifié, on aura repéré aussi le MA le plus favorable.

Un exemple de cette technique, appliquée à l'exercice Europe, est présenté plus loin dans cette annexe.

L'avantage de cet outil réside dans la possibilité de changer indéfiniment les MA et les ME, ainsi que les ordre de préférence des mêmes MA et ME, tout en observant l'évolution du jeu. De même, la possibilité d'ajouter un troisième ou un quatrième joueur est naturellement possible. Dans le cas d'Europe on pourrait pour exemple ajouter le joueur GRIS, avec ses MA, dans son ordre de préférence.

La souplesse d'emploi de l'outil informatique est, à cet égard, primordiale, car il permet d'étudier pratiquement à l'infini, des solutions envisageables en fonction des critères de choix et des priorités que l'on se fixe.

¹ Cfr "Conflict Analysis: models and resolutions", Niall M. Fraser & K. W. Hipel.
University of Waterloo
22 Dupont Street East
Waterloo, Ontario N2J 2G9, CANADA

2. Les techniques de "choix entre alternatives à attributs multiples" :

Un deuxième domaine de possible exploitation est celui des techniques de "choix entre alternatives à attributs multiples"².

Au moment du choix du MA, la MEM nous propose certains critères et nous recommande d'en faire l'appréciation qualitative, tout en nous déconseillant de chiffrer cette appréciation, afin d'éviter la tentation de totaliser les chiffres pour chaque MA. En effet on nous explique que, dans la réalité, les critères n'ont pas le même poids et, par conséquent, les valeurs chiffrées des alternatives ne peuvent pas être additionnées.

Or, les "techniques de choix entre alternatives à attributs multiples" nous permettent de tenir compte du poids des différents critères par rapport à chaque contexte (les ME) : elles nous permettent, de plus, d'étudier la sensibilité de la solution finale (le MA choisi) en fonction de la pondération des critères. Par conséquent, le choix du MA peut être motivé, mais surtout mieux argumenté devant les autorités supérieures.

Un exemple, également appliqué à l'exercice Europe, est présenté à l'issue de la première méthode.

La technique de choix entre alternatives à attributs multiples (du type EXPERT CHOICE) rend possible le chiffrage des éléments d'un arbre décisionnel qui représente efficacement le problème de choix du MA ami par rapport aux ME et aux critères souhaités, quel qu'ils soient.

Cette technique propose un choix rationnel, argumenté et cohérent. Toutefois elle repose en grande partie sur la théorie des probabilités. Il convient donc de se souvenir que celle-ci nécessite de nombreux tirages pour être vérifiée, et qu'elle ne présume en rien le résultat sur un tirage particulier. Le MA proposé est cohérent, mais peut se révéler complètement inadapté lors de son application.

Cette technique présente, toutefois, les avantages suivants :

- elle est particulièrement adaptée à un travail collectif,
- elle exploite au mieux l'expertise du groupe,
- en présence d'un groupe d'experts, elle diminue sensiblement les temps de décision,
- grâce à l'arbre décisionnel, elle rend "plus visible" le raisonnement tout en favorisant la détection préventive des difficultés et des pièges éventuels,
- elle prend en compte plusieurs ME, plusieurs MA et divers critères,
- elle transforme les "comparaisons à plusieurs éléments" en "comparaisons entre couple d'éléments", en les rendant ainsi plus simples,
- le chiffrage des éléments est possible suivant diverses méthodes, à savoir la probabilité, l'importance, la préférence, ou une valeur numérique lorsqu'elle est directement disponible,
- elle tient compte du fait qu'un raisonnement satisfaisant intellectuellement n'est pas toujours rationnel,
- elle détecte l'irrationalité des raisonnements et en suggère les correctifs sans pourtant les imposer,
- elle permet l'analyse à posteriori de la décision, ainsi que la détection des points clé qui y ont conduit,
- elle permet de faire évoluer le chiffrage des éléments de l'arbre décisionnel selon la méthode "what if",
- elle favorise l'argumentation et la légitimation des décisions vis à vis des autorités supérieures,
- enfin, elle ne se substitue en aucun moment au décideur, qui conserve toute sa liberté.

Il semble donc que l'application de l'une ou de l'autre ou bien conjointe, de ces méthodes scientifiques, offre une solution à la confrontation des MA beaucoup plus rationnelle que celle de la MEM actuelle.

² Decision Support Software Inc. - Microsoft 1985

APPLICATION DE LA "CONFLICT ANALYSIS" A L'EXERCICE EUROPE :

La situation choisie pour présenter cette méthode est celle de l'exercice Europe, jouée au CID. Elle est ici simplifiée et utilisée sans la prétention de résoudre au mieux l'exercice, mais seulement pour conduire la simulation dans une ambiance familière.

La situation sur le terrain est la suivante : JAUNE a envahi une partie du territoire du pays MARRON ainsi que les îles dans les détroits en mer du Nord, partie intégrante de MARRON. A partir de ces îles, il est possible d'exercer le contrôle sur la mer interne qui est de grand intérêt pour les communications et les échanges économiques de la région. La coalition BLEU, formée de pays qui ont intérêt à maintenir le statut quo, décide une intervention, à la suite d'une résolution de l'ONU, pour restituer à MARRON son intégrité territoriale. Le pays GRIS, puissant voisin de JAUNE, ne partage pas les intérêts des pays de la coalition BLEU. Au contraire, il maintient des liens économiques avec JAUNE. BLEU n'a aucun intérêt à voir GRIS intervenir dans la crise.

Voici les joueurs et leurs respectifs MA :

JOUEUR BLEU :

- MA #1 : Isolement des forces JAUNE déjà en MARRON (îles des détroits comprises) par un blocus aéronaval à partir de J, et éventuellement terrestre à partir de J+30 (par brièveté, nous l'appellerons dorénavant "Blocus").

- MA #2 : Identique à MA #1 avec, dès que possible, la reconquête des îles MARRON dans les détroits qui ont été envahis par JAUNE (par brièveté, ce MA sera dénommé "Reconquête").

JOUEUR JAUNE :

- ME #1 : Poursuite de l'agression contre MARRON pour s'emparer d'une partie plus importante de terrain vers le Nord du pays (par brièveté, ce ME sera dénommé "Agression").

- ME #2 : Défense des acquisitions territoriales avec la volonté d'engager BLEU dans une bataille défensive sur les confins des territoires acquis (par brièveté, ce ME sera dénommé "Défense").

- ME #3 : Décision d'accepter de s'asseoir à une table de négociation à la suite de la résolution de l'ONU et des menaces d'intervention BLEU (par brièveté, ce ME sera dénommé "Négociation").

Chaque scénario envisageable se caractérise par une combinaison des différentes MA et ME. Il peut être décrit avec une série de "1" et de "0", où le 1 signifie "exécution" du MA et le 0 "non-exécution". Un scénario résulte alors par une série verticale de 5 chiffres (1 ou 0), par exemple :

<i>Scénarios</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Blocus	1	0	0
Reconquête	0	1	1
Agression	0	0	0
Défense	0	1	1
Négociation	1	0	1

Les trois scénarios donnés ici comme exemples peuvent être expliqués ainsi :

- A : BLEU pose un blocus aéronaval ; JAUNE décide de négocier.
- B : BLEU pose un blocus aéronaval et entreprend la reconquête des îles dans les détroits ; JAUNE s'engage dans une bataille défensive.
- C : BLEU pose un blocus aéronaval et entreprend la reconquête des îles dans les détroits ; JAUNE s'engage dans une bataille défensive pour gagner du temps et des avantages mais, en même temps, il accepte des négociations.

Certaines combinaisons des différents MA ne peuvent pas exister dans le monde réel, il faut donc les éliminer du jeu avant de lister tous les scénarios possibles. Il s'agit de toutes celles :

- qui ne prévoit aucune action de BLEU ou de JAUNE (0 partout).
- qui prévoit en même temps le blocus et la reconquête par BLEU (car le MA Reconquête comprend déjà le blocus).
- qui prévoit en même temps agression et négociation par JAUNE ;
- qui prévoit en même temps agression et défense par JAUNE ;
- qui prévoit en même temps agression, défense et négociation par JAUNE ;

Il reste donc pour BLEU, deux combinaisons :

Blocus	0	1
Reconquête	1	0

pour JAUNE, il en existe 4 :

Agression	1	0	0	0
Défense	0	1	0	1
Négociation	0	0	1	1

Par conséquent, les 8 scénarios suivants sont possibles :

Scénarios	A	B	C	D	E	F	G	H
Blocus	1	1	0	0	1	0	1	0
Reconquête	0	0	1	1	0	1	0	1
Agression	0	0	0	0	0	0	1	1
Défense	0	1	0	1	1	1	0	0
Négociation	1	1	1	1	0	0	0	0

L'étape suivante consiste à lister les scénarios possibles dans l'ordre de préférence de chacun des deux joueurs. L'étude est menée en fonction des conclusions partielles de la MEM. Il en ressort que **BLEU souhaite, dans l'ordre** (le tableau correspond à celui ci dessus) :

- A : Devant son blocus, JAUNE accepte tout de suite de négocier sans poser de conditions,
- B : Devant son blocus, JAUNE accepte de négocier, tout en se préparant à défendre ses acquisitions territoriales pour gagner du temps ou, tout simplement, pour marquer d'une façon importante sa volonté de ne pas renoncer complètement à ses prétentions sur MARRON,

- C : Devant son blocus et une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique, JAUNE accepte tout de suite de négocier sans poser des conditions,

- D : Devant son blocus et une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique, JAUNE accepte de négocier, tout en se préparant à défendre ses acquisitions territoriales pour gagner du temps ou, tout simplement pour marquer d'une façon importante sa volonté de ne pas renoncer complètement à ses prétentions sur MARRON,

- E : Devant son blocus, JAUNE se prépare à engager une bataille défensive sans montrer la moindre volonté d'accepter des éventuelles négociations,

- F : Devant son blocus et une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique, JAUNE se prépare à engager une bataille défensive sans montrer la moindre volonté d'accepter des éventuelles négociations,

- G : Devant son blocus, JAUNE devient agressif et cherche à s'emparer d'une partie plus importante du territoire MARRON,

- H : Devant son blocus et une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique, JAUNE devient agressif et cherche à s'emparer d'une partie plus importante du territoire MARRON.

La procédure prévoit ensuite que la même démarche soit adoptée du point de vue de JAUNE. Il faut donc lister les scénarios qui sont les résultats des combinaisons des différents MA selon les souhaits de l'ennemi.

Voici par exemple une liste rationnelle ordonnée selon les souhaits de JAUNE :

<i>Scénarios</i>	<i>B</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	<i>G</i>	<i>D</i>	<i>F</i>	<i>C</i>	<i>H</i>
Blocus	1	1	1	1	0	0	0	0
Reconquête	0	0	0	0	1	1	1	1
Agression	0	0	0	1	0	0	0	1
Défense	1	1	0	0	1	1	0	0
Négociation	1	0	1	0	1	0	1	0

JAUNE souhaite dans l'ordre que :

- B : BLEU mette en œuvre un blocus aéro-maritime, devant lequel JAUNE accepte de se rendre à une table de négociation, tout en se préparant à défendre ses acquisitions territoriales pour gagner du temps ou, tout simplement, pour marquer d'une façon importante sa volonté de ne pas renoncer complètement à ses prétentions sur MARRON,

- E : BLEU mette en œuvre un blocus aéro-maritime, devant lequel JAUNE se prépare à s'engager dans une bataille défensive sans montrer la moindre volonté d'accepter d'éventuelles négociations,

- A : BLEU mette en œuvre un blocus aéro-maritime, devant lequel JAUNE accepte tout de suite de négocier sans poser des conditions,

- G : BLEU mette en œuvre un blocus aéro-maritime, devant lequel JAUNE décide de s'emparer d'une partie plus importante du territoire MARRON avec une action militaire agressive,

- D : Devant le blocus et à une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique menés par BLEU, JAUNE accepte de se rendre à une table de négociation tout en se préparant à défendre ses acquisitions territoriales pour gagner du temps ou, tout simplement, pour marquer d'une façon importante sa volonté de ne pas renoncer complètement à ses prétentions sur MARRON,

- F : Devant le blocus et à une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique menés par BLEU, JAUNE se prépare à s'engager dans une bataille défensive sans montrer la moindre volonté d'accepter d'éventuelles négociations,

- C : Devant le blocus et à une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique menés par BLEU, JAUNE accepte tout de suite de négocier sans poser de conditions,

- H : Devant le blocus et à une opération visant à libérer les îles dans les détroits de la mer Baltique menés par BLEU, JAUNE décide de s'emparer d'une partie plus importante du territoire MARRON par une action militaire agressive.

Nous avons maintenant à notre disposition deux listes des mêmes scénarios dont la seule différence est l'ordre de préférence. La première est ordonnée selon les souhaits de BLEU, la seconde selon celles de JAUNE.

A ce point, une étude mécanographique (logiciel fourni en annexe, explicité dans la bibliographie citée) détermine quelle est la position d'équilibre pour les deux joueurs. C'est à dire le scénario que deux joueurs rationnels choisiraient puisqu'il serait le mieux à même de contrer le plus efficacement, les diverses options de l'adversaire.

Voici les deux vecteurs des préférences avec leurs résultats :

Ordre de préférence des scénarios pour BLEU

	----->							
<i>Scénarios</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>
Blocus	1	1	0	0	1	0	1	0
Reconquête	0	0	1	1	0	1	0	1
Agression	0	0	0	0	0	0	1	1
Défense	0	1	0	1	1	1	0	0
Négociation	1	1	1	1	0	0	0	0
RESULTATS	R	R (E)	S	U	R	U	R	U

Ordre de préférence des scénarios pour JAUNE

	----->							
<i>Scénarios</i>	<i>B</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	<i>G</i>	<i>D</i>	<i>F</i>	<i>C</i>	<i>H</i>
Blocus	1	1	1	1	0	0	0	0
Reconquête	0	0	0	0	1	1	1	1
Agression	0	0	0	1	0	0	0	1
Défense	1	1	0	0	1	1	0	0
Négociation	1	0	1	0	1	0	1	0
RESULTATS	R (E)	U	U	U	R	U	U	U

Analyse des résultats :

Dans la pratique cette phase est faite informatiquement. A fin d'explications, cette analyse permet de comprendre la logique des choix du calculateur.

- Scénario A (sA) :

Il est le préféré de BLEU mais il peut permettre à JAUNE l'acquisition d'avantages unilatéraux. C'est à dire que sA laisse la liberté à JAUNE de se déplacer en sB qui, pour lui, est plus avantageux. BLEU va donc se retrouver dans le scénario B qu'il souhaitait en deuxième seulement. Par conséquent on peut dire que sA est stable et rationnel (R) pour BLEU mais il permet à JAUNE d'améliorer unilatéralement sa position (U). **Le sA ne peut donc pas exister dans le monde réel, si les JAUNE est rationnel.**

- Scénario B (sB) :

Pour BLEU ce scénario est stable et rationnel (R) car il ne peut améliorer sa position unilatéralement. Le sA est par ailleurs celui que JAUNE souhaite en premier ; il est par conséquent stable et rationnel (R) pour JAUNE aussi. **Le scénario B est donc un scénario stable et rationnel en même temps pour les deux adversaires et il a, par conséquent, une grande probabilité de persister dans le monde réel.**

- Scénario C (sC) :

Pour BLEU le sC est instable parcequ'il peut améliorer unilatéralement sa position en passant en sA. Malheureusement ainsi faisant il va mettre JAUNE en condition d'améliorer à son tour sa position en passant soit en sB, soit en sE. Ce dernier est un scénario pas du tout souhaité par BLEU. En ce cas on dit que sC est sanctionné (S) pour BLEU et qu'il est instable (U) pour JAUNE. **Il n'a donc pas la possibilité de persister dans le monde réel.**

- Scénario D (sD) :

Si BLEU se trouve dans cette situation il peut obtenir des améliorations unilatérales en passant en sB. Pour BLEU, il s'agit donc d'un scénario instable non sanctionné. Pour JAUNE, sD est au contraire stable et rationnel (R) car des améliorations unilatérales y sont impossibles. **Ce scénario par conséquent ne peut pas exister dans le monde réel si BLEU est rationnel.**

- Scénario E (sE) :

Dans cette situation BLEU ne peut pas espérer d'améliorations unilatérales, sE est donc stable et rationnel (R) pour BLEU. JAUNE, dans une pareille situation, peut au contraire passer en sB ; le sE est par conséquent "instable non sanctionné" pour JAUNE (U). **Lui non plus ne peut pas exister dans la réalité.**

- Scénario F (sF) :

Les joueurs peuvent, tous les deux, espérer des améliorations unilatérales. BLEU peut améliorer unilatéralement (U) sa situation en passant en sC ou en sD. JAUNE peut à son tour obtenir des améliorations unilatérales (U) en passant en sD, qu'il préfère. **Ce scénario ne peut donc pas exister dans la réalité.**

- Scénario G (sG) :

BLEU ne peut pas améliorer unilatéralement sa situation. Le scénario est donc stable et rationnel (R) pour lui. A l'inverse, JAUNE peut améliorer unilatéralement sa situation ; pour lui le sG est instable (U). **Le sG ne peut donc pas exister dans la réalité.**

- Scénario H (sH) :

BLEU a la possibilité d'améliorer unilatéralement sa situation en passant en sG. JAUNE, à son tour, peut également le faire en passant en sD, sF ou sG. **Le scénario sH est instable pour les deux joueurs.**

Conclusion :

Le seul scénario qui est rationnel (R), donc stable (E), pour tous les deux joueurs, c'est à dire qui ne consent pas aux deux adversaires l'acquisition d'avantages unilatéraux ultérieurs, est le scénario B. Si par conséquent les deux protagonistes sont des décideurs rationnels, c'est la solution la plus réaliste.

Dans le cadre de l'exercice EUROPE, la "conflict analysis" nous suggère comme plus réaliste, étant donné les priorités choisies, le scénario qui voit JAUNE se préparer à une bataille défensive, tout en acceptant de se rendre à une table de négociation vis à vis d'un blocus aéronaval de BLEU. C'est la seule solution rationnelle pour tous les deux joueurs à ce stade du conflit.

APPLICATION D'UNE TECHNIQUE DE "CHOIX ENTRE ALTERNATIVES A ATTRIBUTS MULTIPLES" A L'EXERCICE EUROPE :

La technique de "choix entre alternatives à attributs multiples" peut se révéler particulièrement utile lorsqu'il s'agit de choisir un MA sur la base de plusieurs critères, par rapport à deux ou plus ME. Elle donne en effet la possibilité à un groupe d'experts de chiffrer le poids des critères et la valeur des alternatives.

Utilisons un exemple pour expliquer l'ambiance dans laquelle cette technique doit être mise en œuvre :

Il s'agit d'un officier qui, se sachant proche d'une mutation, a besoin de changer de voiture.

Il a deux affectations possibles : l'une à Paris, l'autre dans une base en pleine campagne. L'officier en question sait que la mutation à Paris est plus probable mais ne peut pas exclure la seconde. Il s'agit là de deux occurrences différentes, chacune avec sa probabilité de réalisation dans le monde réel.

Comme son petit problème est de choisir une voiture, on imagine aisément que les caractéristiques techniques demandées diffèrent notablement suivant l'affectation. Il doit également prendre en compte les coûts d'achat et d'entretien, ainsi que de ses préférences esthétiques et les performances de la nouvelle voiture. L'intégration de toutes ces données le préoccupe. Il a déjà identifié trois voitures entre lesquelles il doit faire son choix : une twingo, une xantia et une laguna. Comme son besoin est urgent, il ne peut pas attendre la promulgation de son affectation.

Pour faire son choix il doit tenir compte :

- de la probabilité d'affectation à Paris par rapport à la probabilité d'affectation à la campagne,
- de critères tels que les prestations, les coûts, etc,
- des caractéristiques de chaque voiture (consommation, vitesse, charge maximale, prix d'achat, impôts à payer, etc.),
- de ses préférences esthétiques.

Les deux affectations possibles sont donc les occurrences qui peuvent se présenter.

Les trois voitures sont les alternatives (une des trois sera la solution du problème).

Les caractéristiques des trois voitures sont les attributs des alternatives.

C'est enfin à lui de choisir les critères à utiliser pour le choix.

Dans un pareil cas, la capacité de notre cerveau nous permet, à l'aide simplement d'un magazine spécialisé, d'intégrer les données nécessaires et parfois nous propose des choix efficaces. Dans une situation plus complexe, parfois moins familière, une aide à la décision peut être la bienvenue.

La situation choisie pour présenter outil méthodologique est à nouveau celle de l'exercice EUROPE. Cet exercice est encore une fois utilisé sans la prétention d'en trouver la meilleure solution, mais seulement pour conduire la simulation dans une ambiance connue.

Les joueurs d'EUROPE et leurs respectifs MA sont les mêmes déjà utilisés précédemment pour la "conflict analysis".

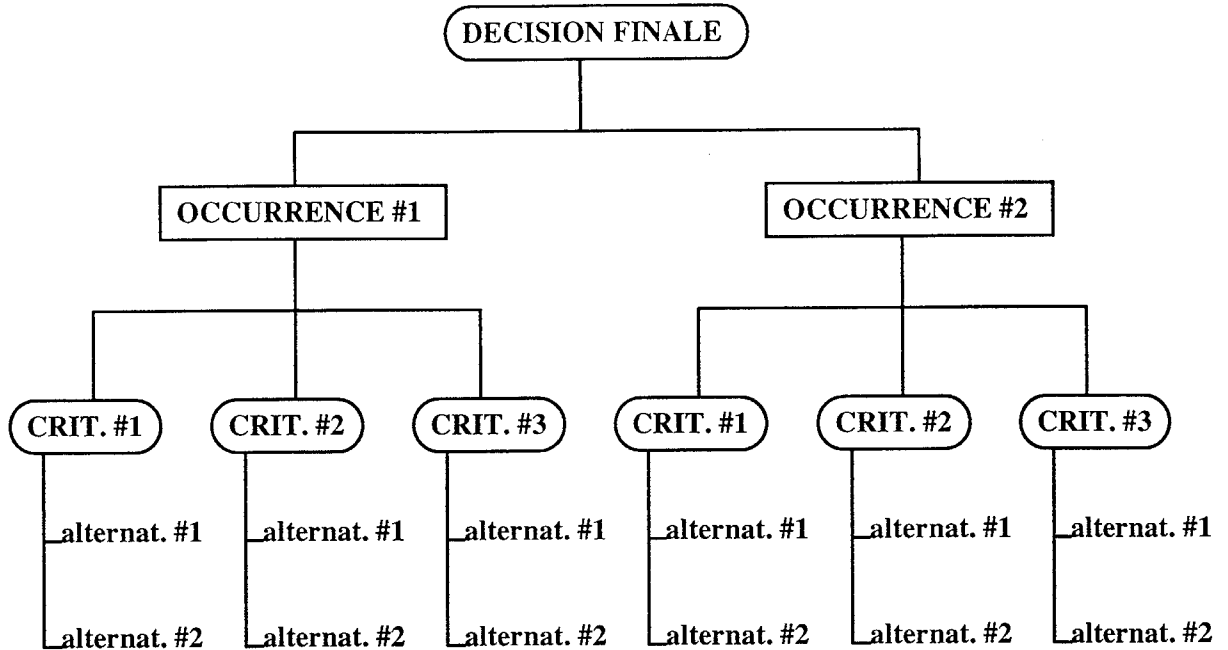
Il est utile de rappeler que le problème est de choisir le MA plus favorable par rapport aux possibles ME et vis à vis de certains critères à définir.

Chaque ME peut donc être considéré comme une occurrence avec une certaine probabilité de se présenter dans le monde réel.

Chaque MA représente à son tour une solution possible à notre problème et il est par conséquent, une alternative. Chacune de ces alternatives possède plusieurs attributs, c'est à dire qu'elle a plusieurs caractéristiques différentes, à savoir : sa facilité de mise en œuvre, ses coûts, sa rapidité d'exécution, son acceptabilité vis à vis des média et/ou d'autres éventuels acteurs (par exemple GRIS,...).

Cette technique dont il existe plusieurs variantes (il s'agit ici de l'application connue comme "EXPERT CHOICE"², pour lequel le groupe a disposé du logiciel) prévoit tout d'abord la création d'un arbre décisionnel.

Cet arbre décisionnel est ici représenté dans l'hypothèse d'un choix entre deux alternatives dans une ambiance à deux occurrences et par rapport à trois critères.



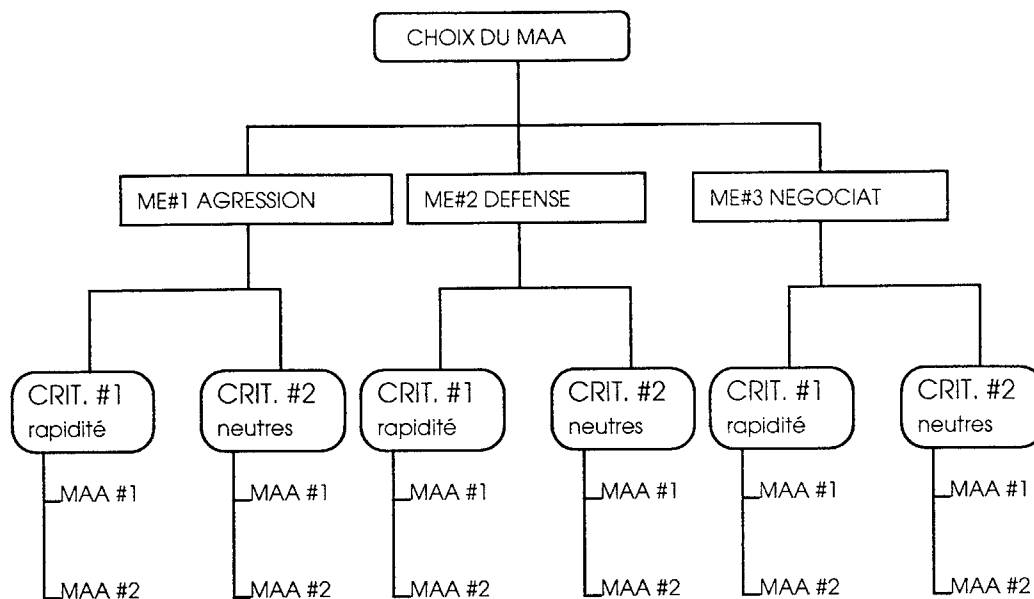
Il s'agit maintenant de reconstruire cet arbre décisionnel par rapport à la situation simulée dans l'exercice EUROPE.

- Le choix à faire est entre deux MA de BLEU,
- Les occurrences sont représentées par les trois ME de JAUNE,
- Les critères peuvent être choisis par le décideur par rapport à l'analyse de situation, aux forces amies et ennemies, aux souhaits/directives politiques etc,
- Les deux MA de BLEU sont les feuilles de notre arbre décisionnel.

Dans un but exclusivement démonstratif de cette application et en vue de le rendre plus facile à gérer, deux critères seulement ont été choisis, à savoir la "rapidité d'achèvement du résultat" (ensuite dénommé comme "Rapidité") et l'attitude des pays neutres et de GRIS par rapport aux deux MA (ensuite indiqué comme "Neutres"). Bien entendu un jugement favorable des alternatives par rapport à ce critère sera donné devant une attitude favorable des pays concernés.

² Decision Support Software Inc. - Microsoft 1985

Voici donc le même arbre décisionnel référé à cette hypothèse de jeux pour l'exercice EUROPE :



Ce travail accompli, le processus prévoit d'effectuer des comparaisons 2 à 2 à chaque niveau de l'arbre décisionnel, à partir du plus élevé.

L'outil informatique associé à la technique EXPERT CHOICE (EC) est fort simple, il nous aide à la fois dans la réalisation de l'arbre et dans les comparaisons.

Les comparaisons à chaque niveau peuvent être faites sous plusieurs aspects.

- l'importance,
- la préférence,
- la probabilité,
- la valeur numérique,
- la méthode "what if".

Comme il faut débiter par le niveau le plus élevé, on prendra en considération d'abord la comparaison entre les occurrences : dans notre cas il s'agit de chiffrer respectivement la probabilité que l'ennemi choisisse le ME "Agression" plutôt que "Défense" ou "Négociation".

Il nous est demandé, pour chaque couple d'occurrences, "quelle est la plus probable ? " et "de combien celle-ci est plus probable ? ". Dans le cas considéré, comme on a 3 occurrences, il nous sera proposé 3 comparaisons (ME#1 contre ME#2, ME#1 contre ME#3, ME#2 contre ME#3), pour le traitement du premier niveau de l'arbre décisionnel.

A noter que l'algorithme mathématique que le programme utilise est construit pour tenir compte des éventuelles incohérences du raisonnement humain.

Le raisonnement suivant, en se plaçant dans le camp BLEU, est cohérent :

- A est 2 fois plus probable que B. A est également 2 fois plus probable que C. Par conséquent B et C sont également probable.

Malheureusement le cerveau humain ne raisonne pas toujours d'une façon cohérente. Il peut donc se présenter le cas suivant :

- A est 2 fois plus probable que B. A est aussi 2 fois plus probable que C. De toutes façons, je considère B plus probable que C.

Le programme nous présente alors le chiffrage des probabilités d'occurrence des trois ME considérés, telles qu'elles découlent de nos appréciations.

En même temps, il nous présente le niveau de cohérence de notre raisonnement sous forme d'un "indice d'inconsistance" (inconsistency index). Si on souhaite corriger cette incohérence éventuellement présente, il nous indique aussi à quel point du raisonnement celle-ci est la plus importante et nous suggère les changements à amener. C'est à nous de décider si on tient compte ou pas.

Le résultat de cette étape du travail est que nous disposons non seulement de trois ME mais aussi des probabilités de leurs occurrences. De plus, ces probabilités ont été chiffrées par un groupe d'experts, les mêmes qui ont déjà effectué l'appréciation de situation et l'étude des forces ennemies. Toutes les conditions sont donc remplies pour considérer fiables à la fois les jugements de valeur exprimés comme la probabilité qui en découle de chaque ME.

Dans le cas actuel, le niveau d'occurrence des trois ME peut être ainsi chiffré :

- ME #1 (JAUNE poursuit l'agression à MARRON)	=	11. 5%
- ME #2 (JAUNE se prépare à une bataille défensive)	=	76. 3%
- ME #3 (JAUNE accepte des négociations)	=	12. 2%

		100 %

On passe alors au second niveau de notre arbre décisionnel. Il s'agit de définir, pour chaque ME, le poids des critères retenus.

On choisit ici de juger non plus la probabilité d'occurrence mais l'importance comparative de chaque critère. On se demandera par conséquent si, par rapport à chaque ME, le critère de la "rapidité" est plus important que celui de "ne pas heurter la sensibilité des pays neutres et de GRIS", et de combien. La façon de procéder et les opportunités offertes par l'outil informatique sont les mêmes que celles déjà décrites précédemment.

Il est important de noter ici que le poids des critères qui en résultera n'est pas le même en fonction des ME. La "Rapidité" peut être plus importante que "Neutres" par rapport à ME#1, mais que ces valeurs peuvent s'invertir pour ME#2 face à ME#3.

Le poids des critères peut être le suivant :

Par rapport au ME #1

- Rapidité	=	84. 5
- Neutres	=	15. 5

Par rapport au ME #2

- Rapidité	=	50
- Neutres	=	50

Par rapport au ME #3

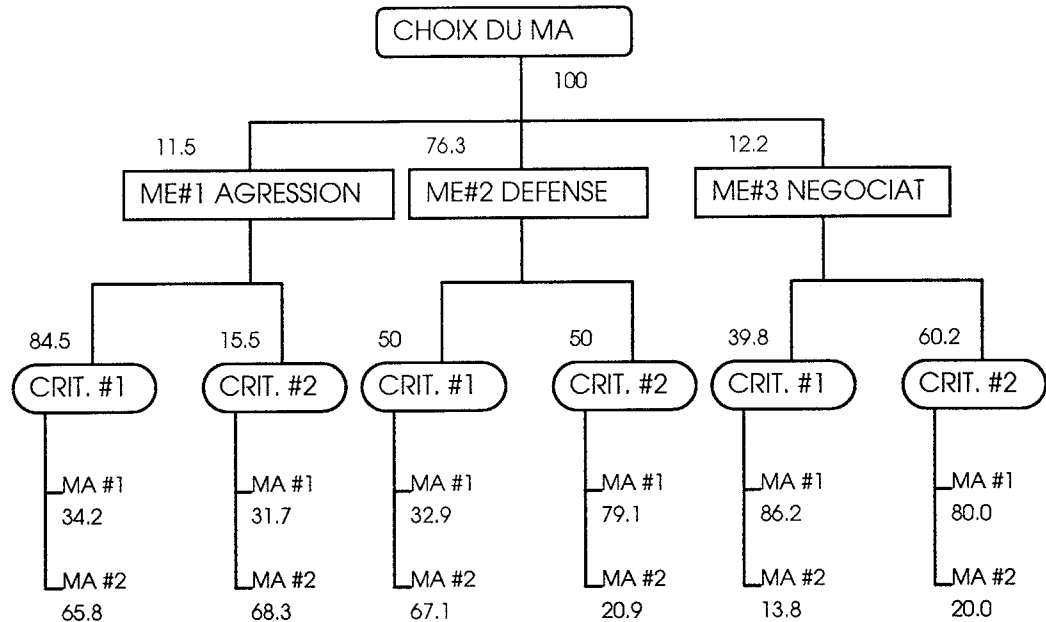
- Rapidité	=	39. 8
- Neutres	=	60. 2

Vis à vis de la MEM, nous avons non seulement un pourcentage d'occurrence de chaque ME, mais également des poids relatifs aux critères. **Ces poids, encore une fois, ont été élaborés par des experts, pendant un travail de groupe, ils sont par conséquent considérés comme relativement fiables.** De plus, ils n'ont pas été établis d'une manière générale, mais par rapport à chaque ME.

Il ne reste enfin qu'à franchir le dernier obstacle, c'est à dire effectuer les comparaisons entre MA, par rapport à chaque critère et à chaque ME. Ici le jugement est porté en comparant les deux MA. On se demande donc pour chaque critère, si les deux MA sont également préférables. Si la réponse est "non" on se demande ensuite "quel MA est le plus préférable" et encore "de combien il est plus préférable". On obtient ainsi le chiffrage de la préférence des MA par rapport à chaque critère et à l'intérieur de chaque ME.

Cela fait, les calculs sont pris en compte par le logiciel. Il s'agit d'une série d'additions et de multiplications grâce auxquelles on obtient deux chiffres, l'un caractéristique du MA#1 et l'autre attribué au MA#2. Le chiffre le plus élevé correspond au MA qui répond mieux, tout en restant un compromis, aux besoins du décideur.

Voici l'arbre décisionnel complet des toutes les valeurs :



Sur la base de ce modèle décisionnel, l'outil informatique associé propose le résultat suivant :

MA #1 = 567
 MA #2 = 433

Le MA à choisir est le MA #1, c'est à dire celui qui prévoit l'isolement des forces JAUNE déjà en MARRON (îles des détroits comprises) par un blocus aéronaval à partir de J et éventuellement par un blocus terrestre à partir de J+30.

A ce moment, nous pouvons effectuer une évaluation plus complète.

Il est en effet possible d'étudier la réactivité (sensitivity) de la solution finale par rapport aux éventuels changements de valeurs en pourcentage attribués aux ME. En d'autres termes, il est possible de savoir à quelles conditions le MA#2 pourrait être, éventuellement, meilleur que le MA#1.

Il est également possible de voir comment la solution finale peut changer, à l'intérieur de chaque occurrence, si on fait varier le poids attribués aux différents critères de choix.

Enfin, il est naturellement envisageable de répéter toutes les confrontations ou d'ajouter, d'enlever des critères, des occurrences etc..

Dans le cas pris en compte, on s'aperçoit que le MA #2 l'emporterait sur le MA #1 seulement si le ME agressif obtient un pourcentage de probabilité d'occurrence supérieur à 40%.

En ce qui concerne les évolutions à l'intérieur de l'occurrence ME #1, l'analyse de réactivité montre que c'est toujours le MA #2 qui l'emporte (662 contre 338). Le MA #1 ne peut jamais l'emporter même si on inverse complètement le poids des critères.

Si on prend en considération les possibilités d'évolutions à l'intérieur de l'occurrence ME #2, c'est MA #1 qui l'emporte (560 contre 440). MA #2 l'emporte seulement si le poids du critère "Rapidité" est supérieur à 63 et celui du critère "Neutres" est inférieur à 37.

En ce que concerne l'occurrence ME #3 c'est MA #1 qui l'emporte (825 à 175). Le MA #2 ne peut jamais l'emporter même si on inverse complètement le poids des critères.