



Mémoire d'étude EAO 12

Concept français des opérations basées sur les effets -EBO-

Version provisoire en date du 5 juillet 2005

Directeur d'études

Colonel (T) COSQUER, EMA/ EMPLOI

Mémoire rédigé par

CBA (T) REY Bernard , France
LCL (A) ARMAND Olivier , France
CF (M) Le QUILLIEC Jean-Marc, France
CBA (T) PORTAIL Xavier , France
LCL (A) CART Philippe, Suisse
MAJ (T) RAYMOND Theresia, Etats-Unis
COL (A) GUO Xiaodong, Chine
LCL (T) NGUYEN Hoa, Vietnam

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. GENERALITES SUR LES OPERATIONS BASEES SUR LES EFFETS

1. Les principes
2. Les quatre piliers
3. Le cycle actions effets

II. LES DIFFERENTES APPROCHES EXISTANTES

1. L'approche américaine
2. L'approche britannique
3. L'approche de l'OTAN

III. L'APPROCHE FRANCAISE DES OPERATIONS BASEES SUR LES EFFETS

1. Rappel
2. Etat des lieux
3. Freins et atouts

IV. MISE EN ŒUVRE DU CONCEPT FRANCAIS

1. Problématique
2. Les études préliminaires
3. Des outils à développer

CONCLUSION

ANNEXES

1. Acronymes
2. Définitions
3. Annexe à la partie II.2 - La conception britannique des effets
4. Sources
5. Liste des destinataires

INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, la guerre a changé de nature. D'opérations menées face à des armées structurées et organisées, les opérations actuelles et futures tendent à affronter un adversaire diffus mêlé à son environnement et usant de modes d'actions asymétriques. Si l'on ajoute à cet environnement, les questions complexes posées par les interventions, la dimension globale et interministérielle, la révolution de l'information, force est de constater que notre outil de défense sera appelé à évoluer et s'adapter de plus en plus souvent.

Le Pentagone dans le cadre de sa transformation veut pouvoir évoluer dans son mode de planification et d'opération en intégrant la notion d'EBP -effects-based planning et EBO -effect- based operations. Il souhaite faire évoluer rapidement l'outil de défense existant, et l'adapter aux nouvelles menaces et évolutions technologiques, dans un contexte de ressources financières contraintes. Les technologies permettent de développer de nouvelles capacités, de nouvelles doctrines et des approches différentes des processus décisionnels, des organisations et de l'entraînement. Cette approche des opérations vise ainsi à produire sur l'ennemi un effet stratégique qui l'amènera à limiter ses ambitions.

Ces opérations basées sur les effets -EBO- permettent d'intégrer toutes les évolutions des techniques de communication, de renseignement spatial et les progrès en matière de commandement en réseaux par une meilleure synergie de toutes les fonctions opérationnelles et de leurs composantes. Par ailleurs, elles visent à intégrer l'ensemble des acteurs nationaux ou internationaux capables d'agir pour l'atteinte directe ou non d'un résultat.

Est effet ce qui est intentionnellement réalisé afin de maintenir, modifier ou transformer, positivement ou négativement, l'état physique ou immatériel d'une ressource amie, ennemie ou neutre.
L'effet est autant le résultat obtenu que l'action qui l'obtient.

L'approche et la planification par les effets introduisent une nouvelle dimension et peuvent se traduire de deux manières :

- soit il s'agit des effets à produire pour atteindre un résultat,
- soit il s'agit des effets obtenus par le résultat.

La problématique des effets dans la planification est donc double : quels effets faut-il produire pour créer un évènement et quels effets cet évènement va-t-il permettre d'obtenir pour créer une nouvelle situation?

Il est de fait nécessaire d'anticiper et dès le stade de la planification, de réfléchir sur les effets initiaux ou finaux à produire ou à obtenir. Le ciblage, utilisé actuellement dans les états-majors de planification interarmées, est un des aspects de ces EBO car le processus cherche à prendre en compte les points faibles à neutraliser pour atteindre un objectif ou atteindre un résultat. L'approche des opérations par les effets ne représente donc pas un changement majeur dans la vision des opérations. Elle est séduisante parce qu'elle a pour but d'économiser les moyens utilisés et d'opérer dès le départ une réflexion interarmées et interministérielle de gestion des crises.

L'approche d'opérations centrées sur les effets représente pour le France un vrai défi compte tenu de l'organisation actuelle du processus décisionnel, des limites actuelles de l'interministériel dans le processus de gestion actuel des crises et de la volonté du pouvoir exécutif de conserver l'initiative de l'engagement jusqu'au dernier moment. Elle semble en outre incontournable pour rester interopérable. Les efforts récents de la France¹ visant à s'intégrer aux instances de planification de l'OTAN et à

¹ La France a ainsi rallié le MIC Multinational Interoperability Council qui est un forum d'échanges regroupant les Etats-unis, le Royaume uni, l'Allemagne, le Canada, l'Australie et la France. Elle participe ainsi activement aux groupes de travail MNE.

participer au développement de la politique de défense européenne l'ont conduit à prendre en compte ce mouvement de « transformation » et à participer activement aux instances multinationales qui définissent les futurs standards d'interopérabilité.

- PARTIE I -
GENERALITES SUR LES OPERATIONS BASEES SUR LES EFFETS

Les réflexions menées au sein du Pentagone sur une nouvelle vision de la guerre ont conduit à l'adoption au niveau interarmées d'une nouvelle philosophie du combat appelée Effects-Based Operations - EBO.

Traditionnellement, la visibilité des formations militaires et des infrastructures nécessaires à leur déploiement assurait un dénombrement aisé des objectifs. Auparavant, l'articulation des cibles déterminait largement celle des armes, alors que la planification découpait en phases distinctes la réduction progressive des capacités adverses. Mais la dispersion des adversaires asymétriques au sein des populations et la multiplication des senseurs en temps réel ont périmé cette procédure – au moins pour des raisons morales et logistiques.

1.) Le principe

L'approche d'opérations basées sur les effets – EBO- vise à produire sur l'ennemi un effet stratégique qui l'amènera à changer de comportement. L'effet doit être obtenu par la paralysie du système adverse, afin de le priver de sa capacité d'action et de résistance. La paralysie peut être physique, fonctionnelle ou psychologique, et résulte de l'application cumulative et en synergie, aux niveaux tactique, opératif et stratégique, de toute la gamme des capacités. La destruction physique est remplacée par une combinaison coordonnée de frappes de précision, de manœuvres au sol et d'opérations d'information sur des micro objectifs, dont la neutralisation comporte des effets systémiques très pénalisants. Ces actions sont simultanées et non plus séquentielles.

Face aux menaces asymétriques et aux futures caractéristiques du champ de bataille, la situation doit être décrite de manière dynamique en localisant les vecteurs de l'information, connaissances, équipements, marchandises ou personnes, afin de comprendre les facteurs physiques, psychologiques et éthiques d'un conflit, c'est-à-dire ceux qui déterminent la capacité, la volonté et la légitimité, puis d'apprécier leur évolution pour les influencer.

Ce raisonnement découlant des technologies utilisées pour la « guerre en réseaux », la réalisation d'une matrice rassemblant capteurs, plates-formes de tir, moyens de guidage dans une bulle électronique permettant de traiter en temps réel toutes les cibles qui se dévoilent est impérative.

La destruction physique est remplacée par la combinaison coordonnée de frappes de précision, de manœuvres au sol et d'opérations d'information sur des micro objectifs dont la neutralisation peut avoir des effets systémiques très pénalisants.

Enfin, les EBO ne constituent pas un changement majeur dans la vision des opérations : les tâches à effectuer sont remplacées par des effets à obtenir, par une analyse systémique – ONA. Un risque subsiste néanmoins dans l'automatisation possible de la décision liée à une modélisation des systèmes et des processus décisionnels².

2.) Les quatre piliers des opérations basées sur les effets -EBO

Les opérations basées sur les effets reposent sur quatre piliers :

- le développement des connaissances de base (Knowledge Base Development – KBD), et des analyses systémiques (Operationnal Net Assessment – ONA) ;
- la planification (Effects Based Planning – EBP);

² Une étude est actuellement menée visant à développer un logiciel d'aide à la planification.

- l'exécution (Effects Based Execution – EBE);
- l'évaluation (Effects Based Assessment – EBA).

La phase MNE4 prévue en mars 2006 intègre les deux premiers piliers (analyse systémique et planification) mais les piliers EBE et EBA restent sans calendrier. L'ensemble de ces études sera incorporé dans un futur concept d'opérations sur les effets- EBO CONOPS.

Dès à présent, les conclusions immédiates suivantes peuvent être tirées :

- le processus actuel de planification semble viable mais un important travail d'harmonisation préalable de la terminologie employée est nécessaire, en faisant effort sur les notions de EFFET – ACTION – OBJECTIFS – LIENS,
- le concept doit s'adapter pour assurer une meilleure cohérence et un bon séquençement des étapes du processus. Après les premières expérimentations, des redondances sont apparues. Certaines phases conservent ainsi un caractère trop linéaire au lieu d'une simultanéité des travaux avec un aspect itératif,
- la création d'outils d'aide à la planification semble incontournable, voire la définition d'une nouvelle structure d'état-major.

3.) Cycle ACTION/ EFFETS

Le cycle de planification et de conduite des EBO est un processus continu et itératif qui peut être décomposé selon les étapes suivantes :

-Connaissance de l'adversaire : la connaissance de l'adversaire en tant que « système » est la pierre angulaire des opérations basées sur les effets. Cette compréhension profonde de l'adversaire, de l'environnement, et de nos propres capacités exige une capacité de fusion d'informations de sources multiples, nationales ou internationales, gouvernementales ou non gouvernementales.

-Planification en vue des effets : au niveau national, il devient impératif que le commandant de l'opération soit impliqué dès le début de la préparation de l'opération. Il doit en effet traduire les objectifs nationaux en opérations militaires, en insistant sur les effets à obtenir pour détruire la cohésion du système ennemi. Les objectifs à atteindre doivent être définis à travers l'ensemble des effets qui permettront d'atteindre ces objectifs. Les effets désirés sont donc un ensemble de conditions qui doivent être réalisées pour atteindre les objectifs et état final recherché –EFR- défini par le chef.

-Exécution de la planification : l'application des EBO exige du commandant de l'opération qu'il soit capable de prendre en compte l'ensemble des capacités nationales disponibles. Cela implique une connaissance non seulement de l'appareil militaire, mais aussi des instruments diplomatiques, économiques et d'information. La difficulté réside dans la coordination et la synchronisation de toutes ces capacités au sein d'une force cohérente et efficace.

-Evaluation des résultats : plus encore que dans les opérations classiques, il est nécessaire de disposer d'un processus continu d'évaluation des résultats. Cette évaluation doit être intimement liée aux effets recherchés, de manière à déterminer clairement si certains des effets recherchés ont été produits, si des effets collatéraux sont apparus, et de quelle manière ces effets ont contribué à l'atteinte des objectifs. L'évaluation des résultats doit mesurer la création d'effets sur l'espace de bataille, mesurer comment ces effets affectent le système global de l'adversaire, et s'ils ont contribué ou non à faire évoluer le conflit vers l'état final recherché visé par le commandant.

-Ajustement l'action : le succès des EBO repose sur l'aptitude à s'adapter, c'est-à-dire à reconnaître que les conditions existantes sont différentes de celles déterminées dans la phase initiale de planification, et d'effectuer les nécessaires adaptations.

- PARTIE II -
LES DIFFERENTES APPROCHES EXISTANTES

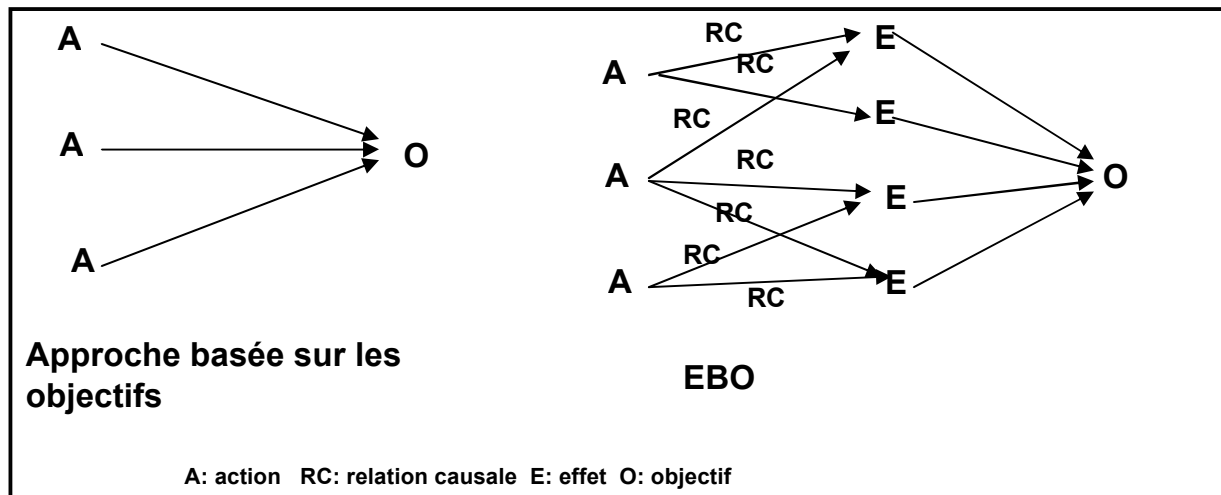
1.) L'approche américaine.

Les Américains ont cherché à développer une approche basée sur les effets recherchés depuis plusieurs années. Dès 2001, l'USJFCOM³, aujourd'hui co-localisé avec le SACT⁴ de l'OTAN, a produit les premiers documents conceptuels définissant cette approche.

Le but des EBO, pour les américains, consiste en premier lieu à obtenir une connaissance profonde et fiable de l'adversaire. Cette connaissance doit permettre de planifier, conduire, évaluer et adapter les actions en termes d'effets recherchés, de manière à identifier et mener l'action globale la plus efficace pour obtenir le changement désiré chez l'adversaire et atteindre les EFR stratégiques et opératifs. Les EBO, pour les Américains, sont donc définis comme un processus visant à obtenir un résultat stratégique ou « effet » sur l'ennemi à travers l'application synergique et cumulative de l'intégralité des capacités militaires et non militaires.

Apport des EBO :

L'approche traditionnelle basée sur les objectifs met en relation directe les actions proposées avec les objectifs désignés, cette relation étant ensuite affinée à travers une démarche de strategic objective to task linkage, qui permet de vérifier que les actions menées sont cohérentes avec les grands objectifs stratégiques. L'approche EBO doit permettre quant à elle d'examiner en détail les relations causales à travers lesquelles les actions mènent à la réalisation des objectifs. Ces relations causales permettent au planificateur de comprendre pourquoi on peut attendre d'une action donnée qu'elle produise un effet désiré, dans un contexte donné.



Une évolution importante induite par les EBO est la prise en compte dans la planification et dans l'évaluation des résultats du caractère multiple des effets qui peuvent être produits par une unique action. La différence majeure entre un objectif et un effet provient de l'ensemble des résultats à prendre en compte : les objectifs ne prennent en compte que les résultats à obtenir, les résultats désirés.

Les effets prennent en compte tous les résultats d'une action, y compris les résultats non désirés ou inattendus, les résultats indirects, de second ou de troisième ordre, voire les résultats négatifs. Tout le challenge des EBO consiste donc à passer d'une démarche visant à déterminer quelles actions vont amener à un objectif donné, à une démarche visant à prendre en compte l'éventail complet des résultats potentiels de nos actions.

³ USJFCOM : US Joint Force Command.

⁴ SACT: Supreme Allied Command for Transformation
CID - 12° Promotion

Les Américains insistent sur un examen plus approfondi de l'adversaire, qu'il faut aborder comme un « système de systèmes » complexe et adaptatif. Cette connaissance poussée de l'adversaire doit s'obtenir par la fusion d'un très large spectre de sources, américaines ou alliées, gouvernementales ou non. Un tel fusionnement impose de disposer d'outils performants, permettant d'agglomérer et de présenter de façon claire au commandement les forces, faiblesses et vulnérabilités de l'ennemi, et les nœuds de son système de forces. Sans la détention d'un tel outil, l'approche des EBO ne peut rester que théorique. Les Américains disposent donc d'ores et déjà d'outils d'analyse et de fusion puissants, bien qu'encore en développement, parmi lesquels l'ONA - operational net assessment.

Les EBO impliquent une planification et une conduite prenant en compte la palette complète des moyens nationaux. Néanmoins, pour les Américains, l'efficacité des opérations militaires s'améliore grandement si le commandement militaire est impliqué de façon profonde dans la phase initiale de planification, au niveau politique. L'un des principaux challenges liés à la mise en place d'une approche globale basée sur les effets est l'absence de processus institutionnalisés permettant des échanges d'informations efficaces entre les divers partenaires potentiels, militaires, gouvernementaux ou non gouvernementaux. Il est donc indispensable, très en amont des crises, de mettre en place des relations habituelles et continues entre les différents acteurs qui élimineront toute surprises ou réticences dès lors qu'un échange d'informations sera nécessaire.

A travers les EBO, le commandant de l'opération doit chercher à obtenir des effets non seulement sur les moyens et les capacités de l'ennemi, mais aussi sur sa volonté et son comportement. Ceci doit entraîner, selon les Américains, un rapprochement entre les alliés, pour un partage du renseignement et des perspectives quant à la psychologie, aux sensibilités et aux vulnérabilités de l'ennemi.

Les EBO exigent une évaluation des résultats qui ne soit plus seulement basée sur l'attrition ou les effets des armes. L'analyse doit permettre de comprendre comment les effets désirés ont été obtenus (directement ou indirectement), de tracer les effets non attendus (comment ont-ils été produits, pourquoi n'ont-ils pas été prévus, quel est leur impact sur les opérations). La réponse à toutes ces questions renverra probablement à la connaissance initiale de l'adversaire et des capacités propres. En ce sens, l'évaluation devra permettre d'affiner la compréhension profonde de l'ennemi.

Enfin, selon les Américains, le succès des EBO réside fondamentalement sur la capacité à s'adapter, c'est-à-dire sur la capacité à opérer les changements appropriés dans la planification et l'exécution. En effet, si la démarche EBO est rendue possible en grande partie par les efforts dédiés à la compréhension des actions et de l'intention de l'ennemi, ces efforts ne délivreront leurs dividendes que s'ils sont utilisés pour orienter les modes d'action américains. A ce titre, l'utilisation même de la démarche EBO doit envoyer un signal clair à l'ennemi : les forces américaines sont adaptables, donc non prédictives. Elles ont non seulement la capacité, mais aussi la détermination à adapter leurs plans d'action à l'évolution de la situation. La capacité d'adaptation repose sur deux facteurs : la flexibilité et l'agilité (Flexibility and Agility). La flexibilité est définie comme une capacité mentale ou un état d'esprit permettant au commandant de l'opération ou à ses forces de changer et de s'adapter. L'agilité est définie comme la capacité physique permettant aux forces de s'adapter à une action donnée. La flexibilité doit s'acquérir à travers une instruction spécifique, et par le développement d'un état d'esprit général nouveau. L'agilité implique de revoir la structure des forces et de positionner celles-ci judicieusement.

2.) L'approche britannique

Les Britanniques cherchent également à adopter une nouvelle approche de résolution des crises basée sur les effets recherchés, l'EBA- Effects Based Approach. Cette approche est orientée vers les résultats⁵, parce que ce sont les résultats finaux qui importent et non les moyens nécessaires pour les obtenir.

⁵ « Outcome-focused approach »
CID - 12^e Promotion

Elle vise à cibler les comportements des adversaires et en particulier leur volonté de combattre – le résultat final recherché étant « d’influencer la « volonté, les perceptions et les capacités des adversaires, des parties neutres et des alliés à tous les niveaux⁶ ».

Elle s’appuie en outre sur de (forts) fondements théoriques déjà existants, à savoir la « Théorie de la Manœuvre » et les « Principes de la Guerre »⁷.

Elle désigne sous le nom d’opérations basées sur les effets –EBO- les structures, processus et actions permettant d’agir au plan pratique, notamment au niveau militaire.

Concernant la mise en réseau, la conception des EBA britanniques définit que :

- l’existence d’un système réseau-centré⁸ est une pré condition à la conduite des EBO – en permettant l’accélération des divers processus et une meilleure perception de la réalité ;
- la mise en réseau ne sert qu’à rendre possibles et à faciliter les opérations⁹ – l’homme restant toujours au centre du processus, notamment pour déterminer le rythme des actions.

Les Britanniques qui ont une politique très pragmatique et raisonnable dans l’approche des EBO, sont lancés dans un processus devant durer une décennie. Il comprend notamment des mesures très concrètes permettant – une fois mises en place – d’obtenir des progrès rapides et conséquents dans la planification et l’application des effets.

a.) Les effets au niveau stratégique

A ce niveau, le but est d’apporter une réponse globale aux crises :

- en considérant l’état final à atteindre comme un but politique, et en appréhendant le problème dans toutes les dimensions de l’environnement stratégique-politique;
- en identifiant les buts stratégiques¹⁰, qui sont à atteindre en passant par un ou plusieurs objectifs¹¹, et en définissant les effets¹² souhaités à cet effet ainsi que les actions¹³ nécessaires pour produire ces derniers;
- en agissant simultanément avec les trois instruments du pouvoir que sont la diplomatie, l’économie et les forces armées, et ce dans le champ d’action de l’information qui les englobe¹⁴.

b.) Les effets au niveau militaire

Sur le plan purement militaire –surtout au niveau opératif et tactique - il s’agira de mettre en œuvre les différents moyens pour obtenir les effets recherchés.

Le niveau militaire se sert également des effets pour conduire ses opérations¹⁵ :

- le but est toujours d’atteindre le(s) centre(s) de gravité en passant par des points décisifs ;
- on distingue les opérations façonnant (shaping) les opérations futures et les opérations décisives (decisive) permettant d’atteindre le centre de gravité adverse ;
- à l’échelon tactique, les missions exécutées ont pour but de produire des effets concrets, mesurables rapidement et concrètement;
- sur le terrain, il s’agira de produire de multiples effets simultanément pour que l’adversaire soit dépassé et réduit à l’inactivité. Il s’agira ensuite d’exploiter la situation ainsi créée.

L’application militaire des effets comprend 4 phases :

- analyse (compréhension de l’environnement, veille et filtrage) ;

⁶ « Coordinated set of actions directed at shaping the behaviour of friends, foes and neutrals in peace, crisis or war »

⁷ « Manoevrism Theory » : shattering the enemy overall cohesion and will to fight, rather than its material /

« Principles of War » : Selection and Maintenance of Aim, Maintenance of Morale, Offensive Action, Security, Surprise, Concentration of Force, Economy of Effort, Flexibility, Co-operation, Sustainability

⁸ « Network-centric »

⁹ « Network-enabled Warfare »

¹⁰ « Strategic Aim » : a single, unambiguous purpose attained by the achievement of one or more objectives

¹¹ « Objectives » : the intended state of affairs to be achieved by the aggregation of specific effects

¹² « Effects » : the physical or cognitive consequence(s) at any level within the Strategic Environment of one or more military or non-military actions

¹³ « Action » : the process of doing or acting at any level

¹⁴ Voir Annexe

¹⁵ Visualisation voir Annexe

- planification (identification des objectifs, effets et actions) ;
- exécution (usage coordonné des différents moyens) ;
- évaluation (évaluation des effets dégagés).

Contrairement au déroulement du processus OODA¹⁶, ces activités se déroulent ici en parallèle¹⁷, ce qui permet de gagner encore du temps dans le processus décisionnel.

La planification et l'exécution d'une action

Les Britanniques attachent beaucoup d'importance à l'emploi de la « conduite par objectifs¹⁸ » :

- l'échelon supérieur n'est pas censé contrôler trop en détail mais plutôt coordonner l'action de ses subordonnés - il doit leur donner les buts à atteindre - tasks / purposes- assortis en principe de lignes directrices –guidelines- et leur fournir les ressources –ressources- et le temps nécessaires ;
- les subordonnés, qui disposent ainsi d'une grande liberté d'exécution, effectuent à leur tour une planification à leur niveau, puis remplissent les missions.

Les effets à produire à par les forces armées :

Les effets se partagent entre effets « durs » (par exemple : stabiliser, dissuader) et effets « mous » (par exemple : détruire, interrompre). Ils doivent être définis précisément, pour pouvoir être transposés en cibles. Ils doivent être mesurables, surtout pour pouvoir évaluer l'efficacité d'une action. Certains effets, notamment tous ceux de nature cognitive visant des êtres humains, sont parfois difficiles à définir et à mesurer.

Pour chaque point décisif à atteindre, il faut se demander quels effets primaires / secondaires sont recherchés ou à éviter et quels sont les risques induits en agissant ou en n'agissant pas ? Il faut également tenir compte des « chaînes d'effets ».¹⁹

Dans l'exécution d'une action militaire, le tempo est primordial :

- il s'agit du rythme (vitesse de réaction et d'exécution et séquence rapide des actions) d'une action militaire, qui dépend de la propre boucle OODA, ainsi que des actions / réactions adverses ;
- on peut l'accélérer grâce à la mise en réseau des acteurs – permettant à ces derniers de raccourcir la boucle OODA et d'exploiter toute occasion favorable ;
- la réactivité des propres forces est primordiale – les Britanniques préconisent d'engager des groupements de combats très réactifs et flexibles d'emploi -Agile Mission Group.

3.) L'approche de l'OTAN

Les concepts et les capacités dans l'OTAN seront planifiées et conduites en accord avec la nouvelle vision stratégique publiée en mai 2004.

Fortement inspirée de la vision américaine des effets, la vision de l'OTAN vise à harmoniser les efforts des pays membres dans la « transformation » de leur outil de défense. Elle intègre les changements intervenus dans la perception de la menace et de la guerre asymétrique. L'approche de l'OTAN dans les futures opérations doit viser également à se baser sur les effets, sous la forme d'Effect Based Approach to Operations - EBAO.

Pour ce faire, les capacités suivantes devront être développées:

- amélioration des capacités de renseignement militaire et de partage des informations entre les armées des pays membres de l'OTAN ;
- capacité d'anticiper et de réagir aux crises ;
- développement des capacités fondées sur un système d'information de commandement flexible, fiable, disponible, redondant et sûr.

¹⁶ OODA = « Observe – Orient – Decide – Act »

¹⁷ Visualisation voir Annexe

¹⁸ « Mission Command »

¹⁹ « Cascading »

OPERATIONS SUR LES EFFETS
EAO12

- augmentation des forces projetables qui seront disponibles aptes à tous les types de déploiements possibles. Cela nécessitera une force prête, flexible et capable de faire la transition entre le combat violent et les opérations post-crisis, comme des opérations de maintien de paix et de reconstruction.
- Capacité de la force de coordonner ses actions et de coopérer avec les autres ministères et les autorités civiles sur les théâtres d'opérations.
- systèmes logistiques inter opérables.

La conduite des opérations basées sur les effets au sein de l'OTAN exigera donc des forces et des capacités suivantes:

- une supériorité de prise les décisions et de gestion des crises -Decision Superiority;
- la cohérence des effets -Coherent Effects ;
- le soutien et le déploiement interarmées -Joint Deployment and Sustainment.

- PARTIE III -
L'APPROCHE FRANCAISE DES OPERATIONS BASEES SUR LES EFFETS

Parallèlement à l'approche américaine, une approche européenne commence à voir le jour, notamment sous l'influence de la Grande Bretagne qui développe actuellement son concept EBA -Effect based Approach- plus pragmatique.

L'objectif de la France est d'apporter sa contribution à la réflexion européenne pour adapter le concept à ses capacités militaires et financières ainsi qu'à celles de l'Europe.

1.) La notion d'effets en France

Quelque soit le domaine de responsabilité considéré (politique, militaire, diplomatique...), l'approche des opérations par les effets n'est pas formellement utilisée à l'heure actuelle. En revanche, à la lumière des engagements et des conflits récents, le besoin d'une doctrine française se fait ressentir, particulièrement au sein des armées.

Les armées en France voient non seulement les potentialités militaires de l'utilisation des effets pour la résolution des conflits, mais surtout la nécessité de prendre une part active au développement interallié de cette doctrine pour pouvoir conserver des postes clés dans les structures de commandement multinationales mais aussi rester dans le groupe de tête des nations capables de planifier des opérations et de prétendre être nation cadre. Il importe pour la France de rester interoperable avec ses alliés qu'ils soient intégrés au sein de l'OTAN, de l'UE ou de coalitions de circonstances.

2.) Structures actuelles: freins et atouts

a. Niveau politico-stratégique

A ce niveau, des facteurs limitatifs freinent la mise en œuvre d'une approche basée sur les effets. Ces facteurs sont liés à la culture française et à l'organisation structurelle de l'appareil étatique, très centralisé, dont les niveaux inférieurs dialoguent peu transversalement en dehors de quelques comités.

Une conséquence est que les directives reçues ont souvent un caractère très général qui ne rend pas bien compte de l'analyse menée au niveau stratégique. Ainsi les différents acteurs impliqués du niveau subordonné ne reçoivent pas de lignes d'opérations suffisamment précises pour les contraindre à travailler ensemble en vue de dégager des effets conjoints visant à un objectif clairement défini.

De plus, au niveau stratégique, les différences dans l'organisation structurelle des acteurs interdisent la mise en place de structure miroirs efficaces, entraînant une circulation difficile de l'information et un manque de réactivité.

b. Niveau stratégique militaire

L'organisation militaire de ce niveau fonctionne bien. Le CEMA par son double rôle de conseiller militaire du pouvoir politique et de commandant des opérations, permet d'anticiper l'engagement des forces armées et de prendre en compte rapidement les besoins du pouvoir politique.

La coordination des effets à obtenir peut néanmoins être optimisée. Lorsque que le monde diplomatique et le monde militaire ont à travailler ensemble, cela se fait bien parfois en négligeant les besoins des autres acteurs et sans prendre en compte dans le processus décisionnel les effets qu'ils produisent de leur propre côté.

Concrètement, le CPCO, organe militaire stratégique de planification, est la structure ministérielle qui pratique les EBO et la planification sur les effets de la manière la plus systématique, notamment en raison des besoins requis par la cellule ciblage. Ses compétences s'arrêtent cependant à l'emploi d'outils militaires pour obtenir des effets sans capacité de prendre la main sur les outils civils ou financiers.

En effet, d'une part cette cellule décline en actions militaires à pour l'obtention d'effets définis au niveau politico-stratégique et d'autre part elle dispose d'une boucle décisionnelle courte qui permet de profiter des opportunités pour engager certaines cibles sensibles.

C'est cette logique qui a permis l'intégration croissante de représentants non militaires des autres ministères, voire d'ONG comme la Croix Rouge Internationale, au sein du CPCO et de l'EMA.

c. Niveau tactico-opératif

Le commandement sur le théâtre d'opérations est plus complexe car il doit à la fois tenir compte de la planification sur les effets, prévue sur le long terme, et agir sur le moyen/court terme où la rapidité de traitement de l'information reste primordiale, en particulier avec les acteurs non militaires et/ou non étatiques.

Ce niveau n'était concerné que par des problématiques purement militaires jusqu'à la fin de la guerre froide. Il a ensuite évolué pour s'adapter aux situations actuelles complexes de gestion des crises et de maintien/imposition de la paix qui exigent de prendre en compte des acteurs externes. Les fonctions opérationnelles de type média, LEGAD²⁰, POLAD²¹ et ACM²² ont été systématisées pour former un embryon d'organisation favorisant l'emploi des opérations sur les effets.

Le défi qui reste à relever au niveau opératif est d'assurer l'interface entre la planification opérative (orientée vers l'action tactique et organisée en réseau) et la planification stratégique organisée en structure quaternaire (Opérations / Planification / Supériorité de l'information / Gestion des Connaissances).

d. Niveau technique

Au plan organisationnel la France est théoriquement capable de mettre en œuvre partiellement la logique des opérations fondées sur les effets. Cette possibilité se heurte très rapidement à des difficultés techniques de deux ordres :

- la difficulté de mettre en réseau les différents moyens de C2 existants. Le défi est complexe à relever en interarmées et sera encore plus ardu en interministériel. Il s'agit pourtant bien d'un objectif majeur. Il s'agit de la seule solution pour réussir à travailler de façon verticale et transverse sans perte d'information et sans saturation des réseaux,
- la difficulté de disposer d'un logiciel unique combinant une base de données et un outil d'aide au ciblage pour effectuer une véritable analyse systémique. Cela permettrait d'obtenir une vision commune des lignes d'opérations dont le détail et la progression doivent pouvoir être vus en temps réel par tous les intervenants autorisés.

²⁰ LEGAD : Legal Advisor.

²¹ POLAD : Political Advisor.

²² ACM : Actions Civilo-Militaires.

- PARTIE IV -
MISE EN ŒUVRE DU CONCEPT

1.) Problématique

La réflexion actuelle liée aux EBO et aux EBP relève avant tout d'un état d'esprit dont tous les acteurs, au-delà même du cadre des armées, doivent s'imprégner.

Ainsi, dans le contexte actuel et futur d'opérations en réseaux, ce concept doit viser à :

- optimiser la conception et la conduite des opérations ; la EBP (appliquée non seulement aux opérations mais aussi aux capacités) et les EBO sont des sujets, connexes et interdépendants qui relèvent pleinement de la réflexion menée au sein de la transformation ;
- de définir le juste niveau de mise en réseau et d'interopérabilité nécessaire. L'évolution des technologies de la communication et de l'information permet d'envisager des pratiques nouvelles dans l'exercice de la réflexion et de l'action ;
- de définir la stratégie d'atteinte en équipements et en structures. Compte tenu de l'évolution de nos alliés, la réalisation de cet objectif est capitale et urgente ;
- de progresser dans l'intégration des différentes dimensions des opérations : interarmées, interministérielle, internationale (particulièrement au sein de l'Union Européenne où existe déjà une multiplicité des leviers d'action dans la gestion des crises).

2.) Les études préliminaires

a.) International

Les efforts entrepris par la France, présente au sein de la MNE4, devront être maintenus pour rester partie prenante des initiatives internationales et pour anticiper les évolutions futures.

b.) National

Sous la contrainte des limites d'actions des responsables politiques en France, il apparaît important et utile pour le développement du concept de :

- définir un catalogue exhaustif des effets possibles et envisageables (interministériel) en cas de crise ;
- d'imaginer tous les modes d'action possibles liés à ces effets (interministériel)
- d'envisager les outils utiles nécessaires et existant ou restant à développer (interministériel)
- d'étudier tous les cas marginaux de crise où les EBO et les EBP ne pourraient pas s'appliquer.

c.) Définition et rôle des acteurs

Pour prolonger les travaux menés au sein des équipes MNE, il faudra déterminer les acteurs devant participer à la réflexion et à la mise en œuvre de la planification.

Il s'agira de savoir s'ils doivent être présents en permanence attachés à cette cellule de crise et de planification ou s'ils sont concernés en fonction des besoins.

Enfin, les études devront cerner les limites du commandement. Le commandement des opérations basées sur les effets doit-il rester uniquement une prérogative militaire ou adopter seulement le principe du supported / supporting ?

d.) Formation des acteurs

Il s'agira de formaliser l'éventail des savoir faire et des procédures à maîtriser pour mettre en œuvre en interministériel la planification basée sur les effets.

Cette formation ou sensibilisation permettra :

- l'acquisition d'un état d'esprit interministériel de gestion des opérations par les effets ;
- l'acquisition des procédures et des outils ;
- l'implication des chefs militaires et civils dans le processus décisionnel ;
- la création de séminaires de formation interministériels ;

- l'intégration de la notion d'effets dans un cursus défense au sein des écoles d'administration ;
- la création de formations internes au sein des ministères.

3.) Les outils à développer

Au vu des premiers enseignements et des recherches entreprises, il semble que le processus de planification sur les effets ne pourra être viable qu'à la condition de pouvoir disposer de 2 outils majeurs :

- un outil d'analyse et de présentation de tous les systèmes adverses (SOSA) ;
- un outil de planification sur les effets qui devra être interopérable avec l'outil formalisant les systèmes étudiés dans le cadre de la planification. Cet outil pourra avoir une situation sous la forme de matrice des effets.

Il existe dès aujourd'hui des outils décrivant de manière synthétique des systèmes de systèmes. L'effort pourra être de chercher des outils existants (Anacime en service au sein de la gendarmerie, police, douanes, renseignements généraux).

Plus qu'ailleurs, les moyens SIC devront être compatibles au plan interministériel.

Il peut sembler pertinent de lancer un programme lié à un plan d'étude amont (OCO) des besoins pour rester à jour dans le processus. Il s'agira avant tout de bien définir les limites et donc les besoins en restant pragmatique sur l'emploi d'un tel outil.

Pour arriver à définir les besoins, il peut sembler utile d'envisager des exercices simples visant à tester ou mettre en place des procédures nationales, tant au plan de la planification que de la décision.

Conclusion

La planification sur les effets s'inscrit dans le cadre de l'évolution quasi inéluctable de l'art de faire la guerre. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une révolution – de tous temps et en tous lieux les forces armées ont cherché à maximiser les effets face à leurs adversaires – mais bien plutôt d'une formalisation de ces principes, avec le développement d'outils conceptuels, de procédures en adéquation avec l'évolution technologique.

La France ne peut ignorer ces nouveaux développements pour les opérations futures. Les doctrines futures doivent donc chercher à s'approprier ce concept et le faire mûrir.

A l'avenir, il semble clair qu'il n'y aura non pas une mais plusieurs conceptions des effets, avec des orientations différentes selon les Etats qui les mettront en œuvre – sous réserve de conserver l'interopérabilité entre les armées. Ces nouvelles conceptions seront dans la majorité des pays concernés un processus long et itératif.

En France, les EBP ne sont actuellement pas employés formellement et systématiquement - même si le concept n'est pas inconnu. Les EBO ne sont utilisés que de façon embryonnaire à certains niveaux militaires, notamment au CPCO dans le cadre du ciblage mais aussi par des organismes tels que la DGSE.

Il manquait à la France, pour pouvoir employer les EBO, un vrai concept national des effets qui permettra une synergie de mise en réseau des acteurs présents aux différents niveaux, une mise en réseau des systèmes C2 et de développer un outil d'aide à la décision capable d'appréhender les facettes du cycle des EBO.

L'approche britannique développée reste actuellement la plus pragmatique compte tenu des ambitions affichées et des investissements technologiques nécessaires. Réaliste dans l'évaluation du temps nécessaire à l'adaptation des forces et des structures de commandement, cette approche est aussi très restrictive, prête à profiter des nouvelles technologies permettant la mise en réseau mais ne voulant pas amoindrir le rôle des décideurs humains.

Pour finir cette approche tient compte aussi bien des aspects purement militaires que des aspects diplomatiques, économiques, etc. Elle a enfin l'avantage d'être en phase – certes modestement avec les EBO des Américains.

La France a choisi d'être partie prenante du développement du concept des EBO au sein des groupes de travail multinationaux qui font évoluer les doctrines chez certains pays alliés ou dans le cadre de l'OTAN ainsi que dans le cadre de l'Union européenne.

Annexe 1 : Acronymes

Acronymes	Anglais	Français
ACM		Actions civilo militaires
C2	Command and Control	
CEMA		Chef d'Etat-Major des Armées
CoG	Center of Gravity	Centre de Gravité
CONOPS	CONcept of OPerationS	Concept d'opérations
CPCO		Centre de Planification et de Conduite des Opérations
DAS	Direction des Affaires Stratégiques	
EBA	Effect Based Assessment (US) Effect Based Approach (GB)	Analyse basée sur les effets Approche basée sur les effets
EBE	Effect Based Execution	Exécution basée sur les effets
EBO	Effect Based Operations	Opérations basées sur les effets
EBP	Effect Based Planning	Planification basée sur les effets
EFR	End State	Etat Final Recherché
KBD	Knowledge-Based Development	Gestion de la base de connaissances
LEGAD	LEGAl ADvisor	Conseiller juridique auprès du commandant de l'opération et/ou des forces
MEDIA	MEDIA	Cellule chargée, au sein d'un état-major, des relations avec les MEDIAS
MIC	Multinational Interoperability Committee	Groupe de travail multinational sur l'interopérabilité
MNE	Multi National Experiment	Expérimentation multinationale
OCO		Officier de Cohérence Opérationnelle
ONA	Operationnal Net Assessment	Analyse nodale des effets
OODA	Observe Orient Decide Act	Observer Orienter Decider Agir
OTAN		Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
POLAD	POLitical ADvisor	Conseiller politique auprès du commandant de l'opération et/ou des forces
SACT	Supreme Allied Command for Transformation	Grand commandement OTAN pour la "transformation", colocalisé avec USJFCOM
SIC		Systèmes d'Information et de Communication
SOSA	System Of Systems Analysis	Analyse des systèmes de systèmes
UE		Union Européenne
USJFCOM	US Joint Force COMmand	Grand commandement interarmées américain pour la transformation, l'expérimentation, l'entraînement interarmées, l'interopérabilité et la génération des forces

Annexe 2 : Quelques définitions

Les définitions précisant la notion d'effets ainsi que leurs interactions ont été rédigées par les britanniques dans leur « vision militaire des effets ». Ce document fournit les bases intéressantes pour une meilleure compréhension des effets, et plus particulièrement :

- Effets et actions peuvent intervenir dans tous les types d'engagement, quelque soit leur intensité ;
- Comme les effets peuvent se manifester au sein des 7 dimensions de l'environnement stratégique, les actions d'une dimension considérée peuvent avoir des conséquences dans les autres dimensions ;
- Les effets peuvent être obtenus ou influencés par n'importe quel acteur, militaire ou non

Il importe donc de rappeler quelques définitions utiles à la compréhension.

But stratégique :

Ce but doit être défini simplement et ne présenter aucune ambiguïté. Il est atteint dès la réalisation d'un ou plusieurs « objectifs ».

Objectif :

C'est un « but intermédiaire » qui correspond à la réalisation d'un ou plusieurs « effets » préalablement définis.

Effet :

Est effet ce qui est intentionnellement réalisé afin de modifier ou transformer, positivement ou négativement, l'état physique ou immatériel d'une ressource amie, ennemie ou neutre. L'effet est autant le résultat obtenu que l'action qui l'obtient.

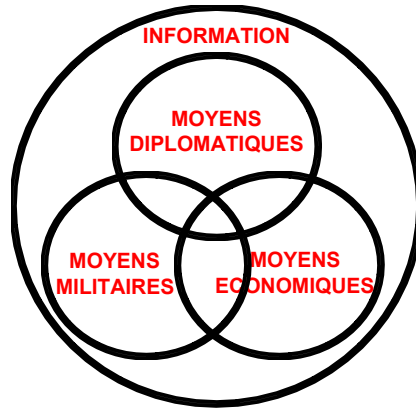
Action :

Mode d'action mis en œuvre quelque soit le niveau de l'environnement stratégique.

Annexe 3 : Conception britannique des effets

Conception britannique des effets - Les effets au niveau stratégique

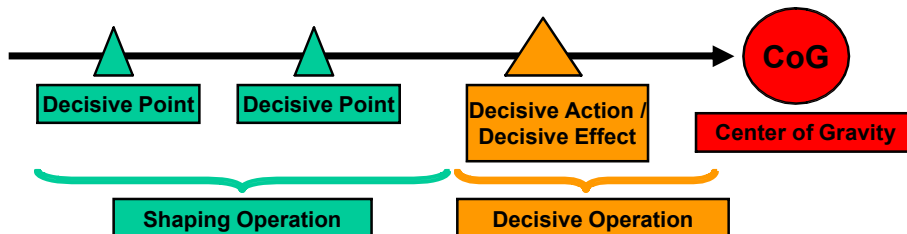
« ...agir simultanément avec les trois instruments du pouvoir que sont la Diplomatie, l'Economie et les Forces armées, et ce dans le champ d'action de l'Information qui les englobe... »



Conception britannique des effets - Les effets au niveau militaire

Application militaire des effets

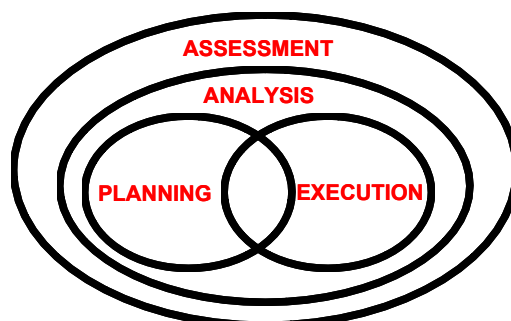
- le but est toujours d'atteindre le(s) centre(s) de gravités ("Center of Gravity", ou CoG), en passant par des points décisifs ("Decisive Points") ;
- on distingue entre les opérations "facilitant" ("shaping") des opérations ultérieures et les opérations décisives ("decisive") permettant d'atteindre le CoG adverse ;
- à l'échelon tactique, les missions exécutées ont pour but de produire des effets concrets, mesurables ;
- sur le terrain, il faut chercher à produire tellement d'effets en même temps que l'adversaire en devient dépassé et réduit à l'inactivité, puis exploiter l'occasion créée.



Elle comprend 4 phases :

- analyse (compréhension de l'environnement, veille et filtrage) ;
- planification (identification des objectifs, effets et actions) ;
- exécution (usage coordonné des différents moyens) ;
- évaluation (évaluation des effets dégagés).

Contrairement à ce qui se passe habituellement dans le processus OODA, ces activités se déroulent ici en parallèle, ce qui permet de gagner encore du temps.



Annexe 4 : Sources

1. Strategic Vision: The Military Challenge, par le GEN James L. Jones, U.S. Marine Corps et Amiral Edmund P. Giambastiani, U.S. Navy, document OTAN daté du 23 août 2004.
2. Concept for Alliance Future Joint Operations – chapitre 3- CAFCO.
3. Internet :Article NATO's ACT
<http://www.act.nato.int/multimedia/articles/2004/070604sactinterview.htm> .
4. Note DRM 395 /DEF/DRM/BEP/DR du 24 novembre 2004 : Compte rendu réunion « planification des opérations basées sur les effets », Ottawa, 15-19 novembre 2004.
5. Article presse tiré de JFQ, The origins of effects-based operations, by Phillips S . Meilinger, numéro 35, pages 116-122, pages 69-85.

Annexe 5 : Destinataires
(proposition)

MINDEF:

CAB / MINDEF
EMAT
EMM
EMAA
DGGN
DGA
SGA
DRM
DAS
DCSSA
DCSEA
COS
DIRISI
CFAT
ALFAN
CDAOA
CICDEE
GAS

EMA

CAB /CEMA
SC PLANS
SC OPS
SC RI
ESMG
OCO
PI
EA
MO
CPCO
FN
EMPLOI
EMIA-FE
DIRECTEUR ETUDES (Colonel COSQUER)

INTERNES CID

DIRECTEUR
DE
EO
EG
COMDIV (4ex)
CP A1 A2
CP A3 A4
Groupe EAO12
Archives