

COMMANDEMENT DE LA DOCTRINE ET DE L'ENSEIGNEMENT  
MILITAIRE SUPERIEUR DE L'ARMEE DE TERRE

# *OBJECTIF DOCTRINE*

L'EMPLOI DES FORCES TERRESTRES  
DANS LE CONTRÔLE DES FOULES

*LAND FORCES EMPLOYMENT  
IN CROWD CONTROL*



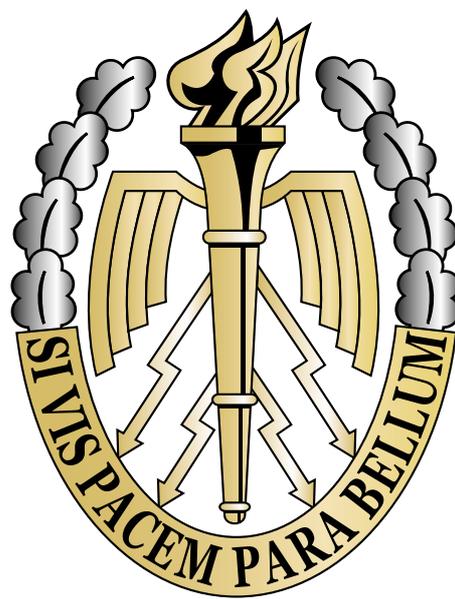
N°30

Edition bilingue  
*Bilingual edition*



MINISTÈRE  
DE LA DÉFENSE

# C.D.E.S



COMMANDEMENT DE LA DOCTRINE  
ET DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPERIEUR  
DE L'ARMEE DE TERRE

# Sommaire / Summary

## Doctrines / Doctrine

L'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules. COL de Laforcade  
La préparation opérationnelle des forces au contrôle des foules. CEN Hotier  
L'infanterie dans le contrôle des foules. DEP/INF

p. 6  
p. 12  
p. 18

*Land forces employment in crowd control.* col. de Laforcade  
*Forces operational training for crowd control.* Major Hotier  
*Infantry in crowd control.* DEP/INF

p. 7  
p. 13  
p. 19

## Etranger / Foreign Studies

La doctrine des opérations de maintien de l'ordre de l'Armée de terre britannique. LCL Lerwill  
La simulation, un pas de plus dans la formation. MADOC

p. 24  
p. 28

*The British Army doctrine for public order (PO) operations.* LCL Lerwill  
*Simulation, another step within training.* MADOC

p. 25  
p. 29

## Libres Réflexions / Freedom of Speech

La complémentarité Gendarmerie-forces terrestres. COL Vicairé  
Redécouvrir la prise d'initiative du chef au contact. CES Morin

p. 32  
p. 36

*French Gendarmerie and land forces complementarity.* COL Vicairé  
*Rediscovering initiative taking by the leader in contact.* Major Morin

p. 33  
p. 37

### OBJECTIF DOCTRINE N° 30

*Directeur de la publication :* général Jean-Marie Veyrat - *Secrétaire du comité de rédaction :* colonel Philippe Schmitt - *Rédacteur en chef :* lieutenant Stéphane Carmès - *Traductions :* colonel (CR) Lemerle, colonel (CR) Travaillot, lieutenant-colonel (CR) de Vasselot, lieutenant-colonel (CR) Daniel Sillon, lieutenant-colonel (CR) Laloire - *Relecture des traductions :* général (2s) Dejean - *Maquette, schémas, impression :* Section Conception Impression du CDES - *Photos :* ECPAD (pages 11, 14, 16 et 42), EAI/DEP/DOC (pages 18, 22 et 23), LCL [GB] Lerwill (page 25) Gendarmerie (pages 32, 34 et 35) - *Photogravure :* Saint-Gilles (Paris) - *Gestion du fichier des abonnés :* lieutenant Stéphane Carmès - *Diffusion :* bureau courrier du CDES - *Tirage :* 1 900 exemplaires - *Dépôt légal :* à parution - *ISSN :* 1293-2671 - Tous droits de reproduction réservés. Conformément à la loi «informatique et libertés» n° 78-17 du 6 janvier 1978, le fichier des abonnés à OBJECTIF DOCTRINE a fait l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL, enregistrée sous le n° 732939. Le droit d'accès et de rectification s'effectue auprès du CDES (Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur de l'armée de terre) - Cellule communication - BP 53 - 00445 ARMEES.  
☎ : 01 44 42 35 91 ou 01 44 42 36 22  
PNIA : 821 753 35 91 ou 821 753 36 22  
Fax : 01 44 42 44 29 ou 821 753 44 29  
mel : cel-com@cdes.terre.defense.gouv.fr  
Web : www.cdes.terre.defense.gouv.fr

Les articles publiés dans la rubrique «LIBRES REFLEXIONS» ne représentent pas la position du CDES et n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs qui s'expriment à titre personnel

### LES CAHIERS DU RETEX N° 5

Le contrôle des foules dans les Balkans

Réaction face à une émeute  
par le capitaine PICHON

OBJECTIF DOCTRINE est en ligne sur le site INTERNET du CDES  
OBJECTIF DOCTRINE is consultable on the CDES INTERNET web site

[www.cdes.terre.defense.gouv.fr](http://www.cdes.terre.defense.gouv.fr)

Ce numéro d'OBJECTIF DOCTRINE est presque entièrement consacré au contrôle des foules, terme apparu récemment et officialisé dans le document commun "De la complémentarité Gendarmerie - Armée de terre" d'octobre 2000 et bien sûr dans le "TTA 950 - manuel provisoire d'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules" d'août 2001, qui est présenté dans notre premier article. Le contrôle des foules, notion propre à l'Armée de terre, mais acceptée par la Gendarmerie, qui traduit au niveau tactique l'action de maîtrise des mouvements de masse<sup>1</sup> de niveau opératif, ne doit pas être confondu avec le maintien de l'ordre, mission assurée sur le seul territoire national, dans un cadre juridique spécifique, par la police et la Gendarmerie, et, éventuellement dans des circonstances exceptionnelles<sup>2</sup>, par les forces de 3<sup>e</sup> catégorie (dont les unités de l'Armée de terre) placées sous réquisition. Même si certains militaires contestent cette différence sémantique (voir à ce sujet l'article d'un officier de Gendarmerie dans la rubrique «Libres Réflexions»), celle-ci s'avère incontournable, essentiellement pour trois raisons.

La première raison touche à la nature de l'action militaire qu'est le contrôle des foules, action menée, non pour "rétablir l'ordre", mais pour empêcher ces masses humaines de représenter un obstacle à l'accomplissement de la mission confiée à la force terrestre, et donc de remettre en cause le processus de pacification en cours, ou de constituer un danger pour l'intégrité physique de son personnel et de celui placé sous sa protection. Cette action, dont la réussite repose d'abord sur la prévention et la dissuasion des mouvements de masses, est différente, mais complémentaire de la restauration de la sécurité publique, "mission de police par essence, partie prenante indissociable du volet civil de la gestion des crises, (qui) relève de forces de police, au premier rang desquelles figure la Gendarmerie"<sup>3</sup>.

La seconde raison tient au contexte dans lequel cette action est conduite. Même si, au niveau "micro-tactique" (sous-groupement tactique, section de combat d'infanterie), les modes d'action utilisés dans certains cas sont les mêmes que ceux de la Gendarmerie mobile, les missions confiées aux unités des forces terrestres impliquent toujours de conserver la capacité de réversibilité immédiate, c'est-à-dire la possibilité de passer en quelques instants d'un mode d'action de "force de l'ordre", avec des équipements adaptés et des armes dites non létales, à un mode d'action de combat nécessitant l'emploi de l'armement organique pour faire face à un adversaire s'attaquant délibérément à la force.

La troisième raison tient au fait que le contrôle des foules ne comprend pas que les engagements de type "pont de Mitrovica", qui ont certes frappé les esprits et accéléré la réalisation d'une doctrine provisoire d'emploi et la mise au point d'un processus de mise en condition opérationnelle. Outre ce type de situation auquel répondent les modes d'action "accompagnement d'une manifestation pacifique" et "contrôle d'une émeute", décrits en tenant compte de la présence ou non de gendarmes<sup>4</sup>, le contrôle des foules inclut des modes d'action que les forces terrestres ont déjà utilisés dans le passé et que l'on pourrait employer à nouveau. Le TTA 950 présente donc trois autres modes d'action possibles au niveau de la grande unité, à savoir "l'accompagnement des mouvements de réfugiés", la "réaction face à une tentative d'intimidation d'une unité isolée" et la "réaction face à l'agression délibérée d'une unité de la force lors d'une manifestation ou une émeute".

La rédaction du manuel provisoire, qui répondait à un besoin urgent des unités sur le terrain, a pris en compte les enseignements des opérations françaises récentes, comme le montrent les cahiers du RETEX joints, et d'autres plus anciennes, ainsi que les expériences de nos alliés. En attendant la publication d'un concept interarmées définissant le rôle des forces terrestres dans ces engagements délicats, auxquels elles ont à faire face quotidiennement en opération extérieure, les lecteurs d'OBJECTIF DOCTRINE sont invités à prendre connaissance d'une première réponse à la question "comment agir ?" posée par les formations confrontées à l'obligation de contrôler les foules dans le cadre de l'exécution de leur mission.

1 Cf. Instruction 1000 – Doctrine interarmées d'emploi des forces en opération de septembre 2001 (chapitre 6 p.18).

2 Qui ne se sont pas produites depuis 1962.

3 Cf. Texte commun «De la complémentarité Gendarmerie - Armée de terre» p.2 - § 122.

4 La présence des gendarmes dans de telles actions n'est pas garantie, car le réservoir de ses forces projetables en opération extérieure est très limité eu égard à l'ampleur de ses missions sur le territoire national.

*This issue of "OBJECTIF DOCTRINE" is quite fully dedicated to crowd control, a term that recently appeared and became official as used in the joint paper "about Gendarmerie-Army complementarity" issued in October 2000 and, of course, in the "FM 950 -provisional manual for land forces employment in crowd control" dated August 2001, and set out in our first article. Crowd control, an Army specific notion, however accepted by Gendarmerie, which conveys at tactical level the mastering of mass movements actions<sup>1</sup> of the operational level, should not be confused with law and order (LO) missions carried out on the national territory only, within a specific legal framework, by police and Gendarmerie forces, and, possibly in exceptional circumstances<sup>2</sup>, by 3<sup>rd</sup> category forces (among which Army units) under legal requisitioning. Even though some among the military question this semantic difference (on that matter see, in the "freedom of speech" section, an article written by a Gendarmerie officer), this one, can't be ignored for three reasons essentially.*

*The first reason relates to the nature of the crowd control military action, carried out, not "to restore order", but to prevent those human masses from standing as an obstacle to the achievement of the land force's mission, and so to question the on-going peace process, or from endangering the physical integrity of its men and of those placed under its protection. This action, which success is first build on mass movements prevention and deterrence, is different but complementary of public security restoration, in essence a police mission, integral participating body of the crisis management civil aspect, under police forces responsibility, among which gendarmerie is ranked first.*

*The second reason is due to the context in which this action is carried out. Even though, at the "micro-tactical" level (company taskforce, Infantry rifle platoon), the courses of action used in some specific cases are the same as the "mobile Gendarmerie" ones. The missions given to land formations always imply to retain a capability to switch within an instant from a "law and order" course of action, with specific equipments and non-lethal weapons to a fighting COA requiring the use of their regular armament to face an opposing party deliberately attacking the force.*

*The third reason derives from the fact that crowd control doesn't include commitments of a "Mitrovica bridge" type only, which indeed stroke the minds and speeded up the development of a provisional employment doctrine and the setting of an operational force preparation process. Besides this kind of situation met by the following courses of action, "accompanying a peaceful demonstration" and "riot control", described taking or not into account Gendarmerie presence<sup>3</sup>, crowd control includes COA used in the past by land forces and that we could employ again. TTA 950 (FM 950) introduces three other possible courses of action at major unit level, that are "accompanying refugees' movements", "responding to intimidatory attempts toward an isolated unit", and "responding to a deliberate attack against units of the force during a demonstration or a riot".*

*The drafting of the provisional manual, meeting an urgent need from units in the field, has considered lessons learnt from recent French operations, as presented in the inserted RETEX pullout supplements, and some other older ones, as well as our allies' experience. While waiting for the publication of a joint concept defining the land forces role in these tricky commitments, which they have to face daily during overseas operations, OBJECTIF DOCTRINE readers are invited to be aware of one first answer to the question "how to act?" asked by formations confronted with the obligation of assuming crowd control within the framework of their mission execution.*

THE EDITORIAL STAFF

1 Cf. Instruction 1000 – Joint doctrine of forces employment in operations dated September 2001 (chapter 6, p.18).

2 which did not occur since 1962.

3 A Gendarmerie presence in such actions is not granted, as the pool of projected forces available for overseas operations is very limited in view of the scope of the home missions.

# Doctrines

## L'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules

par le colonel de Laforcade,  
du CREDAT/B3

De nouveaux acteurs sont désormais apparus dans les opérations où sont engagées aujourd'hui les forces terrestres : il s'agit des foules, formées par les populations civiles, présentant des formes extrêmement diversifiées, tant par leur composition que par les desseins qu'elles nourrissent.

Pourquoi est-il nécessaire, pour une force déployée sur un théâtre, de "traiter" ces foules ? Tout simplement parce qu'elles sont, potentiellement, de nature à gêner ou empêcher l'exécution de la mission de cette force. Il s'agit donc de prendre en considération ces populations, devenues acteurs à part entière de la majorité des situations conflictuelles de ce début de siècle.

**L'**importance croissante de ces foules est la conséquence directe de quatre facteurs principaux :

- les opérations dans lesquelles sont engagées les forces sont plus la conséquence de crises intra-étatiques qu'inter-étatiques qui revêtent, peu ou prou, une certaine forme de guerre civile ;
- les pouvoirs politiques, les instances internationales et les opinions publiques exigent des forces qu'elles stabilisent la situation sur le terrain au plus bas degré de violence possible ;
- le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les actions exercées contre les acteurs de la violence (civils) est particulièrement difficile à appréhender du fait de la déliquescence des structures étatiques locales ;
- l'omniprésence des médias a un impact considérable, multiplicateur d'effets pour les fauteurs de troubles et inhibiteur pour les forces armées.

Dans ce type de crises, les foules n'obéissent pas à un code de comportement imposant tacitement certaines limites à la violence. Les confrontations peuvent donc dégénérer soudainement, surtout si d'autres acteurs, déterminés et organisés, s'infiltrent en leur sein. Toutefois, le contrôle de ces foules ne saurait s'appuyer, a priori, sur l'emploi des armes létales. Cet emploi sera donc exclu, sauf en cas de légitime défense ou si le rassemblement des foules dégénère en insurrection armée. Mais, dans un but dissuasif, ces armes devront être présentes et visibles, et la force devra être en mesure de les mettre en œuvre sans préavis.

Il est donc nécessaire de **fixer les conditions d'engagement des forces armées** dans ce type d'action particulière en les limitant actuellement au seul cas où, d'une part, **la foule représente un obstacle à l'accomplissement de la mission confiée à la force terrestre** et, d'autre part, **elle représente un danger pour l'intégrité physique de son personnel ou de celui qui est placé sous sa protection.**

Le manuel provisoire approuvé en août 2001<sup>1</sup> traite uniquement de l'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules en dehors du territoire national. **Cette action de contrôle des foules, notion propre à l'Armée de terre, ne doit pas être confondue avec la mission de maintien de l'ordre qui peut être confiée aux unités de l'Armée de terre sur le territoire national en tant que forces de troisième catégorie.**

Certes, dans ces actions de contrôle des foules effectuées en opération extérieure, les unités engagées utilisent aux échelons subalternes (sous-groupements, sections) les savoir-faire que la Gendarmerie applique sur le territoire national. Mais ces formations, appartenant normalement à un groupement tactique interarmes à dominante infanterie, conservent dans le même temps la capacité de revenir en quelques minutes aux modes d'action normaux de la fonction contact et prennent donc avant le début de l'engagement les mesures permettant cette réversibilité.

<sup>1</sup> Ce manuel figure dans le CD-ROM 2002 ainsi que sur le site Internet du CDES.

# Doctrine

## Land forces employment in crowd control

by colonel de Laforcade  
(Doctrine Research and Study Center - G3)

NEW ACTORS HAVE APPEARED IN OPERATIONS IN WHICH LAND FORCES ARE NOW COMMITTED: THESE ARE CROWDS, MADE OF CIVILIAN POPULATIONS, MOST VARIED IN FORMS BOTH IN COMPOSITION AND INTENTS.

WHY SHOULD A COMMITTED FORCE "DEAL WITH" THOSE CROWDS?

MERELY BECAUSE, POTENTIALLY, THEY COULD HAMPER OR PREVENT THE ACHIEVEMENT OF THE FORCE MISSION. THEN THE MATTER IS TO TAKE THOSE POPULATIONS INTO CONSIDERATION BECAUSE THEY HAVE BECOME FULLY INVOLVED IN MOST SOURCES OF CONFLICT AT THE TURN OF THIS CENTURY.

**T**he increasing importance of crowds is a direct consequence of four main factors:

- Operations in which forces are involved are more often the result of intra-state crisis than inter-state ones, which more or less take a civil war form;
- Political powers, international bodies, and public opinions demand forces to stabilize the local situation at the lowest possible violence level;
- The legal framework for actions lead against the parties involved in violence (civilians) is really difficult to comprehend because of the decline of the local state structures;
- The omnipresence of media has a considerable impact, effect multiplier to the troublemakers and inhibitor to the armed forces.

In this kind of crisis, crowds do not obey any behavior code tacitly involving some sort of violence limits. Confrontations could then suddenly degenerate, above all when other parties, determined and organized, infiltrate them. However, controlling these crowds should not a priori rely on the use of lethal weapons. Then such a use will be excluded, except for self-defense or in case the crowd gathering turns to armed rioting. Nevertheless, for deterrence reasons, these weapons should be present and highly visible; forces should be prepared to make use of them without warning. It is then necessary to lay down the rules of engagement for armed forces in actions of this specific kind while, for the time being, restricting them to the only situation in which, on one hand, the crowd stands as an obstacle in the achievement of the mission given to the land force and, on the other hand, when it could endanger the physical integrity of its men or the integrity of those placed under its protection.

\*

\* \*

The provisional handbook approved in August 2001<sup>1</sup> only deals with land forces employment in crowd control outside the national territory. This crowd control action, a notion specific to the Army, should not be confused with the law and order mission that could be given to Army units on the national territory, as third category forces. In such crowd control missions outside the national territory, the committed units indeed implement at the subordinate levels (company-taskforce, platoon) the know-how used by Gendarmerie on national territory. But, usually part of an infantry-heavy task-force, these units also keep a capability to get back within minutes to their regular contact function courses of action and then take the appropriate measures enabling this reversibility prior to the engagement.

<sup>1</sup> This handbook is available on the 2002 CDROM and on the CDES Web site.

# Doctrine

En effet, "les conditions dans lesquelles se déroule le contrôle des foules proprement dit, c'est-à-dire le contact avec elles, sont interdépendantes des actions entreprises en amont, en matière de renseignement, de communication opérationnelle, et de prévention (incluant la dissuasion)<sup>2</sup>". Ce principe fondamental sous-tend l'ensemble du document et trouve en particulier son application dans les cinq modes d'action décrits, qui ne répondent pas seulement à des situations de type Mitrovica, mais prévoient d'autres actions possibles que nos unités ont d'ailleurs déjà menées dans le passé.



Afin de répondre au mieux aux préoccupations des acteurs du terrain, ce manuel a été organisé en cinq titres :

- le titre 1 "le cadre d'emploi des forces terrestres", qui présente successivement les cadres d'engagement possibles, les conditions d'emploi et le cadre juridique de l'engagement ;
- le titre 2 "l'engagement des forces terrestres dans le contrôle des foules", qui traite des typologies des mouvements de masse, de la violence manifestée et de la menace exercée par les foules tout en les analysant, puis présente les forces susceptibles d'être engagées dans le contrôle des foules ;

- le titre 3 "les principes de l'action des forces terrestres dans le contrôle des foules", qui, après avoir abordé des généralités et les principes fondamentaux, tels que la notion de seuil d'action, les effets à produire sur les foules, les capacités à détenir face aux foules et les actions de base du type renseignement, prévention, dissuasion et contrôle, montre la mise en application des principes de la guerre à travers le prisme du mode opératoire de la maîtrise de la violence ;

- le titre 4 "les modes d'actions des forces terrestres dans le contrôle des foules", qui traite plus spécifiquement des actions à conduire, au niveau de la grande unité et du GTIA dans les cas de figures le plus souvent rencontrés et les plus probables en matière de contrôle des foules. (*Il s'agit de l'accompagnement des mouvements de réfugiés ou d'une manifestation pacifique, du contrôle d'une émeute et des réactions face à une tentative d'intimidation d'une unité isolée ou l'agression délibérée d'une unité de la force lors d'une manifestation ou d'une émeute*) ;

- le titre 5 "le rôle des fonctions opérationnelles dans le contrôle des foules", qui présente la contribution à la problématique du contrôle de foules des trois grandes familles de fonctions opérationnelles : les fonctions intégrantes, d'engagement et d'environnement. (*Ce titre traite du rôle de ces fonctions lors des trois phases des actions à mener en matière de contrôle des*

*foules, avant le rassemblement de la foule, lors du contact et pendant la phase de retour vers la normalité*).

Le TTA 950 - Manuel provisoire d'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules - a été réalisé dans des délais extrêmement courts, afin d'apporter des réponses concrètes aux difficultés que rencontrent nos unités engagées en opération extérieure et confrontées à des situations les obligeant à assurer cette mission difficile.

Elaboré avec le concours de l'EMAT, des grands commandements et de plusieurs écoles d'application, ce document s'appuie sur l'existant, sur des études conceptuelles en cours à l'EMA (projet de notice provisoire de sécurité publique en opération extérieure), sur le concept des armes non létales (approuvé par l'EMAT), sur le protocole de complémentarité Armée de terre - Gendarmerie de novembre 2000, ainsi que sur les enseignements des opérations de ces dernières années.



Ce manuel, à caractère évolutif comme la plupart des documents d'emploi actuels, sera amendé après la parution des documents évoqués ci-dessus, le recueil des observations et propositions de l'EMAT, des grands commandements et des organismes d'étude, et bien sûr après l'exploitation des retours d'expérience ■

<sup>2</sup> Cf manuel p 51.

# Doctrine

*As a matter of fact, “conditions under which crowd control as such is taking place, that is to say in contact with them, are interdependent with actions undertaken upstream, as far as intelligence, operational communication, and prevention (including deterrence) are concerned<sup>2</sup>”. This founding principle underlies the whole document and is particularly applied in the five described courses of action, which not only meet situations of a Mitrovica type, but also anticipate other possible actions, in fact already carried out by our units in the past.*

*In order to meet better the concerns of ground players, this handbook has been organized along with five chapters:*

- *chapter 1 “Land forces employment framework”, successively describes the possible commitment contexts, the employment conditions, and the legal framework of the commitment;*
- *chapter 2 “commitment of land forces in crowd control”, deals with mass movements’ typologies, with demonstrated violence, and with violence exerted by crowds, while analyzing them, and then introduces those forces likely to be committed in crowd control;*
- *chapter 3 “action principles of land forces in crowd control” after tackling generals and basic principles, such as action threshold, effects to achieve on*

*the crowd, necessary capabilities to confront crowds, and basic actions as intelligence, prevention, deterrence, and control, demonstrates how to apply war principles through the prism of the violence mastering operating mode;*

- *chapter 4 “land forces’ courses of action in crowd control” more particularly deals with actions to be conducted, at major unit and GTIA (Infantry-heavy taskforce) level in the most current and probable configurations of crowd control (It is a matter of accompanying refugees’ movements or a peaceful demonstration, of riot controlling, and of responding to intimidatory attempts toward an isolated unit or to a deliberate attack against units of the taskforce in the course of a demonstration or of a riot);*

- *chapter 5 “Role of operational functions in crowd control” introduces how the three great categories of operational functions contribute in how to consider crowd control problems: commitment and environment fully integrated functions (This chapter discusses the role of these functions during the three stages of a crowd control action, before crowd gathering, while in contact, and at the getting back to normal stage).*

*TTA 950 (FM 950) – Provisional handbook about land forces employment in crowd control – has been developed within a quite*

*short period of time, to provide concrete answers to the difficult problems met by our units committed abroad and confronted to situations in which they are compelled to carry out this difficult mission. Worked out with the assistance of the Army staff (EMAT), of the major commands, and of various branch schools, this document is based on what exists, on concept studies being carried out by the joint defense Staff (EMA) (draft provisional instruction on public security in out-of-area operations), on a concept for non-lethal weapons (EMAT approved), on the Army-Gendarmerie complementarity draft agreement dated November 2000, and on lessons learnt from recent years operations.*

\*

\*

\*

*This handbook, of evolving nature alike most current field manuals documents, will be updated after the above documents being published, the notes and proposals of the Army staff (EMAT), the major commands, and the bodies in charge with concept studies being collected, and of course after having processed the experience feedback ■*

# Doctrine

## DOCUMENTS DE REFERENCE SUR LE CONTRÔLE DES FOULES

### I. DOCUMENTS NATIONAUX

Concept d'emploi des forces armées	Edition corrigée du 08 octobre 1997
Doctrine interarmées d'emploi des forces en opération	Instruction 1000 - Edition septembre 2001
Directive interarmées portant sur les règles d'engagement et de comportement en défense terrestre	N° 519/DEF/EMA/EMP.3/NP du 12 janvier 1998
Notice relative à la préparation des armées aux opérations de maintien de l'ordre	N° 487/DEF/EMA/EMP.3/DR du 28 octobre 1997
Instruction sur les missions de sécurité publique dans les opérations de soutien de la paix	N° 238/DEF/EMA/EMP.INP du 12 mars 2001
Les engagements futurs des forces terrestres	Document élaboré par le bureau de conception des systèmes de forces de l'état-major de l'Armée de terre
Concept d'emploi des armes non létales	N° 98/EDF/EMAT/BCSF/CBT-D du 26 avril 2001
La maîtrise de la violence	CDES/Centre de recherche 21 avril 1999
Etude de pré-doctrine	CFAT/DIV.EMPLOI/BEO/AO du 20 juin 2000
Manuel provisoire d'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules - TTA 950	N° 866/DEF/EMAT/BCSF/CAB du 08 août 01
Manuel d'emploi du GTIA à dominante infanterie	INF 223 approuvé le 17 septembre 2001
Coopération entre l'Armée de terre et la Gendarmerie sur les théâtres extérieurs	N°1043/DEF/EMAT/BCSF/CBT-D du 22 novembre 2000
Règlement sur le service de Gendarmerie en campagne	N° 120/DIV/EMP du 26 janvier 1954
Mémento provisoire MCO KOSOVO	Version du 3 mars 2001
Rapport brigade multinationale nord KOSOVKA MITROVICA	N° 63/BMM/CAB DU 18 Avril 2000
Rapport de fin de mission COMBRIGADE NORD	KOSOVO (6 <sup>ème</sup> mandat)
Rapport BIMECA mandat 4 au Kosovo	N° 2748/EAI du 20 mars 2001

### II. DOCUMENTS ETRANGERS

Cadre doctrinal des opérations de maintien de l'ordre (document britannique)	36/98/OL/UPAVON/DR du 1 <sup>er</sup> juillet 1998
Le contrôle des foules (document britannique)	
Public order operations (tactical notes) (document britannique)	Edition 1998
Crowd control issues (document britannique)	
Dispersing crowds and riots (document britannique)	
Opening fire during crowd dispersal (document britannique)	

# Doctrine



# Doctrines

## La préparation opérationnelle des forces au contrôle des foules

par le chef d'escadron Hotier,  
de la division emploi du commandement de la force d'action terrestre

Le texte commun "de la complémentarité Gendarmerie - Armée de terre", diffusé en octobre 2000, fixe les modalités de la coopération entre les unités et les détachements de chaque armée, dans le cadre des missions de sécurité publique qu'une force peut se voir confier en opération extérieure. Il élargit de fait le cadre de la préparation opérationnelle des forces au contrôle des foules, défini comme "l'action des forces de l'Armée de terre pour faire face, dans le cadre de sa mission et des règles d'engagement qui lui sont dictées, à des actes hostiles individuels ou collectifs exigeant des actions allant de l'autoprotection au combat de rue, en passant, en l'absence de forces de Gendarmerie, par des actions au contact des foules". Pour les forces, la problématique réside dans la définition et les modalités d'acquisition par les unités projetées d'une capacité nouvelle, située aux frontières des savoir-faire individuels et collectifs traditionnellement entretenus. De ce point de vue, l'identification des différents contextes d'intervention permet de situer le besoin en terme de préparation opérationnelle au niveau des unités d'infanterie. Il convient dès lors d'initier une dynamique propre à l'Armée de terre visant à la formation de formateurs et à l'acquisition des moyens spécifiques nécessaires à l'accomplissement de ces missions. Enfin, il importe de statuer sur l'organisation du commandement dans ce type d'opérations dès lors que des forces de la Gendarmerie sont engagées à leur côté.

### □ La nécessité d'une préparation opérationnelle différenciée pour les unités d'infanterie

Les événements particuliers du pont de Mitrovica ont contribué à générer la confusion dans les esprits sur le rôle de chacun face à la menace que représentent les phénomènes de foules. Aujourd'hui, les unités d'infanterie apparaissent les mieux armées pour intégrer cette nouvelle dimension, à la fois en gestion de crise et en haute intensité, en présence ou non de forces de Gendarmerie. Toutes les réflexions menées jusqu'à présent tendent à placer les missions de contrôle de foule dans le domaine de compétence des seules unités d'infanterie, sans extension possible aux unités TTA.

Cette logique de métier semble en effet répondre le mieux aux critères d'instruction et d'entraînement fondés sur la cohésion, la discipline de feu et l'engagement au corps à corps. Elle traduit de plus l'exigence de la réversibilité, applicable entre le contrôle de foule et le combat en localité, dans le cadre du contrôle d'une zone urbaine. En gestion de crise, l'expérience du théâtre kosovar montre que les savoir-faire jusqu'ici détenus par la compagnie de réserve opérationnelle (CRO) de la brigade multinationale

nord (BMN-N) sont en passe d'être étendus à toutes les unités d'infanterie jusqu'au niveau bataillon. Il s'agit de privilégier les actions défensives par la mise en œuvre des techniques diverses de contention comme le barrage.

\*

Cette capacité s'appuie sur l'utilisation de grenades lacrymogènes, et elle est complétée par l'application de procédures d'évacuation de blessé ou de personne menacée. La limitation des modes d'action est ici étroitement liée à la présence d'une unité de la Gendarmerie en mesure d'assurer la dispersion de la foule. Le maintien d'une posture défensive doit néanmoins s'accompagner d'une capacité accrue à neutraliser, dans le cadre de la légitime défense, toute menace armée par l'application de techniques d'anti-sniping.

Il convient cependant d'envisager le cas où, la Gendarmerie étant absente, le simple fait de laisser la foule ne permettra pas à la force de débloquer une situation de plus en plus violente. L'acquisition par l'Armée de terre d'une capacité offensive face aux foules, alors égale à celle des gendarmes, se heurte bien évidemment au risque d'une dérive dans les missions qui pourront dès lors lui être confiées, en particulier sur le territoire national.

# Doctrine

## ***Forces operational training for crowd control***

*by Major Hotier  
Land action force Command, G3 officer*

The common paper "about Gendarmerie-Army complementarity" issued in October 2000, sets the terms for cooperation among units and detachments from the various services, within the framework of public security missions that a force could be entrusted with when committed overseas. As a matter of fact, it widens the limits of the forces operational training to encompass crowd control, which is defined as "the action of Army forces to face, within the framework of its mission and of the established rules of engagement, individual or collective hostile acts that require actions ranging from self-protection to street fighting, to include, in the absence of Gendarmerie forces, crowd control actions."

For the forces, the problem is in the definition and in the methods of acquisition by the projected units of a new capability, standing at the edge of the individual and collective traditionally well-kept know-how. In this respect, the identification of the various possible intervention contexts makes it possible to develop a need estimate in terms of operational training at an infantry unit level. From then on, one ought to initiate a process appropriate to the Army aiming to training the trainers and to acquiring the specific tools necessary for missions' achievement. Finally, it matters to give a ruling on the command and control organization of that kind of operation at the time when gendarmerie forces are committed alongside.

### **□ *The necessity of a differentiated operational training for Infantry units***

*The specific events that occurred on the bridge of Mitrovica contributed to induce some confusion in the minds about every one's role regarding the threat that crowd movements mean. Nowadays, infantry units look best prepared to integrate this new dimension, as well in crisis management as in high intensity situations, in the presence or not of Gendarmerie forces. Up to now, studies tended to set crowd control missions in the field of expertise of infantry units exclusively, ruling out any possible extension to allarms units. This professional logic seems to meet better the training requirements based on*

*cohesion, on fire discipline, and on hand-to-hand fighting. Moreover it fits the reversibility requirement, which applies in the gap between crowd control and fighting in built-up areas, within the framework of urban control. In the field of crisis management, the experience drawn from the Kosovo theater demonstrates that the expertise detained by the operational reserve company (CRO) of the multinational Brigade North (BMN-N) is about to be extended to all infantry units up to the battalion level. The matter is to favor defensive actions through the implementation of various contention techniques such as barrier blocking. This ability relies on the use of teargas grenades, it is supplemented by applying casualties and threatened people evacuation procedures.*

# Doctrines

La prise en compte de ce risque impose donc de gérer l'acquisition de cette capacité extrême au cas par cas en la démarquant du maintien de l'ordre, pour répondre à un besoin ponctuel, limité dans le temps et dans l'espace. En haute intensité, le principe d'une attitude défensive appliquée au paragraphe précédent peut être maintenu. Il est cependant à combiner avec les actions offensives de feu et de mouvement traditionnellement menées par l'infanterie et les blindés au combat. Dans tous les cas, l'acquisition par l'Armée de terre de cette nouvelle capacité opérationnelle nécessite des instructeurs qualifiés et du matériel adapté.

## □ La formation des formateurs et la dotation des unités en moyens spécifiques

Mis à part la formation très spécifique aux actions offensives qui nécessiterait un appui technique direct de la Gendarmerie, l'acquisition des savoir-faire individuels et collectifs propres au contrôle de foules passe par la formation de formateurs au sein de l'Armée de terre. L'objectif est de permettre à la FAT d'intégrer en toute autonomie les actions défensives de contrôle de foules dans la préparation des unités d'infanterie jusqu'au niveau du bataillon, après que les cadres ont été instruits en école ou lors de stages particuliers de type CEC. Une continuité pourra ainsi être obtenue dans la préparation opérationnelle depuis l'instruction individuelle jusqu'aux stages de mise en condition opérationnelle avant projection. Il est à noter que l'occurrence des actions directes au contact de foules hostiles est très irrégulière et que celles-ci ne représentent qu'une partie des modes d'actions décrits dans le *manuel d'emploi des forces terrestres dans le contrôle de foules* récemment édité par le CDES. Dans tous les cas, l'assimilation de techniques particulières tirées du maintien de l'ordre (TTA 185) ne signifie pas qu'une quelconque primauté soit accordée à la doctrine régissant le maintien de l'ordre, dont le cadre juridique est totalement inadapté aux OPEX. L'expérimentation de l'emploi des équipes cynophiles en contrôle de foules confiée par le CFAT au 132<sup>ème</sup> BCAT en témoigne. La tentation de recourir à l'expérience de l'Armée britannique en Irlande du Nord reste forte, mais contraire à l'objectif de complémentarité entre les unités de l'Armée de terre et les détachements de la gendarmerie en OPEX. Avant projection, la Mise en Condition Opérationnelle d'une unité (MCO) doit être l'occasion de confronter les hommes à la diversité des situations de violence rencontrées afin d'exercer leur jugement et leur bon sens, dans le cadre de règles d'engagement (ROE) applicables à chaque opération. Une préparation physique adaptée de type TIOR (Techniques d'Intervention Opérationnelle Rapprochée) est, quant à elle, de nature à donner à chacun l'ascendant physique, moral et psychologique sur d'éventuels provocateurs. Sur un plan

plus théorique enfin, la connaissance des ressorts du comportement des foules est à maîtriser par les chefs de détachement. Dans le respect des priorités, les efforts de formation et d'entraînement sont de toute évidence à porter sur les stagiaires et les unités de l'infanterie. Un échange systématique de compétence entre l'EAI et les formations est aujourd'hui à développer dans l'esprit du retour d'expérience.

Au-delà de la formation des hommes, la capacité d'autodéfense des unités engagées dépend bien entendu de leur dotation en équipements. Sur le théâtre du Kosovo, les BIMECA et BIMOTO sont désormais équipés des collections de protection *ad hoc* comprenant bouclier, genouillères et coudières ainsi qu'un casque avec visière. S'agissant de l'emploi des ANL, le risque de confusion avec les armes de guerre est à éviter en priorité. La perception de l'un ou de l'autre par une foule, voire par la troupe elle-même, est difficile et peut entraîner une escalade de la violence. Les armes couramment tolérées sont donc le bâton, la grenade offensive et la grenade lacrymogène, avec lanceur différencié de type Cougar. Elles ont vocation à dissuader d'éventuels agresseurs et fournissent au commandement un complément de moyens indispensable pour intervenir sur l'ensemble de l'échelle de la violence.



# Doctrine

*The restraints to courses of action are, in this matter, closely related to the presence of a Gendarmerie unit capable of crowd dispersal. Keeping on a defensive posture has to come with an increased capability to neutralize, within the self-defense framework, any armed threat by applying anti-sniper techniques.*

*However, one should consider the case when, the Gendarmerie being absent, the mere fact of getting the crowd tired will not enable the force to break the deadlock of an increasingly violent situation. The Army gaining an offensive capability when facing crowds, that then would equal that of gendarmes, obviously meets the risk of some drift in the missions it could then be tasked with, especially on the national territory. Considering the risk makes it necessary to handle the acquisition of this extreme capability on a case by case basis, differentiating it from law and order operations, to meet a special need, within set space and time limits. Within a high intensity environment, the defensive principle as applied in the former paragraph can be kept as such. It should however be combined with offensive actions by fire or by movement as traditionally conducted by infantry and armor in the battle. In any case, the Army acquiring this new operational capability requires skilled trainers and suited equipments.*

## **□ Training the trainers and issuing units with suited equipments**

*Apart from the quite specific training for offensive actions that would necessitate a Gendarmerie technical support, acquiring individual and collective know-how particular to crowd control depends on training the trainers within the Army. The aim is to enable the FAT (Land Action Force) to assimilate quite autonomously those crowd control defensive actions in the training of infantry units up to the battalion level, after the key personnel have been trained at schools or during specific courses of commando type. In this way some continuity should be guaranteed in*

*operational training from the individual training up to the courses for operation readiness taken just before projection. One should note that direct actions in contact with hostile crowds occur quite occasionally and that these actions only are a part of the courses of action depicted in the handbook about Land Forces commitment in crowd control, recently published by the CDES (Army doctrine and higher education command). In any case, assimilating specific techniques issued of law and order operations (TTA 185) does not mean that any primacy is given to law and order doctrine, the legal framework of which is fully inappropriate to out-of-area operations.*

*The evaluation of committing Army dogs in crowd control as requested by the CFAT (Land action force command) from the 132 BCAT (Army canine battalion) proves it. It is very tempting to turn to the British experience in Northern Ireland, but it is contrary to the complementarity objective between the Army units and the Gendarmerie detachments committed out of area.*



*Before projection, the unit operational conditioning (MCO) should be an opportunity to confront the soldiers with a variety of possible violent situations in order to practice their judgment and common sense, in the ROE framework as applicable to any operation. Physical preparatory training of a TIOR (Close operational intervention techniques) type is, as for it, of a nature to provide each one with physical, morale, and psychological hold on possible agitators. From a more theoretical point of view finally, the knowledge of the impulse behind a crowd behavior has to be mastered by the detachment commanders. Having respect for priorities, training efforts should obviously be put on students and on infantry units. A systematic exchange of skills between the infantry school (EAI) and the formations should be developed in a spirit similar to the one of the returns from experience.*

# Doctrines

## □ L'organisation du commandement

Le concept de complémentarité mis en œuvre à Mitrovica conduit à confier à la Gendarmerie la conduite sur le terrain des actions de contrôle de foules. Un officier de Gendarmerie, certes subordonné au COMBRIGADE, a donc, à l'intérieur d'une zone qualifiée de BLUE BOX, autorité sur les unités de l'Armée de terre amenées à y intervenir. Les réflexions à venir sur l'organisation du commandement lors d'une opération conjointe de contrôle de foules en OPEX doivent permettre à l'Armée de terre de conserver le commandement de ce type de mission. Ainsi, si des actions offensives sont conduites contre une foule, cela entraîne effectivement l'activation d'une BLUE BOX sous commandement de la Gendarmerie, avec éventuellement la présence d'unités terrestres alors sous TACON. Cet espace limité et temporaire est cependant à intégrer dans un dispositif plus large que l'on pourrait qualifier de GREEN BOX. L'ensemble du terrain est alors sous commandement d'un représentant du COMBRIGADE, avec en toile de fond l'hypothèse d'une escalade de la violence et d'une bascule vers une émeute armée, prémices à une opération de combat urbain planifiée.

Il apparaît aujourd'hui impossible de considérer le contrôle de foules comme un effet de mode, engendré par des opérations où la maîtrise de la violence se situe à un niveau extrêmement bas voire, pour certains théâtres, inexistant. Le besoin opérationnel global, qui a précédé les premiers incidents de Mitrovica, est sans cesse réaffirmé aujourd'hui au travers des comptes rendus de fin de mission. C'est pourquoi les situations d'urgence rencontrées sur le théâtre kosovar doivent conduire à une réflexion beaucoup plus large sur la prise en compte des missions de contrôle de foules dans la préparation opérationnelle des forces. Le maintien d'une ligne de cohérence entre doctrine, formation et entraînement passe par l'affirmation de principes généraux qui pourraient servir de base à l'élaboration d'un véritable concept du "contrôle des foules" qui fait encore défaut à l'Armée de terre.

Il permettrait, en outre, d'évacuer certains démons propres à entretenir la confusion dans les esprits, rappelant par la même que, en OPEX comme en OPINT, l'Armée de terre n'a pas vocation à mener des opérations de maintien de l'ordre et que sa priorité absolue reste à l'accomplissement de ses missions en intégrant la menace de foules agressives ●



# Doctrine

*Beyond soldier training, the committed units' self-defense capability of course depends on their equipment. In the Kosovo theater, mechanized and motorized infantry battalions are by now equipped with adapted protective sets that include shields, knee and elbow pads, as well as eye shade helmets. As for the use of Non Lethal Armaments (ANL), the priority is to avoid any confusion with lethal ones. It is difficult to the crowd, or even to the soldiers themselves, to distinguish between both, and that could trigger an escalation in violence. Then armaments usually accepted are batons, offensive grenades, and teargas grenades, used with differentiated launchers of a Cougar type. Their purpose is to deter possible aggressors and to provide the commanding officers with additional means necessary to operate in the whole violence spectrum.*

*integrated within a broader disposition that could be named a GREEN BOX. The whole area should then be placed under a COMBRIGADE representative, with, as a back-ground, the assumption of one possible violence escalation and of one shift towards an armed riot, beginnings for a planned urban area operations.*

*Nowadays it looks impossible to consider contemplate crowd control as a popular trend, initiated by operations in which violence control is at a very low level, even nonexistent if any in some theaters. The global operational need, which prevailed before the first troubles in Mitrovica, is consistently reasserted through the end of mission reports. That is why the urgency situations met on the Kosovo theater should lead to deeper thoughts on how to handle crowd control in the forces operational training.*



## □ **Command and control organization**

*The complementarity concept implemented in Mitrovica leads to entrust Gendarmerie with the conduct in the field of crowd control actions. A Gendarmerie officer, admittedly subordinate to the COMBRIGADE, is then, inside an area named BLUE BOX, given authority over the Army units that would be involved in it.*

*Future thoughts about the command and control organization for an out-of-area combined crowd control operation should allow the Army to retain command and control in operations of that kind. Thus offensive actions against crowds effectively entail a BLUE BOX to be activated under Gendarmerie command and control, and possibly with land forces units that would be under TACON. This limited and temporary area should however be*



*Keeping consistency between doctrine, teaching, and training is a matter of asserting the general principles that could be the foundation for the development of a genuine "crowd control" concept that the Army still lacks. It would allow evacuating some evil spirits liable to throw people into confusion, it would remind by this very fact, in out-of-area operations as well as in those conducted lead on the national territory, that law and order operations are not an Army vocation and that its major priority lies in achieving its missions while integrating the threat from aggressive crowds ■*

# Doctrines

## L'infanterie dans le contrôle des foules

par la direction des études et de la prospective  
de l'école d'application de l'infanterie

"La foule est le contraire d'une armée : une assemblée d'hommes que ne gouverne plus rien, sinon l'humeur immédiate, le développement d'émotions passagères et contagieuses qui nuisent à l'intérêt général."

(John KEEGAN)

La parution récente du TTA 950 "Manuel provisoire d'emploi des forces terrestres dans le contrôle des foules" (8 août 2001) souligne la volonté de l'Armée de terre de répondre au défi de la gestion des foules en opérations extérieures. Cette parution est incontestablement une avancée doctrinale qui permettra aux forces terrestres en général et à l'infanterie en particulier de mieux cerner leurs rôles respectifs dans ce domaine spécifique des actions militaires que constitue le contrôle des foules.



Ce manuel répond notamment à deux interrogations qui étaient apparues dans de nombreux esprits : les uns déniaient à ces missions un caractère militaire ; la complexité et l'aspect novateur du contrôle des foules incitaient les autres à une spécialisation extrême. De par son implication sur le terrain et ses ressources humaines, l'infanterie se situe au cœur de la problématique.

Or, au-delà de leur apparente nouveauté, ces actions ne constituent pas en soi une mission à part entière mais plutôt un procédé d'exécution transverse s'inscrivant dans la continuité des missions traditionnelles de l'infanterie. Elles ne sont ainsi qu'un des aspects de la mission générique dévolue au fantassin – le **contrôle continu du milieu physique et humain en zone urbaine** – résumée sous le vocable de **contrôle urbain**. Ces actions nécessitent une prise de conscience, des règles d'engagement et de comportement adéquates, une instruction collective spécifique et une dotation en matériels adaptés. Les travaux du CDES et des DEP tentent de répondre au premier de ces besoins.

\*

### AU CONTACT DES POPULATIONS

Le bouleversement stratégique des années 90 a généré de nombreuses évolutions tactiques. Ainsi, dans un affrontement symétrique, chacun des acteurs cherchait à

promouvoir la manœuvre et évitait de s'engluer dans un terrain "visqueux". Au contraire, dans un conflit dissymétrique ou asymétrique, les milieux de pénétration difficile, en particulier les centres urbains, sont recherchés : par les uns, parce qu'ils permettent de relativiser le rapport de forces ; par les autres parce qu'ils abritent les principaux objectifs et points d'équilibre des structures politiques, économiques, humaines et militaires. En renouant avec les actions en zone urbaine, le combattant se trouve confronté à la population qui l'habite, jusqu'alors reléguée dans un minuscule paragraphe de l'ordre d'opération (le plus souvent pour mémoire).

C'est cette confrontation avec la population qui a suscité les évolutions les plus récentes des fonctions opérationnelles d'environnement nécessitant en particulier leur coordination. La réflexion sur le concept de la maîtrise de l'information (INFO OPS) devrait prendre en compte ce facteur population dans les champs psychologiques (communication opérationnelle, ACM, actions psychologiques...) ; quant au renseignement, il s'enrichit d'une composante **renseignement conversationnel** ; la fonction contact commence à établir une distinction entre **contrôle de zone** (milieu physique) et **contrôle du milieu** (milieu physique et humain) ; enfin, lorsque la population constitue une gêne à l'action militaire, ont été développés dans l'urgence des savoir-faire de **contrôle de foule**, assimilables pour l'essentiel à une mission de couverture [TTA 106 : "ensemble des mesures actives ou passives pour s'opposer à une action éventuelle (...) pouvant menacer le déroulement de l'action militaire principale"].

# Doctrine

## Infantry in crowd control

*by the Infantry directorate  
for current and long-term studies*

"A CROWD IS THE OPPOSITE OF AN ARMY: A GATHERING OF PEOPLE GOVERNED BY NOTHING BUT AN IMMEDIATE MOOD, RAPIDLY DEVELOPING, PASSING, AND CATCHING EMOTIONS PREJUDICIAL TO PUBLIC INTEREST."

(JOHN KEEGAN)

THE RECENT PUBLICATION OF TTA 950 (FM 950) "PROVISIONAL MANUAL FOR LAND FORCES EMPLOYMENT IN CROWD CONTROL" (AUGUST 8 2001) STRESSES THE ARMY WILL TO MEET THE CHALLENGE OF CROWD CONTROL IN OUT-OF-AREA OPERATIONS. THIS PUBLICATION UNQUESTIONABLY IS A DOCTRINAL PROGRESS THAT WILL ENABLE THE LAND FORCES AND MORE PARTICULARLY INFANTRY TO BETTER UNDERSTAND THEIR RESPECTIVE FUNCTIONS IN THIS SPECIFIC FIELD OF MILITARY ACTIONS THAT CROWD CONTROL IS.

***T***his manual notably answers two questions that had appeared to many minds: some denying any military character to these missions; crowd control complexity and its innovative aspect encouraging other ones to an extreme specialization. Because of its involvement in the field and of its human resources, Infantry is at the very heart of the problem. Now, beyond their novelty appearance, these actions are not a mission in its own right but rather a transverse execution process in line with the traditional Infantry tasks. So they merely are an aspect of the generic mission devolved to the infantryman – a permanent control of the human and physical environment in built-up areas – summarized by the term: "urban control". These actions require a sound understanding, appropriate rules of engagement and of behavior, specific collective training and suited equipments. The studies lead by the CDES (Army Doctrine and Higher Education Command) and by the DEPs (Directories for current and long-term studies) attempt to meet the first one of these requirements.

\*

### IN CONTACT WITH THE POPULATIONS

The strategic upheaval of the 90s produced many changes in tactics. Then, in a symmetrical confrontation, each one party tended to favor maneuvering while avoiding to become bogged

down in sticky grounds. On the contrary in a dissymmetrical or asymmetrical conflict, those environments difficult to penetrate, urban centers particularly, are sought-after: by some, because they put the forces ratio into perspective; by others because they house the major goals and balance of political, economic, human, and military bodies.

Getting back to urban area warfare, the soldier is confronted with the inhabitants, which up to now had been relegated in a tiny item of the operation order (most often for the record). This confrontation with the population gave rise to the latest changes in the operational functions dealing with the environment: the recent development of the Information mastering concept i.e, the operational communication function (INFO OPS) would integrate the population factor into the psychological fields (operational communication, ACM<sup>1</sup>, psychological actions...); as regards intelligence, it has been enriched with a conversation intelligence component; the contact function begins to distinguish between zone control (physical environment) and environment control (physical and human environment); and, to finish with, when the population becomes a disturbance to the military action, crowd control techniques have been developed as a matter of urgency, which could roughly be assimilated to a covering action (TTA 106: "Set of active or passive measures to face a possible action (...) likely to jeopardize a smooth running of the main military effort).

<sup>1</sup> Civil-military actions

# Doctrines

## ACTIONS DU GROUPEMENT TACTIQUE INTERARMES A DOMINANTE INFANTERIE

Si le vocable "masse" est généralement employé au niveau opératif (IM 1000), les niveaux brigade et bataillon utilisent celui de "foule", sans présumer de son volume, de son attitude ni de sa spontanéité (programmation d'une manifestation, présence de meneurs...). Au niveau du GTIA, le TTA 950 précise les cas de figure les plus probables :

- ☞ accompagnement des mouvements de réfugiés,
- ☞ accompagnement d'une manifestation pacifique,
- ☞ contrôle d'une émeute,
- ☞ réaction face à une tentative d'intimidation d'une unité isolée,
- ☞ réaction face à l'agression délibérée d'une unité de la force.

Mais, pour le niveau bataillon et plus encore pour les niveaux subordonnés, toute mission au contact des populations peut amener à des actions de contrôle de foules, et ce, jusqu'au niveau du groupe de combat. Aussi, serait-il nécessaire d'enrichir le **vocabulaire militaire** de termes appropriés pour clarifier les esprits et rendre davantage exploitables ordres et comptes-rendus : il s'agirait de décliner les mots "contrôler" et "foules", notamment avec les termes habituellement utilisés en opérations, indistinctement du niveau brigade à l'échelon section : sécuriser, maîtriser, gérer, attroupement, regroupement etc. Dans tous les cas, la qualité essentielle d'un bataillon engagé dans une action de contrôle du milieu urbain réside dans sa **réactivité**. Outre l'entraînement et la valeur individuelle, cette réactivité repose notamment sur l'organisation du commandement, la **décentralisation** des actions et l'**initiative**. En particulier, chaque unité d'infanterie (jusqu'au niveau section), engagée dans un contrôle urbain au contact des populations, doit pouvoir mener seule sa mission, tant que celle-ci reste à sa mesure : notamment en matière de renseignement d'observation et conversationnel, d'actions civilo-militaires, de mise sur pied d'une force minimum de contrôle de foule (équipée)... Lorsque le niveau ou l'ampleur de l'action le requiert, ou qu'une démonstration de force le nécessite, par une juste application du principe de **subsidiarité**, le niveau supérieur (compagnie, bataillon, brigade) intervient avec ses spécialistes et sa réserve. Cela pose dès la préparation opérationnelle les problèmes d'instruction collective et d'équipements. Cette nécessaire clarification du vocabulaire et la décentralisation des actions n'auront aucun effet si la

marge d'initiative laissée au subordonné n'est pas concrètement définie et adaptée au niveau considéré. Les **règles d'engagement et de comportement** doivent ainsi être repensées et réécrites pour les rendre exploitables et compréhensibles à chaque échelon d'exécution, d'autant qu'elles n'ont rien de commun avec l'instruction ou l'entraînement en métropole. Cette adaptation est indispensable pour pallier les imprécisions du **cadre juridique** dans lequel est souvent conduite l'action militaire. La définition juridique d'un statut de crise, assortie des prérogatives et limites d'action des combattants intervenant dans ce contexte, serait de nature à faciliter l'engagement des unités et accroître leur efficacité opérationnelle.

## INSTRUCTION COLLECTIVE DE L'INFANTERIE AU CONTROLE DE FOULE

Dans l'urgence de l'été et de l'automne 1999, ont été déployés au Kosovo escadron de Gendarmerie et **compagnie de réserve opérationnelle**. Cette dernière bénéficie désormais d'une instruction de qualité, pilotée par la Gendarmerie, pendant trois semaines. Cet entraînement spécialisé, enrichi de l'expertise de la Gendarmerie a été indispensable pour mener les premières actions sur le théâtre. Néanmoins, en ne touchant qu'une fraction limitée de notre infanterie, il risquerait à long terme de faire du contrôle de foules une mission particulière aux exigences propres, et donc, confiée à des **spécialistes**, dédiés uniquement à ces actions. De plus, les matériels adaptés de protection individuelle, en nombre encore restreint, dotent en priorité la CRO. Cette dotation sélective parant au plus pressé, risque, elle aussi, de laisser émerger une spécialisation prochaine de certaines compagnies ; il en va de même pour les quelques rares moyens non-létaux en service actuellement, comme les grenades lacrymogènes, dont l'usage exclusif est souvent réservé aux "spécialistes" de la CRO ou de l'escadron de Gendarmerie.

En outre, quelle que soit la mission, le groupe de combat, la section ou la compagnie d'infanterie en zone urbaine peuvent être rapidement confrontés à un regroupement de personnes, à un attroupement dont les agissements, s'ils restent très anodins dans un premier temps, peuvent instantanément basculer dans la violence aveugle et gratuite : l'expérience et l'évidence nous enseignent que la foule ne choisit pas l'unité *ad hoc* pour agir ou faire dégénérer une manifestation pacifique en émeute...

# Doctrine

## ACTIONS OF THE INFANTRY-HEAVY TASK FORCE

*If the “mass” term is commonly used at the operational level (IM<sup>2</sup> 1000), at the brigade and battalion levels the word “crowd” is used without any details about strength, attitude, or spontaneity (demonstration planning, leaders attending...). At the GTIA (Infantry-heavy task force) level TTA 950 states the most probable scenarios:*

- accompanying refugees movements,
- accompanying a peaceful demonstration,
- riot control
- response to intimidatory attempts toward an isolated unit,
- response to a deliberate attack against units of the task force.

*But, at the battalion level and even more for the subordinate levels, any mission in the presence of populations could lead to crowd control actions, and so down to the rifle squad. That is why it would be necessary to add to the military terminology the appropriate terms to clear the minds and to make orders and reports best exploitable: the matter would be to make available to each implementation level derived words for “to control” and “crowd”, notably with terms commonly used in operations equally from brigade level down to platoon level: to secure, to control, to manage, gathering, rallying etc. In any case, a quality essential to a battalion committed in an urban environment control is its responsiveness. In addition to training and to individual excellence, responsiveness depends, among others, on command relationship, on action decentralization, and on initiative taking. Particularly, every Infantry unit (down to the platoon level) committed in urban control and in direct contact with populations, should be able to carry out its mission on its own as long as this mission rests in the range of its capabilities: notably in matter of observation and conversation intelligence, of civil-military actions, of activating a crowd control minimum force (fully equipped)... When the action level or scale requires it, or when a show of force makes it necessary, through a sound application of*

*the principle of subsidiarity, the next higher level (company, battalion, brigade) comes in with its specialized personnel and reserve. This way of doing set down the problem of collective training and of equipments right from the operational training phase. This necessary vocabulary clarification and action decentralization will have no effect if the scope for initiative left to the subordinate is not defined in practical terms and adapted to the considered level. Then a fresh look should be taken at the rules of engagement and of behavior, they should be redrafted to make them exploitable and understandable to every implementation level, all the more that as they have nothing in common with education or even with training on the national territory. This adaptation is essential to compensate for the lack of precision of the legal framework in which military operations are conducted. A legal definition of a crisis status, complemented with the prerogatives and limits of action of the committed soldiers, would be likely to facilitate units’ commitment and to increase their operational effectiveness.*



## INFANTRY COLLECTIVE TRAINING TO CROWD CONTROL

*Because of urgency during summer and fall 1999 a Gendarmerie squadron and the operational reserve company have been deployed in Kosovo. This last one now enjoys a three weeks long high quality training, run by the Gendarmerie. This specialized training, enhanced by Gendarmerie expertise has been essential to run the first actions on the theater of operations. Nevertheless, applied to a limited part only of the Infantry formations, it could, in the long run, turn crowd control into a very specific task with specific requirements, and therefore entrusted to specialists exclusively dedicated to these actions. Furthermore, the suited protective individual equipments, still few in number, are by priority provided to the CRO (Operational Reserve Company).*

# Doctrines

Le contrôle des foules s'impose comme un procédé d'exécution transverse à toutes les missions que le fantassin peut exécuter en contrôle du milieu urbain.

Ainsi, l'infanterie, arme du contrôle des milieux difficiles dans la durée, ne peut négliger de dominer dans leur ensemble les savoir-faire propres à ce procédé. Toute unité d'infanterie, jusqu'au plus petit échelon, peut être amenée à gérer des mouvements de foules. Il est donc nécessaire d'y préparer humainement et matériellement toute l'infanterie.

Dans les faits, toutes les unités d'infanterie projetées, si elles ne bénéficient pas d'une préparation officielle à l'instar de la CRO, se préparent du mieux qu'elles peuvent, avec ou sans l'expertise de gendarmes ou d'"anciens" ; d'ailleurs, avant projection, les brigades vérifient le niveau de cette instruction non programmée. Le nouveau cycle à 32 mois devrait permettre de **généraliser l'instruction collective** du contrôle des foules, pour l'instant dispensée aux CRO, à l'ensemble des unités d'infanterie. Les retours d'expérience montrent que cette instruction n'est pas la plus lourde à mener, dès lors que matériels spécifiques et instructeurs sont disponibles dans l'unité.



En fonction du temps disponible et du cycle de préparation opérationnelle, toute unité pourrait mettre en œuvre, le plus souvent en garnison, un programme minimal extrait d'une version enrichie du *Guide pour l'instruction collective des unités d'infanterie*.

Quant à la formation individuelle, elle doit être confirmée et poursuivie : pour l'école d'application de l'infanterie, l'instruction des lieutenants de la division d'application, futurs formateurs de leur section, et, pour les régiments, la généralisation de l'enseignement des **techniques d'intervention opérationnelles rapprochées (TIOR)**.

## EQUIPEMENTS ADEQUATS

Toutes les compagnies d'infanterie engagées en zone urbaine doivent être équipées de matériels spécifiques. L'effort principal, dans un premier temps doit être porté sur les **moyens de protection individuelle** (casque, bouclier, jambière, matraque). En effet, un fantassin non protégé au contact d'une foule hostile ne peut rester opérationnel très longtemps dès lors que des émeutiers décident de lancer des projectiles en tout genre (pavés, boulons...). Dans un second temps, l'infanterie doit acquérir rapidement des moyens additionnels de neutralisation des manifestants les plus agressifs ; soit directement, soit pour les garder à distance, sans recourir immédiatement aux armements létaux. La nécessaire maîtrise de la violence implique de pouvoir disposer de moyens intermédiaires. Pour cela, des **armes non létales** sont actuellement en expérimentation. Toutefois, il est indispensable de garder en mémoire que, par définition, une arme non létale n'a qu'un effet **limité de neutralisation**, et qu'elle doit faire partie d'une large panoplie qui englobe l'arme de guerre.



En définitive, au regard de la réalité trop longtemps occultée de la présence de population en zone urbaine, il est patent que tout fantassin peut être confronté à la gestion des foules quelle que soit la mission qui lui est confiée. L'infanterie doit donc se préparer humainement et matériellement à ce procédé d'exécution.

Ce souci opérationnel majeur est inhérent aux missions traditionnelles de l'infanterie. Le contact avec les populations et la nécessaire maîtrise de sa force doivent être pris en compte et n'obèrent en rien les qualités foncières et guerrières du fantassin ●

# Doctrine

*This selective distribution, dealing with the most urgent matters first, could also let surface the next specialization of some companies; the same is true of the few non-lethal means issued by now, such as tear-gas grenades, often exclusively used by the CRO or Gendarmerie squadron “specialists”.*

*Moreover, whatever the mission, the rifle squad, the platoon, or the Infantry company in a built-up area could very quickly face people assembling, a gathering which activities, may be insignificant at first, might suddenly turn to blind and gratuitous violence: we learn through experience and obviousness that the crowd does make any choice about the ad hoc unit before acting or turning a peaceful demonstration into rioting... Crowd control obviously is a process transverse to all Infantry missions of urban area control. So, Infantry, a branch dedicated to long-term control of difficult environments, cannot overlook the mastering as a whole of the know-how specific to this process. Each Infantry unit, down to the lowest level, could have to manage crowd movements. It is then necessary to get the Infantry prepared in its totality, men and equipments.*

*As the facts speak for themselves, every projected Infantry unit, even if it does not beneficiate an official training alike the CRO, is training at the best, possibly with or without the expertise of Gendarmerie or “veterans”; what’s more, before projection, the brigades check the quality of this out-of-schedule training. The new 32-month cycle should ensure putting in general use the collective training to crowd control, now restricted to CROs. Experience feedback shows that this training is not most cumbersome, under the condition that specific equipments and instructors are made available to the units. According to the available length of time and to the operational training cycle, any unit should be able to implementing, most often on garrison grounds, a basic syllabus derived from an improved version of the Infantry units’ collective training guide. As for individual training, it should be affirmed and pursued: for the Infantry School, training of the lieutenants in the application division, future trainers of their platoons, and, for the battalions, a general implementation of training the techniques of close operational intervention (TIOR).*

## SUITED EQUIPEMENTS

*All Infantry companies committed in urban areas should be issued with specific equipments. At first, the main effort must be put on individual protective equipments (helmet, shield, pads, and batons) because an unprotected infantryman in contact with an hostile crowd cannot remain operational for long when agitators start throwing any kind of projectiles (cobblestones, bolts...). And then as a second step, Infantry must quickly get additional means to neutralize the most aggressive demonstrators; either directly or to keep them at a good distance, without having to immediately resort to lethal weapons. The necessary violence mastering implies available intermediary means. For that purpose non-lethal weapons are being tested. However it is essential keeping in mind that, by definition, a non-lethal weapon only has a limited neutralization effect, and must be included in the vast arsenal of military weapons.*



*After all is said, with regard to the long obscured reality of a population being present in urban areas, it is patently obvious that any infantryman can be confronted with crowd control whatever his mission. Then Infantry must get prepared, men and equipments, to this execution process.*

*This major operational concern is inherent to the usual Infantry missions. Its contact with populations and the necessary mastering of its force must be considered; they do not compromise at all the fundamental and war skills of the infantryman ●*

# Etranger

## La doctrine des opérations de maintien de l'ordre de l'Armée de terre britannique

par le lieutenant-colonel Lerwill,  
Officier de Liaison Britannique auprès du CDES et du CoFAT

L'auteur<sup>1</sup> a effectué 5 séjours opérationnels en Irlande du Nord avec son Régiment et un autre à l'Etat-Major du Quartier Général en tant qu'Aide de Camp du Général Commandant les Forces Britanniques Terrestres en Irlande. L'évolution de la doctrine de l'Armée de terre britannique concernant l'utilisation de la force militaire pour les opérations de maintien de l'ordre d'aujourd'hui remontent à l'ère de la décolonisation qui a suivi la seconde guerre mondiale. La tactique était rudimentaire, la menace d'attaques meurtrières ou conventionnelles était réduite au minimum et l'Armée de terre était déployée pour appuyer les autorités civiles.

Trente trois années d'expérience incomparable d'opérations de sécurité intérieure en Irlande du Nord ont suivi, pendant lesquelles l'Armée de terre s'est trouvée successivement en soutien des pouvoirs civils (1968-72), puis a pris la direction des événements pendant la réorganisation de la Police de l'Ulster alors submergée (1972-77), avant de rendre la primauté du maintien de l'ordre aux autorités civiles (1977). Cette expérience démontre bien l'idée selon laquelle la force militaire ne devrait être déployée qu'en appui des autorités civiles, et que ceci ne constitue pas un fait de guerre. Il en découle aussi que le niveau de responsabilité approprié est celui du chef de section et des sous-officiers. En conséquence, le besoin d'une doctrine de

niveau élevé n'est pas perçu comme une nécessité alors que la tactique et les procédures pour les opérations de maintien de l'ordre ont évolué au niveau approprié et sont publiées dans les manuels d'entraînement, brochures et aides-mémoires. Aujourd'hui, la terminologie tient compte des opérations potentielles de maintien de l'ordre dans le cadre des opérations de maintien de la paix, durant lesquelles les infrastructures des autorités civiles ont parfois disparu ou sont inexistantes. La nouvelle terminologie utilisée (: Opérations de Maintien de l'Ordre public) met l'accent sur le fait qu'elles doivent être préparées avec soin pour permettre le contrôle de grosses foules, éventuellement violentes partout dans le monde. La tactique et les procédures restent identiques, avec toutefois un accent mis sur l'autorité de la loi et les droits de l'homme. Il faut noter que toutes les troupes britanniques sont soumises à la Loi Britannique et aux Règles d'Engagement en vigueur (ROE). L'utilisation légale d'armes anti-émeutes varie d'un Etat à l'autre et le commandement doit s'assurer que leur utilisation repose sur une base légale solide et claire, et qu'il a la délégation d'autorité pour les utiliser. Ceci est aussi valable pour les procédés tactiques ou toutes autres nouvelles techniques envisagées pour faire face aux foules et aux émeutes et tout particulièrement si des femmes et des enfants sont impliqués.

### LA DOCTRINE ACTUELLE

La doctrine de l'Armée de terre britannique est simplement fondée sur **l'utilisation de la force** nécessaire et raisonnable pour faire face aux circonstances et la capacité du Commandant Militaire à définir une **réponse graduée**. L'utilisation de la force doit être légitime à ce moment-là, rétrospectivement et légalement tout en étant aussi proportionnée à la menace.

La graduation permet une gamme plus étendue de réponses grâce à une série d'étapes d'escalade ou de désescalade allant de la maîtrise – déploiement de matériels "légers" (pas d'équipements anti-émeutes) et d'un dispositif allégé, grâce à des négociations avec les dirigeants des différentes communautés, aux troubles, cas dans lequel la confrontation physique débute et des matériels anti-émeutes sont utilisés de manière limitée, jusqu'à la dispersion – mise en

œuvre d'un dispositif lourd disposant de toute la gamme des équipements anti-émeutes et utilisant des mesures actives de dispersion telles que les charges à la matraque appuyées par des véhicules blindés si le commandant le juge utile.

\*

Alors il y a lieu de prendre des mesures de désescalade en fonction de la situation afin de réduire les tensions générales.

<sup>1</sup> L'auteur remercie les organisations suivantes :

- la Direction Générale de la Doctrine et du Développement,
- le Groupement Consultatif pour l'Entraînement Opérationnel,
- le Collège Interarmées et d'Etat-Major,

- le 1<sup>er</sup> Bataillon\* du Régiment Royal (de tradition) de la Princesse de Galles,
- le 2<sup>ème</sup> Bataillon\* du Régiment Royal (de tradition) des Green Jackets, pour l'aide apportée lors des recherches effectuées pour la rédaction du présent article. (\* Un bataillon britannique est sensiblement égal à l'un de nos régiments).

# Foreign Studies

## ***The British Army doctrine for public order (PO) operations***

*by lieutenant-colonel Lerwill LI  
BLO CDES/CoFAT*

*The evolution of a British Army doctrine, for the use of military Force in Law & Order operations today, can be traced back to the post World war 2 era of decolonisation. Tactics were crude, the threat of lethal or conventional attack was limited at best and the Army deployed in support of the Civil Authority. There followed 33 years of unparalleled experience of Internal Security (IS) operations in Northern Ireland, during which time the Army found itself, successively, in support of the Civil Powers (1968–72), taking the lead while the overwhelmed Royal Ulster Constabulary (RUC) reorganised (1972–77), before returning primacy for Law & Order to the Civil Authority (1977). This experience supports the concept that military force should be deployed in support of the Civil Authorities and that it is not an Act of War. It also acknowledges that the level of responsibility is properly held at the platoon commander and non-commissioned officer (NCO) level. Accordingly, a need for a high level doctrine is not regarded as necessary rather tactics and procedures for IS operations have evolved at the appropriate level and are published in Training Handbooks, Pamphlets and Aide-Memoires.*

*Today, terminology takes account of the potential for IS operations within Peace Support Operations (PSO) where, often, the Civil Authority infrastructure has broken down or is non-existent. The new term, Public Order (PO) operations, takes forward the need to be properly prepared to control large, possibly violent, crowds anywhere in the world. The tactics and procedures remain the same though with emphasis placed on the Rule of Law and Human Rights. It should be noted that all British troops are subject to British Law and the current Rules of Engagement (ROE). The legal use of riot control weapons varies from state to state and commanders have to ensure that they have a firm and clear legal basis and authority to use them.*

*This also applies to tactical practices and any novel techniques considered to deal with crowds or riots, particularly if these concern women and children.*



# Etranger

L'efficacité de la *réponse graduée* a été démontrée sur le pont de Mitrovica au Kosovo où une compagnie d'infanterie (du 1<sup>er</sup> Bataillon du Régiment Royal de la Princesse de Galles) a déployé immédiatement un dispositif lourd et a chargé les émeutiers en utilisant l'ensemble des équipements anti-émeutes – boucliers, casques (avec visière) et des fusils-matraques ainsi que des véhicules blindés. Une fois le pont dégagé, cette compagnie d'infanterie a pris des mesures de désescalade et grâce à des négociations, a restauré le calme. Dans des circonstances similaires, une autre compagnie d'infanterie appartenant au 2<sup>ème</sup> Bataillon des Royal Green Jackets s'est déployée de manière légère, en utilisant ses Warriors (VTT) comme obstacles physiques mais aucun équipement anti-émeute et ainsi, en maintenant le niveau de tension générale à un bas niveau, a maîtrisé la situation et a finalement poussé la foule à se disperser.

Cette doctrine est étayée par une stratégie de résolution précoce, mesure préventive dont le but est d'interdire tout avantage à la foule, par une mobilité rapide afin de démontrer une réponse concrète, ainsi que par un déploiement tactique efficace ayant comme objectif de garder l'initiative et d'exploiter tout avantage, de prendre l'ascendant et se rendre maître du terrain tout en gardant mobilité et souplesse. L'élément clef du succès repose sur un renseignement et des informations exactes et opportunes. Les situations potentielles affectant le maintien de l'ordre peuvent être anticipées à partir des médias locaux et de l'atmosphère du moment grâce à des contacts réguliers avec la communauté locale étayés par des synthèses renseignement du G2 sur la composition, l'état psychologique, les intentions et la dynamique de la foule, ce qui aide grandement le commandement dans ses décisions ultérieures.

## LA PENSEE MILITAIRE

En dépit du rôle secondaire initial des unités de l'Armée de terre, les concepts opérationnels de profondeur, du contact

et de l'arrière sont maintenus ainsi que les fonctions essentielles : trouver, fixer et frapper. Les opérations dans la profondeur créent les conditions pour mener avec succès des opérations au contact en cherchant à miner le soutien, les intentions et les ressources de la foule. Ceci peut être effectué physiquement en empêchant des manifestants additionnels de rejoindre la manifestation principale ou psychologiquement grâce à de bonnes relations avec les communautés afin de réduire l'intensité de leurs sentiments. Le but des opérations rapprochées est d'accomplir la mission, c'est-à-dire de réprimer le désordre public au contact en utilisant les moyens appropriés et de revenir à la normale le plus rapidement possible. Les opérations de sécurité des arrières garantissent la liberté d'action en protégeant la force, en assurant la soutenabilité des forces et en préservant la liberté de manœuvre des forces non engagées. C'est un des domaines clefs car l'opération dans son ensemble pourrait être compromise si la foule menaçait ces positions et le commandement doit choisir des zones d'attentes pour ses réserves et préserver leur liberté de manœuvre afin de soutenir l'effort principal.

Le fait de TROUVER est basé sur la surveillance et les informations ; FIXER consiste à réduire la liberté d'action de la foule pour en faciliter la dispersion ; enfin FRAPPER a pour but de disperser la foule de manière dirigée et de lui enlever toute possibilité de regroupement grâce à des manœuvres significatives. Les principes de concentration des forces, d'action décisive, de discipline, de sécurité, de C4 et de simplicité sont appliquées partout où cela est possible lors des opérations de maintien de l'ordre. Le commandement doit avoir déployé des forces suffisantes pour atteindre l'effet désiré et être capable de surclasser la foule en atteignant un rythme de manœuvre plus élevé. La "Force" doit être perçue comme un ensemble discipliné et protégé par un C4 solide. La planification doit être simple afin d'être aisément comprise par tous dans un environnement bruyant, stressant et confus.

## TACHES À ACCOMPLIR

Les deux tâches à accomplir par les militaires pour contrôler une foule sont la *dispersion maîtrisée* afin d'en empêcher l'accès à des zones jugées très importantes ou instables et la *dispersion active* pour disperser la foule selon un itinéraire prédéfini ou dans une zone prédéterminée. La restauration de l'ordre public sera atteinte dans le premier cas en jouant sur le temps, les éléments météo, la fatigue et l'ennui de la foule et dans le second grâce à une action de "frappe" enlevant à la foule toute possibilité ou intention de se regrouper.



Ainsi, derrière toute la planification traditionnelle des opérations dans la profondeur, au contact et sur les arrières/Trouver, Fixer et Frapper, la pierre angulaire de la doctrine britannique concernant les opérations de maintien de l'ordre est toujours *l'utilisation proportionnelle de la force*, légalement justifiée, et la *réponse graduée* qui permettent au commandement de déployer la force appropriée tout en minimisant les risques d'escalade. Ces deux principes, conjugués avec le soutien des autorités civiles, sont les piliers de toutes les planifications, les opérations et l'entraînement de l'Armée de terre britannique depuis un demi-siècle.

Le comportement des unités de l'infanterie britannique, en appui des troupes françaises sur le pont de Mitrovica, confirme que cette doctrine est suffisamment solide pour toute opération de maintien de l'ordre public dans le cadre des déploiements actuels de maintien de la paix. Toutefois, des études continuent à faire évoluer cette doctrine vers une forme générique qui serait applicable à n'importe quel théâtre d'opération ●

# Foreign Studies

## CURRENT DOCTRINE

The British Army doctrine is based, simply, on the reasonable and necessary **Use of Force** to fit the circumstances and the military commander's ability for **Graduated Response**. The first must be justifiable at the time, retrospectively and legal as well as being proportionate to the threat. The second allows a greater range of responses through a series of escalatory and de-escalatory moves from Containment - deploying «soft» (no riot equipment) on a Light Baseline, through Negotiations with community leaders, into Disorder where physical confrontation begins and limited riot equipment is used, into Dispersal - the establishment of a Heavy Baseline with the full array of riot equipment and active dispersal measures such as baton charges supported by armoured vehicles as considered necessary by the commander. Then de-escalating as appropriate so as to reduce overall tensions.

The effectiveness of the **Graduated Response** was underlined on the Mitrovica Bridge, Kosovo where one British infantry company (1PWRR) immediately deployed with a Heavy Baseline and charged the rioters using full riot equipment - riot shields, PO helmets (with visor) and Baton Gun - and armoured vehicles. Having cleared the Bridge, that infantry company de-escalated and, through negotiations restored calm. In similar circumstances, another British infantry company (2RGJ) deployed soft, using Warriors as physical barriers and no riot equipment and thus, retaining the low level of overall tension, contained the crowd to disperse. This doctrine is underpinned by a Strategy of Early Resolution, a pre-emptive measure designed to negate any advantage to the crowd, through Rapid Mobilisation, to demonstrate a positive response, to Effective Tactical Deployment designed to maintain the initiative and exploit every advantage, seize the moral and physical high ground while retaining

mobility and flexibility. The key element to the success of this is the provision of timely and accurate Information and Intelligence. Potential PO situations can be anticipated from local media and the current atmosphere through regular contact with local community with G2 staff assessments of the composition, psychology, intent and dynamics of the crowd greatly assisting commanders in subsequent decisions.

## MILITARY THINKING

Notwithstanding the initial secondary role of Army units, the operational concepts of Deep, Close and Rear are retained as well as the Core Functions of Find, Fix and Strike. Deep operations create the conditions to carry out successful Close Operations by seeking to undermine the support, intent and resources of the crowd. This can be carried out physically by preventing additional demonstrators from reaching the main disturbance or psychologically by good community relations (CR) to lower the intensity of the feeling. The purpose of Close operations is to achieve the mission; namely the suppression of public disorder at close quarters, by the appropriate means and the return to normality as soon as possible. Rear operations ensure freedom of action by protecting the force, maintaining sustainability of forces and retaining the freedom of manoeuvre of uncommitted forces. This is a key area as the overall operation could be jeopardised if the crowd threatens this position and commanders should select holding areas for reserves and maintain their freedom of manoeuvre to support the main effort. FIND is based on surveillance and information; FIX tasks are carried out to reduce crowd freedom of action in order to aid dispersal; STRIKE is to cause directed dispersal and deny opportunities for the crowd to regroup with manoeuvre being of major importance.

The Principles of Concentration of Force, Decisive Action, Discipline, Security, C4 and Simplicity are applied where possible to all PO operations. Commanders must have

sufficient forces deployed so as to have the desired effect as well as out-maneuvring the crowd by achieving a higher tempo. The «Force» must be portrayed as disciplined body and properly protected with a robust C4. The plan must be simple to be clearly understood by all against a background of noise, stress and confusion.

## TASKS

The two main Tasks required of the military to control the crowd are **Contained Dispersal** in order to prevent access to high value or volatile areas and **Active Dispersal** in order to disperse the crowd along a pre-determined route or into a pre-determined area. The restoration of public order will be achieved, in the first case as a feature of time, the elements, fatigue and crowd boredom and, in the second case, through active "strike" denying the crowd the ability or intent to regroup.

## SUMMARY

Thus behind all the conventional military planning of Deep, Close and Rear/Find, Fix and Strike, the cornerstones of British doctrine for PO operations remain the proportionate **Use of Force**, legally justified, and **Graduated Response** which allows the commander to deploy appropriate force while minimising the risk of escalation. These two tenets, in conjunction with support of the Civil Authorities, have been the pillars of all British Army planning, training and operations for half a century. The behaviour of the British Infantry units, in support of French troops on the Mitrovica Bridge, confirms that this doctrine is robust enough for all PO operations within PSO deployments today. Nevertheless, work continues to evolve this doctrine into a generic form, applicable to any operational theatre ●

The Author had 5 operational tours in Northern Ireland with his Regiment and one on the HQ Staff as ADC to the GOC. He acknowledges the help given by DGD&D, OPTAG, JSCSC, 1PWRR and 2RGJ in his research for this article.

# Etranger

## La simulation, un pas de plus dans la formation

par le MADOC

(commandement de l'entraînement et de la doctrine espagnol)

Cet article est paru dans la revue «TIERRA», n° 54 du 30 janvier 2001

LE CAMP DE MANŒUVRE DE "SAN GREGORIO"<sup>1</sup> SE CONVERTIRA EN UN CENTRE MODERNE D'ENTRAÎNEMENT BASÉ SUR LES SIMULATEURS ET LES EXERCICES DE COMBAT AVEC LASER. LA PROFESSIONNALISATION, AINSI QUE L'ACQUISITION ET LA MODERNISATION DES MATÉRIELS SONT DEUX DES PILIERS DE L'EJÉRCITO (ARMÉE DE TERRE) DU XX<sup>E</sup> SIÈCLE. LES TROUPES SERONT PLUS QUALIFIÉES ET SERONT DOTÉES DE MATÉRIELS PLUS PERFORMANTS. MAIS SURTOUT, ELLES AURONT À PORTÉE DE MAIN LES MEILLEURES POSSIBILITÉS DE FORMATION ET DE PRÉPARATION. LE MANDO DE ADIES-TRAMIENTO Y DOCTRINA (MADOC), COMMANDEMENT DE L'ENTRAÎNEMENT ET DE LA DOCTRINE, SITUÉ À GRENADE, EST D'ORES ET DÉJÀ RESPONSABLE DE CES DEUX VOILETS. L'OBJECTIF CONSISTE À PRÉPARER DU MIEUX POSSIBLE LE SOLDAT PROFESSIONNEL AFIN D'OBTENIR LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE MAXIMALE. POUR CELA, LE COMMANDEMENT A PRIS EN COMPTE TROIS TYPES DE FORMATION : L'ENSEIGNEMENT INSTITUTIONNEL DISPENSÉ DANS LES CENTRES ET ÉCOLES, L'ENSEIGNEMENT EN UNITÉS ET CENTRES D'ENTRAÎNEMENT, ET L'AUTOFORMATION. "LE SECOND VOILET CONDUIT FONDAMENTALEMENT À L'IMPLANTATION D'UN NOUVEAU SYSTÈME D'INSTRUCTION, D'ENTRAÎNEMENT ET D'ÉVALUATION. L'ÉLÉMENT LE PLUS IMPORTANT EST LE CENTRE D'ENTRAÎNEMENT, OÙ SONT RÉUNIS DES INSTALLATIONS ET DES MOYENS DE TECHNOLOGIE DE POINTE", SOULIGNE LE SOUS-DIRECTEUR DE L'INSTRUCTION, DE L'ENTRAÎNEMENT ET DE L'ÉVALUATION, LE GÉNÉRAL CASTRO.

### Un projet ambitieux pour le futur

Les centres d'entraînement (CENAD) sont définis, pour la première fois, dans l'Instruction d'organisation et de fonctionnement de l'Ejército de Tierra (IOFET), publiée en 1998. L'article 164 fait des organismes centraux les responsables de l'aide à l'instruction et de l'entraînement des unités, ainsi que du contrôle, de l'exploitation et du maintien en condition des moyens de simulation et d'évaluation qui leur sont assignés.

Le CENAD "San Gregorio" a donc été défini sur cette base. Le champ de tir et de manœuvre (CTM) "San Gregorio", bien connu de tous les militaires espagnols, est en voie de se convertir en un centre moderne où sera hébergée la simulation virtuelle -qui rivalise avec les véhicules, le terrain et l'ennemi-, la simulation constructive, également appelée jeu de guerre, et la simulation instrumentée, fondée sur les combats avec emploi du laser. Ainsi, le nouveau CENAD se composera du traditionnel camp de manœuvre, de quatre champs de tirs réels et virtuels, d'une zone de combat laser, d'une autre d'entraînement virtuel, et une dernière davantage tournée vers l'entraînement constructif. Le commandant Ballesta<sup>2</sup> insiste sur le fait que "tout sera relié avec un centre de contrôle où seront gérés tous les mouvements et centralisés les données des forces amies et ennemies, ainsi que tout le contrôle du CTM".

### Premiers travaux

Les premiers pas du projet ont déjà été effectués. Le champ de tir "BOYERO 1", destiné à l'instruction des équipages des véhicules blindés, est opérationnel. L'infrastructure du "BOYERO 2" est réalisée, et il ne manque plus qu'à acquérir les cibles. "El COSACO", dans lequel seront conduits les

entraînements des sections blindées/mécanisées (AC/MZ), est pratiquement terminé. De même, avec l'achat des moyens de simulation instrumentée pour missiles antichars le champ de tir "VALDE-FUMEROS" sera opérationnel. De leur côté, les zones de combat laser seront dotées d'une capacité pour le combat entre un groupement tactique AC/MZ et un sous-groupement tactique possédant les mêmes caractéristiques. Des tirs laser de chars de combat pourront y être effectués ; il sera possible d'y tester les effets des mines, et même des tirs à trajectoire courbe.

Toute l'information sera acheminée jusqu'au centre de contrôle à travers un répéteur. Pour ce qui concerne la zone d'entraînement virtuelle des unités blindées, elle sera équipée de simulateurs et de systèmes d'entraînement à la tactique, au tir et à la conduite des différents matériels dont est doté l'Ejército. Il y aura également une piste de conduite et un champ de tir laser pour l'instruction des pilotes et tireurs de véhicules blindés.

### Possibilités multiples

Le CENAD "San Gregorio" offre diverses possibilités d'exercices suivant que l'on utilise ou que l'on combine la simulation instrumentée, virtuelle ou constructive. "Le commandant de l'unité peut opter pour l'activité qu'il considère la plus adéquate en vue d'améliorer un aspect concret de l'instruction ou de l'entraînement et, postérieurement, évaluer objectivement les résultats", explique le Colonel Asensi<sup>3</sup>. "Le simulateur ne se substituera jamais aux exercices réels, mais son emploi conduira à une meilleure efficacité et un gain considérable au moment de passer à l'action réelle" ajoute le commandant Lamsfus<sup>4</sup>.

1 NDLR : Le camp de SAN GREGORIO est le plus grand camp est le plus grand camp d'entraînement espagnol. Il s'apparente au camp national de Canjuers.

2 Le commandant Ballesta est rédacteur au CROSAT espagnol.

3 Le colonel Ascensi est officier rédacteur au CROSAT espagnol.

4 Le commandant Lamsfus est officier rédacteur au CROSAT espagnol.

# Foreign Studies

## Simulation, another step within training

by MADOC

(Spanish training and doctrine comand)

«TIERRA»  
publication, Nr 54  
from January  
30., 2001

THE "SAN GREGORIO" TRAINING CAMP WILL BE CONVERTED INTO A MODERN TRAINING CENTER, BASED ON SIMULATORS AND MILES LASER EXERCISES. THE PROFESSIONALIZATION, AS WELL AS EQUIPMENT PROCUREMENT AND MODERNIZATION ARE TWO PILLARS OF THE XXI<sup>ST</sup> CENTURY EJÉRCITO (SPANISH ARMY). SOLDIERS WILL BE MORE QUALIFIED AND THEY WILL BE EQUIPPED WITH MORE EFFICIENT EQUIPMENT, BUT ABOVE ALL THEY WILL HAVE BETTER POSSIBILITIES AT HAND FOR TRAINING AND PREPARATION. FROM NOW ON, THE MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA (MADOC), THE DOCTRINE AND TRAINING COMMAND, LOCATED AT GRANADA, IS ALREADY RESPONSIBLE FOR THESE TWO COMPONENTS. THE PURPOSE CONSISTS IN TRAINING ALL-VOLUNTEER SOLDIERS AS BEST AS POSSIBLE, IN ORDER TO ACHIEVE THE BEST OPERATIONAL CAPABILITY. TO DO SO, THE COMMAND HAS TAKEN THREE TYPES OF TRAINING INTO CONSIDERATION: INSTITUTIONAL TRAINING CARRIED OUT IN CENTERS AND SCHOOLS, UNIT TRAINING AND TRAINING CENTERS, AS WELL AS SELF-TRAINING. "THE SECOND COMPONENT NECESSARILY RESULTS INTO THE SETTING UP OF A NEW SYSTEM FOR INSTRUCTION, TRAINING AND EVALUATION. THE MOST IMPORTANT COMPONENT IS THE TRAINING CENTER, WHERE TOP TECHNOLOGY FACILITIES AND ASSETS ARE GROUPED", GENERAL CASTRO, 21C (DEPUTY COMMANDER) FOR INSTRUCTION, TRAINING, AND EVALUATION STRESSED.

### An ambitious project for the future

For the first time, Training Centers (CENAD) are defined in the Organization and Operation Instruction of the Ejército de Tierra (IOFET), issued in 1998. In article 164, central agencies are made responsible for units' training support, as well as for checking, operating, and maintenance of simulation and evaluation assets that are attributed to them. Thus, the "San Gregorio" CENAD has been set up on this basis. The "San Gregorio" training area and firing range – well known by all Spanish militaries – is about to be transformed into a modern training center, where virtual simulation will be located - which is revalising with vehicles, terrain and Forad -, as well as constructive simulation, also called wargaming, and live simulation, relying on warfare with laser's use. So, the new CENAD will be composed of a conventional training camp, of four live and virtual firing ranges, of a laser combat area, of another one for virtual training, and of a last one more specifically devoted to constructive training.

Major Ballesta stresses the fact that "everything will be linked to a control center, where all movements will be

centralized, and where all the data pertaining to friendly and Forad forces, as well as all the CTM control will be centralized too".

### First works

The First steps for this project have been completed. The "BOYERO 1" firing range, aiming at training armored vehicle crews, is operational. The "BOYERO 2" infrastructure is completed, and only targets are to be procured. "El COSACO", in which training for armored/ mechanized (AC/MZ) platoons will be conducted, is nearly achieved. Similarly, by procuring live simulation assets for AT (Anti-Tank) missiles, the "VALDEFUMEROS" firing range will be operational. For their part, laser combat areas will be granted with a capability for combat warfare between an armored/ mechanized (AC/MZ) Tactical Group and a sub-group organized with the same features. It will be possible to carry out MBT (Main Battle Tank) laser firing there, and to test the mines effects, and even high trajectory undirect fires. All data will be forwarded to the control center through a repeater.

As regards to the virtual training area for armored units, it will be equipped with the simulators and the training systems for tactics, firing and the various

equipment's control that are fielded in the Ejército. A driving practice track and a laser firing range will also be provided for training armored vehicles drivers and gunners.

### Numerous possibilities

The "an Gregorio" CENAD provides various training possibilities, depending upon using or combining live, virtual, or constructive simulation. "The unit's commander can choose the kind of training that he considers as most relevant, in order to improve a specific instruction or training aspect, and afterwards, evaluate results objectively". Colonel Asensi explained. "A simulator will never replace live training, but using it will lead to a better efficiency and to a considerable profit when shifting to live action", Major Lamsfus added. Finally, it is a new concept that will amend and optimize training for the new Ejército's all-volunteer soldiers.



# Etranger

En définitive, il s'agit d'un nouveau concept qui modifiera et optimisera la formation des soldats professionnels du nouvel Ejército. Les premiers pas ont été effectués, mais il reste encore beaucoup à faire. En tout premier lieu, il faut acquérir tous les simulateurs et, ensuite, les connecter entre eux ainsi qu'avec la cartographie numérisée fournie par le centre géographique.

Le CENAD de San Gregorio sera réalisé autour de l'un des trois types de simulation, à savoir la simulation constructive ; c'est-à-dire celle qui correspond à ce que l'on a coutume d'appeler "les jeux de guerre", qui seront déployés à travers toute l'Espagne.

Actuellement, l'Armée de terre espagnole dispose du simulateur d'entraînement au combat (*Simulador de Adiestramiento al Combate*, SIACOM), qui vise à permettre l'entraînement des brigades et de leurs états-majors, ainsi que des P.C. de leurs bataillons.

\*  
\*   \*

Il en existe quatre unités : deux sont installées au sein de l'École de Guerre (*Escuela de Guerra del Ejército de Tierra*) à Madrid et à Saragosse ; une au sein du commandement régional des Îles Canaries à Santa Cruz de Tenerife ; et le dernier à Bétera (Valence). A la fin du premier semestre 2001, il est prévu d'installer dans le camp de manœuvre de San Gregorio la dernière version de ce simulateur.

L'entraînement des commandants de bataillons et de compagnie sera conduit à l'aide du simulateur basique d'entraînement (*Simulador Básico de Adiestramiento*, SIMBAD), actuellement en phase de développement. Le prototype de ce matériel est attendu pour la fin de l'année.

A plus long terme, il est prévu de développer un simulateur de combat opérationnel (*Simulador de Combate Operacional*, SIMCOP), dont la vocation sera d'entraîner les unités de niveau supérieur à la brigade.

## Premier exercice

Planifié pour la fin de l'année 2001, il devrait faire appel à un haut degré de numérisation. Des simulateurs de duel laser et des moyens de simulation constructive y seront employés. L'intégration de tous ces moyens se fera au moyen d'un système manuel semi-automatique ●

*The first steps have been taken, but there is still much to be done. First of all, all simulators will have to be procured, and then, they will have to be integrated to one another, as well as with the digital mapping provided by the Geographical Survey.*

*The "San Gregorio" CENAD will be based on one of the three simulation types, i.e. constructive simulation, that is the one corresponding to what is commonly called "wargaming", which will be established into the whole of Spain.*

*Currently, the Spanish Army has the Combat Training Simulator (*Simulador de Adiestramiento al Combate*, SIACOM), which aims at enabling brigades and their staffs to train, as well as their battalion's CPs (*Command Posts*).*

\*  
\*   \*

*There are four units: two of them are located in the CGSC (*Command and General Staff College*) (*Escuela de Guerra del Ejército de Tierra*) at Madrid and Saragossa; one within the Regional Command for the Canary Islands in Santa Cruz de Tenerife; and the last one is located in Bétera (Valencia). The setting up of this simulator's latest version in the San Gregorio Training Camp is planned for the end of the first half year 2001.*

*Training for battalion commanders, and for company commanders will be carried out by using the Basic Training Simulator (*Simulador Básico de Adiestramiento*, SIMBAD), currently in development. A prototype of this piece of equipment is expected for the turn of the year.*

*In the longer term, it is planned to develop an operational combat simulator (*Simulador de Combate Operacional*, SIMCOP), designed to train units of a level higher than a brigade.*

## First exercise

*Planned for the turn of the year 2001, it should use a high level of numerization. Laser duel combat simulators and constructive simulation assets will be used. The integration of all these assets will be carried out through a semi-automatic manual device ●*

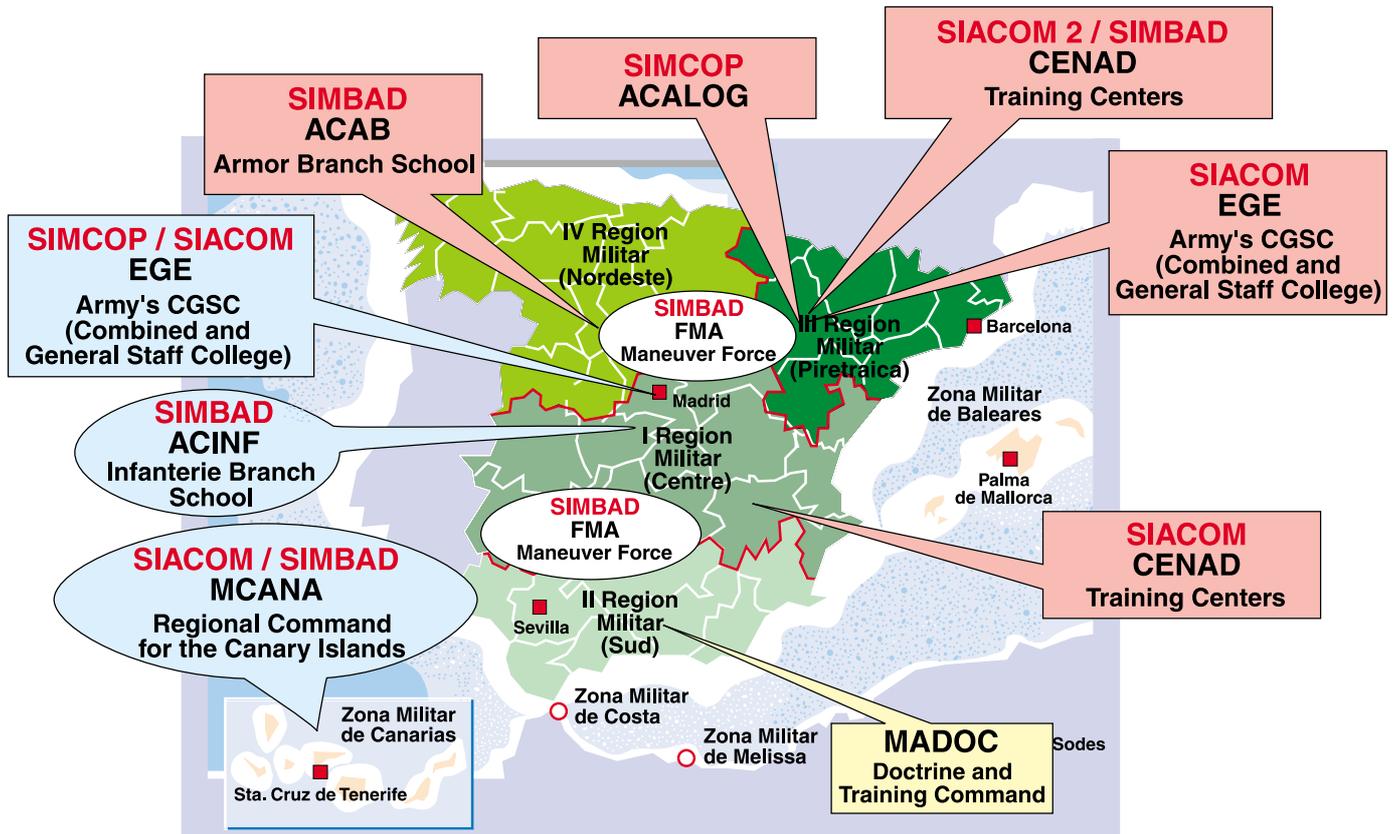
# Foreign Studies

## EXERCICES A GRANDE ECHELLE

Les moyens de simulation constructive seront déployés à travers toute l'Espagne.

## LARGE-SCALE EXERCISES

Constructive simulation assets will be set up in the whole of Spain.



### LEXIQUE :

ACINF	Académie d'Infanterie (EAI)
ACAB	Académie de Cavalerie (EAABC)
EGE	Ecole de Guerre de l'Armée de terre (↔ CSEM)
MCANA	Commandement Régional des Canaries
MADOC	Commandement de l'Entraînement et de la Doctrine (↔ CDES)
ELET	Ecole Logistique de l'Armée de Terre
FMA	Force de Manœuvre (↔ CFAT)
AC/ MZ	AC (acorazado = blindé) /MZ (mecanizado = mécanisé)

### LEXICON:

<i>ACINF</i>	<i>Infantry Branch School (French EAI)</i>
<i>ACAB</i>	<i>Armor Branch School (French EAABC)</i>
<i>EGE</i>	<i>Army's CGSC (Combined and General Staff College) (↔ French CSEM)</i>
<i>MCANA</i>	<i>Regional Command for the Canary Islands</i>
<i>MADOC</i>	<i>Doctrine and Training Command (↔ French CDES)</i>
<i>ELET</i>	<i>Army's Logistic School</i>
<i>FMA</i>	<i>Maneuver Force (↔ French CFAT)</i>
<i>AC/ MZ</i>	<i>AC (acorazado = armored) /MZ (mecanizado = mechanized)</i>

# Libres Réflexions

## AVERTISSEMENT DE LA RÉDACTION

DANS L'ARTICLE PUBLIÉ CI-DESSOUS, LE COLONEL VICAIRE DE LA GENDARMERIE NATIONALE A BIEN VOULU NOUS FAIRE PART DE SON EXPÉRIENCE EN TANT QUE COMMANDANT DU PREMIER DÉTACHEMENT DE GENDARMERIE AU KOSOVO. LES OPINIONS QU'IL EXPRIME DANS SES «LIBRES RÉFLEXIONS» SONT STRICTEMENT PERSONNELLES ET NE CORRESPONDENT NI AUX POSITIONS OFFICIELLES DE LA DIRECTION DE LA GENDARMERIE ET DE L'EMA, NI À CELLE DE L'ARMÉE DE TERRE ET EN PARTICULIER DU CDES QUI A BIEN SÛR PRIS EN COMPTE DANS LE «MANUEL D'EMPLOI DES FORCES TERRESTRES DANS LE CONTRÔLE DES FOULES» LES DISPOSITIONS DU PROTOCOLE SIGNÉ PAR LE CEMAT ET LE DIRECTEUR DE LA GENDARMERIE LE 20 OCTOBRE 2000 ET QUI RECONNAÎT EXPLICITEMENT LE CONCEPT SPÉCIFIQUE AUX FORCES TERRESTRES DE «CONTRÔLE DES FOULES».

## La complémentarité Gendarmerie-forces terrestres

par le colonel Vicaire,  
commandant le premier détachement de Gendarmerie au Kosovo

LA CRISE DU KOSOVO A AGI DANS BIEN DES DOMAINES COMME UN RÉVÉLATEUR, ABOLISSANT LA FRONTIÈRE ARTIFICIELLE ENTRE LES NOTIONS DE "PROTECTION" ET DE "PROJECTION" TELLES QU'ELLES AVAIENT ÉTÉ DÉFINIES DANS LE LIVRE BLANC. ELLE A AINSI MIS EN EXERGUE LES LIENS ÉTROITS ET LES INTERACTIONS QUI ORGANISENT CES DEUX FONCTIONS, DANS UN CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL EN PLEINE ÉVOLUTION OÙ LA NOTION DE GUERRE, AU SENS CONVENU DU TERME, A CÉDÉ LA PLACE À CELLE DE GESTION DE CRISES ET DE MENACES TRANSVERSES (IMMIGRATIONS CLANDESTINES, TRAFICS, CRIME ORGANISÉ, TERRORISME,...) DONT CERTAINES TROUVENT LEURS SOURCES SUR LES THÉÂTRES EXTÉRIEURS DANS LESQUELS SONT ENGAGÉES NOS FORCES. DÈS LORS, L'OUTIL MILITAIRE (OU FORCE DE PUISSANCE) CONTRIBUE POUR UNE PART ESSENTIELLE À L'OBTENTION DE L'OBJECTIF POLITIQUE QUI RESTE, EN TOUT ÉTAT DE CAUSE, LE BUT ULTIME DE L'OPÉRATION. OR, POUR ÊTRE ATTEINT, CET OBJECTIF NÉCESSITE QUE L'OUTIL SE DIVERSIFIE POUR ÉLARGIR SON CHAMP D'ACTION À D'AUTRES DOMAINES (SÉCURITÉ ET ORDRE PUBLICS, POLICES JUDICIAIRE ET ADMINISTRATIVE,...) QUI RELEVENT PLUTÔT DU VOLET CIVIL DE LA GESTION DE CRISE. EN D'AUTRES TERMES, IL S'AGIT D'APPORTER UNE RÉPONSE LA PLUS COMPLÈTE POSSIBLE ET ÊTRE À MÊME DE S'ADAPTER INSTANTANÉMENT À N'IMPORTE QUELLE SITUATION. C'EST LÀ QUE RÉSIDENT LA FORCE ET L'ORIGINALITÉ DU CONCEPT FRANÇAIS QUI DONNE AU CHEF MILITAIRE LES OUTILS ADAPTÉS, PARCE QUE DIVERSIFIÉS ET COMPLÉMENTAIRES, POUR GÉRER AU MIEUX LA SITUATION À LAQUELLE IL EST CONFRONTÉ AVEC LE SOUCI PERMANENT DU "LENDEMAIN". C'EST PRÉCISÉMENT DANS CETTE NOTION DU "LENDEMAIN" QUE RÉSIDE L'APPROCHE POLITIQUE DU PROBLÈME. IL S'AGIT ALORS DE NE PAS COMPROMETTRE, PAR UNE ACTION INAPPROPRIÉE PARCE QUE DISPROPORTIONNÉE, UNE SOLUTION ULTÉRIEURE RENDUE POSSIBLE PAR LA SEULE GESTION NUANCÉE DE LA CRISE, GESTION NUANCÉE ELLE-MÊME RENDUE POSSIBLE PAR LA RICHESSE DE LA PALETTE DE MOYENS MIS À LA DISPOSITION DU COMMANDANT DE L'OPÉRATION.



Passé la première phase qui visait au contrôle du milieu aéroterrestre, le Kosovo a mis en exergue l'impérieuse nécessité pour les forces terrestres (ou force de puissance), de disposer d'une capacité de gestion non militaire de la crise. S'agissant de la France, et ce fut probablement là l'originalité de son dispositif, il fut décidé, dès le début de l'opération Trident, d'adjoindre à la brigade Leclerc un détachement de Gendarmerie fort de 125 hommes. Ce détachement, seconde origi-

nalité, fut lui-même composé à partir d'un noyau dur constitué de personnels du GBGM<sup>1</sup> à même d'intervenir sur la partie haute du spectre de la crise (MO, RO, DOT)<sup>2</sup>, auxquels furent amalgamées des compétences particulières s'agissant notamment de police administrative, de police judiciaire et de police technique et scientifique.

Ainsi, le général commandant la brigade Leclerc, disposa-t-il dès le 20 juin 1999 d'une palette de moyens particulièrement riche lui permettant de faire face avec des instruments adaptés, à n'importe quelle des situations, dont on savait que bon nombre d'entre elles échapperaient à la sphère purement militaire pour déborder dans celles de la sécurité et de l'ordre publics, voire de la politique.

Cette complémentarité, qui s'exerce dès le 20 juin lors d'une opération combinée (COS, DetGend, détachement Guépard) à l'occasion de la reprise de la caserne Stari

Trk, fut d'abord culturelle, ensuite technique, enfin opérationnelle.

### UNE COMPLÉMENTARITÉ CULTURELLE

En effet, adossée à deux cultures différentes, d'une part celle des unités d'infanterie, avant tout formées et préparées pour le combat et d'autre part, celle des gendarmes compétents quant à eux en matière d'ordre public et de police judiciaire, cette complémentarité permit très rapidement au général COMBRIG de jouer de chacun des moyens dont il disposait pour gérer les situations complexes auxquelles il était confronté et de délivrer, à chacun des protagonistes de la crise, des messages suffisamment clairs afin de dissuader les plus extrémistes d'entre eux en leur montrant les risques qu'ils auraient encourus à aller au-delà de ce qui eût été tolérable.

1 Groupement Blindé de Gendarmerie Mobile, Unité blindée, implantée à SATORY, composée de huit escadrons blindés, deux dotés de VBC90G (Combat), et six de VBRC (maintien de l'ordre), soit au total 89 blindés.

2 Maintien de l'ordre (MO) - Rétablissement de l'ordre (RO) - Défense opérationnelle.

# Freedom of Speech

## EDITORIAL FOREWORD

IN THE ARTICLE BELOW, COLONEL VICAIRE OF THE NATIONAL GENDARMERIE, HAS BEEN KIND ENOUGH TO COMMUNICATE HIS EXPERIENCE AS COMMANDER OF THE FIRST GENDARMERIE DETACHMENT IN KOSOVO. OPINIONS HE IS EXPRESSING IN HIS "FREEDOM OF SPEECH" ARE OF A STRICTLY PERSONAL NATURE AND BEAR NO RELATION NEITHER TO THE OFFICIAL POSITIONS OF THE GENDARMERIE DIRECTING BODY AND OF THE EMA NOR TO THOSE OF THE ARMY AND, IN PARTICULAR, OF THE CDES THAT HAS, OF COURSE, INTEGRATED TO THE "MANUAL ABOUT EMPLOYMENT OF LAND FORCES IN CROWD CONTROL" THE MEASURES OF THE PROTOCOL JOINTLY SIGNED ON OCTOBER 20<sup>TH</sup> 2000 BY THE CEMAT AND THE GENDARMERIE DIRECTOR AND THAT EXPLICITLY RECOGNIZES THE SPECIFIC LAND FORCES CONCEPT OF "CROWD CONTROL".

## French Gendarmerie and land forces complementarity

by colonel Vicaire,  
commander of the first Gendarmerie detachment in Kosovo

THE KOSOVO CRISIS HAS BEEN A POINTER IN MANY RESPECTS, AS IT ABOLISHED THE ARTIFICIAL BORDER THAT LAID IN BETWEEN THE "PROTECTION" AND "PROJECTION" CONCEPTS SUCH AS THEY HAD BEEN DEFINED IN THE BLUE BOOK. IN THIS WAY IT HAS HIGHLIGHTED THE CLOSE RELATIONSHIP AND THE INTERACTIONS THAT PARTICIPATE TO THE ORGANIZATION OF THESE TWO FUNCTIONS, IN A QUICKLY EVOLVING ENVIRONMENT IN WHICH THE WAR CONCEPT, AS ACCEPTED UP TO NOW, IS BEING REPLACED BY THE ONE OF CRISIS MANAGEMENT AND OF TRANSVERSE THREATS (ILLEGAL IMMIGRATIONS, SMUGGLING, ORGANIZED CRIME, TERRORISM, ...) SOME HAVING THEIR ROOTS IN THOSE THEATERS IN WHICH OUR FORCES ARE COMMITTED. FROM THEN ON, THE MILITARY TOOL (OR POWER FORCE) TAKES A MAJOR PART IN ACHIEVING THE POLITICAL AIM THAT IS ALWAYS REMAINING THE FINAL OBJECTIVE OF AN OPERATION. HOWEVER, IN ORDER TO REACH THIS OBJECTIVE, IT IS NECESSARY, TO WIDEN THE RANGE OF ACTIVITY OF THEIR CAPABILITIES TO OTHER FIELDS (SECURITY AND PUBLIC LAW AND ORDER, INVESTIGATION AND ADMINISTRATIVE POLICE, ...) THAT RATHER RELATE TO THE CIVILIAN SIDE OF CRISIS MANAGEMENT. IN OTHER WORDS, THE MATTER IS TO MAKE AN AS MUCH COMPLETE AS POSSIBLE RESPONSE AND TO BE PREPARED TO IMMEDIATELY ADAPT TO ANY SITUATION. IN THERE LIES THE STRENGTH AND THE SPECIFICITY OF THE FRENCH CONCEPT THAT PROVIDES THE COMMANDER WITH THE FITTED TOOLS, BECAUSE VARIED AND COMPLEMENTARY, TO HANDLE TO THE BEST THE SITUATION HE IS FACING WITH A PERMANENT CARE ABOUT THE FUTURE. IT IS PRECISELY IN THIS NOTION OF "FUTURE" THAT LIES THE POLITICAL APPROACH OF THE PROBLEM. THEN THE MATTER IS NOT TO JEOPARDIZE, BECAUSE OF AN OUT OF PROPORTION OR INAPPROPRIATE ACTION, A LATER SOLUTION MADE POSSIBLE ONLY THROUGH THE BALANCED CRISIS HANDLING, A BALANCED CRISIS MANAGEMENT DUE TO THE VARIETY OF THE MEANS' SPECTRUM MADE AVAILABLE TO THE OPERATION COMMANDER.

**A**fter the first phase that was intended to assume control of the air-land environment, Kosovo highlighted how necessary it was for the land forces (or the power force) to get available a not-military capacity of crisis management. For France, and it has probably been the specifics of her disposition, it has been decided from the start of the Trident operation that the Leclerc Brigade would be supplemented with a 125 men strong gendarmerie detachment.

This detachment, second specific point, has been built from a hard core made of GBGM<sup>1</sup> personnel able to operate at a high risk level in the crisis spectrum (MO, RO, DOT)<sup>2</sup>, specific scope of activities/skills have been added to these men in particular for administrative police, investigation, technical and scientific police. Thus, the

general commanding the Leclerc Brigade, has been provided from June 20, 1999 with a rich and wide array of means that enabled him to face any situation with the proper tools. It was known that a number of these situations would not fall under the purely military scope of capabilities, to come rather close of security, law and public order, even of politics. This complementarity that applied from June 20 at the time of a joint operation (COS, Gendarmerie detachment, Guépard detachment) to retake the Stari Trk barracks, has been first cultural, then technical, and finally operational.

### A cultural complementarity,...

Backed by two different cultures, on one hand the one of Infantry units

mainly trained for and prepared to combat and on the other hand that one of gendarmes, experts in law and order and investigation domains, this complementarity very soon enabled the brigade commander (COMBRIG general) to play each available means to handle the complex situations he had to deal with, and to send to each crisis protagonist clear enough messages demonstrating them how risky it could be to go beyond the acceptable limits.

This complementarity of the DetGen gendarmes and at first the 21<sup>st</sup> RIMA (Marine Infantry Battalion), and then the 15/2 (Infantry Battalion) "red devil" soldiers, went on all the best that it developed and grew stronger thanks to a common basis of military culture among officers<sup>3</sup> as well as among NCOs, many of them coming from Army battalions.

<sup>1</sup> Armored group of the Mobile Gendarmerie. Armored formation located in Satory (Paris civinity), including eight armored companies, two of them equipped with VBC90G (combat) and six with VBRG (law and order), that is a total of 89 armored vehicles.

<sup>2</sup> Law and Order enforcement (MO), Law and Order Restoration (RO), Military Home Defense (DOT)..

<sup>3</sup> Ten out of the thirteen officers of the Gendarmerie Detachment had been cadets in the Coëtquidan Military Academy.

# Libres Réflexions



Cette complémentarité, entre gendarmes du DetGend et marsouins du 21<sup>ème</sup> RIMA d'abord, diables rouges du 15/2 ensuite, fut d'autant plus forte qu'elle se développa puis se renforça sur le fondement d'une culture militaire partagée, tant par les officiers<sup>3</sup> que les sous-officiers, dont bon nombre étaient issus de régiments de l'Armée de terre.

## UNE COMPLEMENTARITE TECHNIQUE ENSUITE

Très rapidement en effet, le champ missionnel de la brigade s'élargit à des domaines aussi diversifiés et complexes que la recherche du renseignement d'ordre public et judiciaire, la recherche des personnes disparues, l'identification puis l'enlèvement des cadavres, les enquêtes relatives aux exactions commises avant l'entrée des forces de la KFOR, l'identification, la localisation puis l'interpellation des auteurs de ces exactions, l'ouverture et la tenue d'un centre de détention, les opérations de recherches d'armement et enfin les opérations de maintien de l'ordre, qui sont ou s'apparentent aux domaines d'actions traditionnels de la Gendarmerie.

Or, s'agissant des volets police judiciaire, recherches des criminels de guerre et renseignements d'ordre public, une collaboration s'établit d'emblée avec toutes les unités engagées sur le terrain et plus particulièrement avec le DETALAT, le COS et le centre de mise en œuvre (CMO). S'agissant plus précisément du CMO, des échanges quotidiens de renseignements,

doublés de la mise à disposition du chef du détachement "guerre élec" d'un moyen transmissions gendarmerie, permit un échange fructueux (et en temps réel) de renseignements permettant de prévenir un certain nombre de troubles ou d'incidents dont les conséquences auraient pu être particulièrement graves.

\*  
\*   \*  
\*

## UNE COMPLEMENTARITE OPERATIONNELLE

Celle-ci s'exerça principalement dans le domaine du maintien de l'ordre et fut, malheureusement, l'objet d'une polémique dont la responsabilité, partagée, fut rarement le fait des unités de terrain, mais tenait plutôt d'un débat corporatiste et parisien qui opposait d'une part, une volonté affichée de conserver le monopole du maintien de l'ordre sans réellement connaître la réalité des contraintes liées à un engagement quotidien et d'autre part, la volonté de s'approprier cette compétence au prétexte d'une différence entre les notions de contrôle de foule et de maintien de l'ordre. Ce débat, dont il aurait pu être fait l'économie, était tout à la fois stérile et artificiel. Il était stérile car alimenté, d'un côté, par une totale méconnaissance de la réalité et des contraintes qui prévalaient sur le terrain et qui avaient tout naturellement amené les commandants du BIMOTO (21<sup>ème</sup> RIMA d'abord, 15/2 ensuite) et du DetGend à organiser avec l'accord du général COMBRIG, un dispositif opérationnel de veille permanente (BIMOTO tenait la ville et plus précisément les deux ponts) susceptible d'être renforcé en cas de besoin par les pelotons de Gendarmerie qui se désengageaient alors de leurs missions de renseignements ou de polices judiciaire et administrative.

Il était artificiel ensuite quand il voulait opposer les notions de "contrôle de foules" et de maintien de l'ordre, ne traduisant en fait de la part de ceux qui en étaient et en sont encore les tenants, que leur propre ignorance à la fois des textes<sup>4</sup> et de ce qu'est véritablement le maintien de l'ordre, dont l'une des modalités d'exécution est précisément le contrôle des foules, pratiqué depuis maintenant près de huit siècles par la Gendarmerie. En effet, et sans entrer plus avant dans ce débat, l'une des définitions et en tout cas la plus simpliste car considérée sous son seul aspect de l'exécution, que l'on puisse donner du maintien de l'ordre, est celle qui veut que "maintenir l'ordre c'est gérer et donc contrôler une foule dans un espace donné". Heureusement cette logomachie ne trouva pas d'écho parmi les acteurs de terrain qui, sous l'égide de leur COMBRIG, se désintéressèrent de cette guerre microcholine pour développer une véritable complémentarité opérationnelle fondée sur leurs domaines d'excellence respectifs, complémentarité qui faisait et continue de faire l'originalité et la force du modèle français conçu par le général Cuhe (COMBRIG premier mandat) puis développé et modélisé par le général Falzone (COMBRIG cinquième mandat).

\*

Forgées au feu d'une culture commune, trempées à l'aune du soutien total apporté par leurs camarades des différents bataillons et plus particulièrement du Bat LOG, affûtées au fil des événements dont certains extrêmement graves (Kroï Vitaku, Supkovac, pont d'Austerlitz, ...) qui se sont égrenés tout au long des mandats, la coopération et la complémentarité Gendarmerie/forces terrestres furent exemplaires et fondèrent l'originalité et l'efficacité du modèle français qu'il convient maintenant de développer et d'approfondir sur le fondement d'expériences partagées, ainsi que l'a souhaité le CEMAT lors de son intervention à Montluçon à l'occasion des XIII<sup>es</sup> rencontres de la Gendarmerie le 5 novembre dernier ●

<sup>3</sup> Dix des treize officiers du DetGend étaient issus des écoles de Coëtquidan.

<sup>4</sup> Article 1/IM 500. Le maintien de l'ordre a pour objet de prévenir les troubles afin de n'avoir pas à les réprimer. Il comporte avant tout des mesures préventives dont l'importance ne doit jamais être perdue de vue. Il comporte également, si l'ordre est cependant troublé, les mesures destinées à le rétablir. Article 5/IM 500. Les mesures d'intervention se traduisent par le déploiement de la force publique, selon des dispositifs et des techniques spécifiques destinés à contrôler, maintenir, filtrer ou interdire momentanément la liberté de mouvement des personnes dans un espace déterminé.

# Freedom of Speech



## Then a technical complementarity

As a matter of fact, quite soon, the Brigade scope of missions has enlarged to encompass such complex and varied fields as intelligence collection, about public and judicial information, missing persons, bodies identification and removal, enquiries about atrocities committed before the KFOR deployment, identification, location and arrest of their authors, settling and running a detention center, searching for weapons and finally law and order operations, that are really, or similar to, the Gendarmerie usual tasks.

Now, concerning police investigation, search for war criminals and public intelligence, one collaboration is right away settled with all the deployed units and more especially with the DETALAT (Army Aviation Detachment), the COS and the implementation center (CMO). More precisely about the CMO (implementation center) a daily exchange of information, coupled with the provision to the electronic warfare detachment commander of a Gendarmerie specific communication set, enabled a fruitful (and real-time) exchange of information, making possible to anticipate a number of disturbances or incidents the consequences of which could have revealed most serious.

\*

\*

\*

## An operational complementarity

This one was implemented mainly in the field of law and order and, unfortunately, flared up a controversy, the responsibility of which, shared, has very seldom been that of the units in the field, but was more

the result of a corporatist Parisian debate opposing, on one side a declared will to keep a monopolistic control over law and order without being really aware of the constraints of a daily commitment and on the other side the will to appropriate this competence on the pretext of a difference between the crowd control and law and order notions.

This debate, of no worth, has been both fruitless and artificial. It has been fruitless because thriving, from one side, on a complete misreading of the real facts and of the field constraints that had led the Motorized Infantry Battalion (BIMOTO) (First the 21 RIMa and then the 15/2 Infantry Battalion) and the Gendarmerie Detachment (DetGend) commanders to set up with the approval of the COMBRIG general, an operational disposition of forces for a permanent monitoring (BIMOTO holding the city and more precisely the two bridges) that could be reinforced if the need arose by Gendarmerie platoons that then will be relieved of their commitment in intelligence, investigation or administrative tasks. It has been artificial also when intending to confront the "crowd control" and law and order notions, proving in fact that those defending or still defending the idea, were totally ignorant of the basic ministerial laws and of what really is law and order, one implementation process of which is "crowd control" that has been carried out by the Gendarmerie for almost eight centuries. Without going further in that

debate, one definition, the most simplistic one, because considering the execution side only, is the one that dictates: "law and order implementation is to manage and then to control a crowd in a defined area". Fortunately this logo-machy did not echo among the field actors, which under the aegis of their brigade commander did not pay attention to this Picrochole<sup>5</sup> type war, but set up a true working operational complementarity based on their respective mastered fields of expertise, a complementarity that was and still remains the originality and the power of the French model as conceived by general Cuhe (1<sup>st</sup> mandate) and then developed an modeled by general Falzone (Brigade Commander Fifth mandate).

Forged in the heat of a common culture, strengthened through a total support provided by their comrades from the various battalions and more specially by those of the logistic battalion (Bat LOG), sharpened along events among which very serious ones (Kroi Vitaku, Supkovac, Austerlitz bridge, ...) that, like beads, followed each other along the mandates, cooperation and complementarity of Gendarmerie and land forces have been exemplary and gave the foundations to the originality and to the effectiveness of the French model that must now be developed and improved based on shared experiences along with the wish of the Army chief of staff as expressed in his speech given in Montluçon on the occasion of the XIII<sup>th</sup> Gendarmerie meeting held on November 5 last year ●



<sup>4</sup> Ministerial instruction 500, Item 1. The object of law and order is to prevent unrest in view not to repress it. It mostly includes preventive actions the importance of which must not be forgotten. It also includes, in case of disturbances, measures to restore order.

Ministerial instruction 500, Item 5. Intervention measures are in the form of public forces deployment, in specific dispositions and techniques intended to control, to maintain, to filter, or to momentarily forbid freedom of movement of people within a specified area.

<sup>5</sup> Note of the translator. French literature: Gargantua written by Rabelais – a war among alcohol-addicted characters.

# Libres Réflexions

## Redécouvrir la prise d'initiative du chef au contact

par le chef d'escadrons Morin,  
de la 114<sup>e</sup> promotion du CSEM

L'HORIZON DE LA GUERRE EST À NOUVEAU PRÉSENT DANS LES ESPRITS. CERTES, À UNE EXCEPTION PRÈS - LE GOLFE - LES UNITÉS DE L'ARMÉE FRANÇAISE ENGAGÉES DEPUIS PRÈS DE DIX ANS AUX QUATRE COINS DU MONDE NE PARTENT PAS "FAIRE LA GUERRE" ; ELLES "INTERVIENNENT" ! IL N'EN RESTE PAS MOINS QU'ELLES SONT PLONGÉES DANS LA VIOLENCE : GUERRE DE MOUVEMENT OU DE POSITION, URBAINE OU EN RASE CAMPAGNE, DANS LESQUELLES L'ARCHAÏQUE ET LE BRICOLAGE INVENTIF CÔTOIENT LA HAUTE TECHNOLOGIE. AUSSI, LA MANŒVRE ET LA VISION PERÇANTE DU CHEF AU COMBAT REPRENENT-ELLES EN FRANCE QUELQUES LETTRES DE NOBLESSE !  
("CAVALERIE DE DÉCISION" - COLONEL DESPORTES - ADDIM - 1998)

**C**ependant, qu'observe-t-on comme évolution ? Au lieu de cultiver les savoir-faire du chef subordonné et de redécouvrir toute la richesse des décisions prises au contact des réalités, les forces armées cautionnent des procédés de décision et d'action aux niveaux opératif et tactique, provenant de la culture militaire otanienne, susceptibles de décourager toute prise d'initiative jusqu'au plus bas niveau. En effet, malgré un souci légitime de recherche de l'interopérabilité et de prise en compte des nouvelles contraintes de l'environnement opérationnel (politico-militaires, juridiques, médiatiques, sociologiques), ces nouvelles façons de décider et d'agir présentent déjà des effets pervers ("De la perversion du principe de décision opérationnelle" - OBJECTIF DOCTRINE - janvier 2001) : suivant la personnalité du chef subordonné, s'observe soit l'inhibition des volontés d'initiative, soit l'encouragement à rester dans le cadre strict de la planification pour justifier l'apathie tactique, soit, à l'extrême, l'émergence d'actions autonomes mal encadrées par la nécessaire discipline intellectuelle. En définitive, les "frictions" inévitables des opérations, dont parle Clausewitz ("De la guerre" - C. von Clausewitz - Perrin - 1999 - la notion de friction exclut la prétention à développer le concept de "guerre géométrique", genre de guerre planifiée et supposée sans surprise majeure puisque tout a été prévu !), ne pourront jamais être entièrement appréhendées par la modélisation d'un champ de bataille numérisé. Au contraire, elles proliféreront, notamment, à la faveur de la mise en œuvre simultanée de technologies de générations différentes, ce qui nécessitera encore plus de souplesse de la part du commandement et de réactivité pour le subordonné.

Sans nier la nécessité d'anticiper et donc de planifier, la capacité d'initiative du chef, agissant au milieu des réalités de l'action, doit, plus que jamais, être reconnue comme nécessaire à la réussite de la mission. Par conséquent, il devient nécessaire de plaider en faveur de la redécouverte de l'initiative du chef au contact, afin

de rester fidèle au précepte de Foch qui affirmait que "... l'envergure du chef se mesure à sa capacité, morale et physique, de désobéissance à la lettre pour mieux respecter l'esprit". Ainsi, il n'est pas inutile de revenir sur la discipline intellectuelle du chef qui sous-tend le droit d'initiative inhérent à tout échelon hiérarchique. A partir de ce cadre strict, véritable équilibre entre responsabilité et liberté d'action, il sera alors possible de définir toute la richesse de la prise d'initiative dans le cadre opérationnel, avant de proposer quelques orientations qui permettraient le développement et la pérennité d'un esprit propre à inciter le chef subordonné à des prises de décisions autonomes et courageuses.

### COMPRENDRE LA NATURE DE LA DISCIPLINE INTELLECTUELLE DU CHEF SUBORDONNÉ AU CONTACT

Dans le cadre des relations entre le chef et ses subordonnés, la discipline revêt un caractère particulier qui oblige ces derniers à développer leur sens de la discipline intellectuelle, tout en se réservant un espace d'initiative où s'exprime la volonté de comprendre la pensée du supérieur et, par tous les moyens, de la traduire en actes. **Il y a une différence de niveau d'approche entre la discipline de l'exécutant et la discipline d'esprit nécessaire au chef subordonné.** En effet, le lien qui unit un chef subordonné à son supérieur hiérarchique s'appelle la discipline. Celle-ci ne s'appuie pas sur le fait que le chef serait plus intelligent ou meilleur technicien que le subordonné. Elle se justifie en raison du fait que celui qui commande est, par définition, placé à un échelon où il sait et voit plus loin que celui qui obéit. Pour autant, avant la décision, le devoir du subordonné est d'exposer franchement son opinion à son chef et, une fois la décision prise, il ne doit pas se contenter d'y acquiescer du bout des lèvres. **Il doit se pénétrer de l'esprit des ordres plus que de la lettre.**

# Freedom of Speech

## Rediscovering initiative taking by the leader in contact

by major Morin,  
the 114<sup>th</sup> year Higher Staff College course

THE HORIZON OF WAR IS ONCE MORE PRESENT IN ALL MINDS. OF COURSE, WITH JUST ONE EXCEPTION – THE GULF-WAR THE FRENCH ARMY UNITS COMMITTED FOR THE LAST TEN YEARS ALL AROUND THE WORLD DO NOT GO “TO MAKE WAR” BUT THEY “INTERVENE”! NEVERTHELESS THEY ARE CAUGHT IN VIOLENCE, A WAR OF MOVEMENT OR WAR OF POSITION, EITHER URBAN OR OPEN COUNTRY IN WHICH ARCHAISM AND INVENTIVE DO-IT-YOURSELF LIVE SIDE BY SIDE WITH HIGH TECHNOLOGY. THUS MANEUVERING AND THE LEADER IN CONTACT’S SHARP VISION ARE AGAIN GAINING CREDIBILITY IN FRANCE! («CAVALRY OF DECISION» - COLONEL DESPORTES - ADDIM - 1998).

**H**owever what evolution can we observe? Instead of developing the know-how of the subordinate leaders and rediscovering the value of decisions taken when facing realities, the armed forces support the decision making and action processed at operational and tactical level based on NATO military culture and likely to discourage any initiative taking down to the lowest level. Indeed, despite a legitimate concern about the search for interoperability and the taking into account of the new constraints of the operational environment (pol-mil, judicial, sociological and media) these new ways of deciding and acting already show perverse effects (“About the perversion of the principle of operational decision” - OBJECTIF DOCTRINE - January 2001): depending on the personality of the subordinate leader one can observe either the inhibition of his will to take initiatives or the encouragement to remain within the strict planning framework in order to justify the tactical apathy or, at worst the emergence of independent actions poorly controlled by the necessary intellectual discipline. Finally the unavoidable “frictions” of the operations quoted by Clausewitz (“About war” - C. von Clausewitz - Perrin - 1999 - The notion of friction excludes the pretense to develop the concept of “geometrical war”, a kind of planned war supposed to be without major surprise since everything has been forecast!) will never be totally grasped by the modelization of a computerized battle field. On the contrary they will increase notably with the simultaneous implementation of technologies of different generations which will necessitate still more flexibility from the command level and reactivity from the subordinate one.

Without denying the necessity to anticipate, therefore to plan the initiative capability of the leader acting in the middle of the action realities must more than ever be recognized as necessary to the mission success.

Therefore it is becoming necessary to plead in favor of rediscovering the initiative taking of the leader in contact in order to remain faithful to Foch’s precept which states that “we can assess... the stature of a leader by his moral and physical capability to disobey the letter of the orders to better respect their spirit”. Therefore it is not useless to come back to the leader’s intellectual discipline which underlies the right to initiative inherent to any hierarchic level. From this strict framework, a true balance between responsibility and freedom of action, it will then be possible to define all the richness of initiative taking in an operational framework before proposing some directions that would enable the development and the durability of a state of mind that will incite the subordinate leader to make independent and brave decisions.

### UNDERSTANDING THE NATURE OF THE INTELLECTUAL DISCIPLINE OF THE LEADER IN CONTACT

In the context of relations between the leader and his subordinates, discipline assumes a particular characteristic that compels the latter to develop their sense of intellectual discipline while keeping a space for initiative in which is expressed the will to understand the thought of the superior and by all means to translate it into acts. There is a difference in the level of approach between the discipline of the performer and the discipline of mind necessary to the subordinate leader. Indeed the link uniting a subordinate leader to his hierarchic superior is called discipline. This one is not based on the fact that the leader should be more intelligent or better technician than the subordinate. It is justified by the fact that the one in command is by definition placed at a level where he knows and sees farther than the one who obeys.

# Libres Réflexions

Foch rappelait à ses élèves "... qu'être discipliné ne veut pas dire qu'on ne commet pas de faute contre la discipline, mais bien qu'on entre dans la pensée, dans les vues du chef qui a ordonné..." ("Principes de la guerre" - F. Foch - A. Martel - 1996). Pour cela, la mission doit être claire, assortie d'une exécution fondée sur une intention du supérieur étayée par un effet majeur pertinent. Cette condition est impérative pour que l'exécution d'un ordre puisse être enrichie par l'initiative. Parallèlement, le subordonné, investi de responsabilités, doit pratiquer avec zèle l'abnégation nécessaire au travail d'équipe en s'employant à exécuter les ordres avec la même ardeur intelligente et loyale que si la solution adoptée était la sienne. Certes, le commandement dans l'armée est délicat car, aujourd'hui, à l'image de l'évolution de la société, la tension entre le collectif et l'individuel y est de plus en plus aiguë. De plus, l'abondance d'informations, disponibles à tous les niveaux, pousse certains subordonnés à agir d'une manière plus ou moins autonome en croyant être suffisamment renseignés. Ainsi, le chef subordonné doit s'attacher à s'autocensurer en mettant exclusivement son intelligence au service de l'efficacité du travail d'équipe, tout en s'abstenant d'interpréter des décisions, dont les éléments lui échappent, et d'extrapoler trop rapidement les ordres. Alors, mais alors seulement, le subordonné peut exercer, la conscience tranquille, le droit d'initiative inhérent à tout échelon hiérarchique, si humble soit-il. Le général Lagarde affirmait que : "L'initiative est la forme supérieure de l'obéissance, une fois épuisées toutes les ressources de la pensée". C'est à cette condition que le chef peut et doit s'affranchir des ordres reçus, lorsque ces ordres lui semblent dépassés par l'événement, et qu'il n'a ni le temps, ni les moyens d'en référer à son chef. Churchill y souscrivait quand il disait de l'amiral Jellicoe, le très prudent commandant de la *Home fleet* à la bataille du Jutland : "Quel dommage qu'il n'ait pas su désobéir !". L'équilibre entre responsabilité et liberté d'action étant réalisé, l'initiative peut apporter sa quote-part au succès de l'action, de la manœuvre, notamment par la saisie d'opportunités psychologiques ou tactiques dans l'esprit de la mission.

## LA RICHESSE APPOORTÉE PAR LA PRISE D'INITIATIVE DU CHEF SUBORDONNÉ

Les prises d'initiatives du subordonné réduisent les espaces d'imprévu et de hasard inhérents à toute opération militaire en permettant l'adaptation de l'action et des moyens mis en œuvre. Dans ce contexte de synergie des volontés et de réactivité sur le plan tactique, l'initiative se met, alors, au service de la manœuvre en favorisant la mobilité et la rapidité, fondements de l'efficacité des dispositifs de contrôle et de défense ou des mouvements offensifs dans le cadre des engagements futurs ("Perspectives tactiques" - Guy Hubin - Economica - 2000). Inévitable lors du déroulement des

opérations, même en ces temps de numérisation du champ de bataille et de boulimie planificatrice, la part de "frictions" s'estompe grâce à la réactivité des subordonnés. Lors des campagnes de la guerre de succession d'Autriche en 1740, le maréchal de Saxe disait "... la guerre est une science couverte de ténèbres dans l'obscurité desquelles on ne marche point d'un pas assuré ; la routine et les préjugés font le lit de cette pénombre..." ("Maréchal de Saxe : mes rêveries sur l'art de la guerre" - Aujourd'hui - 1977). Le chef au contact des réalités, utilisant sa marge de manœuvre, est capable de réduire l'emprise des contingences de la guerre, mieux, il est susceptible d'éclairs de génie et de transformer une débâcle annoncée en victoire. En 1800, durant la deuxième campagne d'Italie, l'intervention de la division Desaix marchant au canon à Marengo a fait basculer le destin sauvant, ainsi, la campagne du général Bonaparte ("Napoléon" - J. Tulard - Fayard - 1997). Depuis juin 1999, les capitaines et leur unité opérant en contrôle de foule à Mitrovica, directement en prise avec les difficultés de maîtrise de la violence, tentent d'éclairer de leur "bon sens commun", sorte de génie du chef subordonné, des situations qui pourraient dégénérer très facilement en guerre civile incontrôlable.

A cet égard, l'initiative des chefs au contact est précieuse pour adapter les moyens à la réalité du terrain et réorienter rapidement l'action en fonction de l'état final recherché. Dans l'environnement actuel où se développent les crises, les unités sont souvent plongées dans des conflits dissymétriques : les antagonismes s'expriment du "faible au fort", ce qui veut dire que, contre la haute technologie, la rusticité tente de rendre coup pour coup. Toutefois, face aux opinions publiques et aux médias, dans le cadre de la "guerre du sens", les armées ne peuvent plus se permettre d'écraser une mouche avec un gant de boxe. Ainsi, les interventions d'aujourd'hui ressemblent à des "guerres de capitaines" ("Exercice du métier des armes dans l'Armée de terre : Fondements et principes" - EMAT - 1999 "...en maîtrise de la violence, l'excellence professionnelle et l'initiative sont requises..."). La force maîtrisée ressort, notamment, d'initiatives légitimes prises au contact, car l'ascendant moral découle en partie de la relation d'homme à homme ; le chef au contact a donc un rôle important à jouer, particulièrement en maîtrise de la violence où les mesures nécessaires à la stabilisation ou à la séduction ne peuvent s'apprécier qu'au contact et non par moyens satellitaires. En outre, la possibilité de montée aux extrêmes sans préavis oblige à une vigilance de tous les instants, posture de vigilance qui n'appartient qu'aux subordonnés seuls capables de palper véritablement le pouls des belligérants. Dans ce contexte de forte réactivité tactique, la prise d'initiative se met au service de la manœuvre par sa capacité à favoriser la mobilité et la rapidité, facteurs qui représentent les deux conditions primordiales du succès pour les penseurs de la guerre directe ou indirecte d'hier et d'aujourd'hui.

# Freedom of Speech

*Nevertheless, prior to the decision, it is the duty of the subordinate to frankly express his opinion to his leader and once the decision taken he must not be content with grudgingly agreeing. He must in his mind the spirit of the orders better than the letter.*

*Foch used to remind his students "... that to be disciplined does not mean that we do not make faults against discipline but clearly that we enter the thought, into the views of the leader who gave the orders..." ("Principles of war" F. Foch - A. Martel - 1996). For this the mission must be clear, accompanied with an execution based on a superior's intent supported by a pertinent major effect. This condition is mandatory so that the execution of an order will be enriched by initiative.*

*In parallel, the subordinate being entrusted with responsibilities must zealously practice the abnegation necessary to teamwork by trying to execute the orders with the same intelligent and loyal ardor as if the adopted solution was his. Of course commanding in the Army is tricky because-today, as the evolution of the society, the tension between collective and individual is more and more acute. Moreover, the abundance of available information at all levels leads some subordinates to act in a more or less independent way because they believe to be sufficiently enough informed. Therefore the subordinate leader must pay attention to practice self-censorship by placing exclusively his intelligence in the service of the teamwork while abstaining interpreting decisions with elements escape his attention and too quickly extrapolate the orders.*

*Then, but only then, the subordinate can exercise, with a clear conscience, the right to initiative inherent in any hierarchic level whatever humble it may be. General Lagarde stated that: "Initiative is the highest form of obedience once all the thought resources have been exhausted." At this condition the leader can and must be rid of the received orders when these orders seem to be overtaken by the events while he has neither the time nor the means to contact his commander.*

*Churchill agreed to that when he said about Admiral Jellicoe the very cautious Home Fleet commander at the Jutland battle : "What a pity that he did not know how to disobey!". The balance between responsibility and freedom of action being completed, initiative can bring its part to the success of the action, of the maneuver, notably by taking psychological or tactical opportunities within the mission spirit.*

## THE RICHNESS BROUGHT BY INITIATIVE TAKING OF THE SUBORDINATE LEADER

*Subordinate initiative taking reduces the space of the unexpected and of chance inherent in any military operation by making possible the adaptation of the implemented action and means. In this context of synergy of wills and of reactivity on the tactical plan, initiative is then supporting the maneuver by favoring mobility and rapidity, the bases for the efficiency of control or defense systems or of offensive movements within the framework of future engagements. ("Tactical perspectives" - Guy Hubin - Economica - 2000). Unavoidable during the course of the operations even in these times of battlefield computerization and of planning bulimia, the part of the "frictions" becomes blurred thanks to the reactivity of the subordinates. During the campaigns of the Austrian succession war in 1740, Marshall de Saxe ("Maréchal de Saxe: my dreams about the art of war" - Aujourd'hui - 1977) said: "...war is a gloom covered science in the darkness of which one does not walk with a firm pace, routine and preconceptions paving the way for that half-light..."*

*The leader facing realities by using his maneuvering space is able to reduce the influence of the war contingencies, and even better he may have strokes of genius and transform a predicted rout into victory. In 1800 during the second campaign of Italy the intervention of the Desaix division marching to the guns at Marengo change the destiny balance thus saving general Bonaparte's campaign. ("Napoléon" - J. Tulard-Fayard-1997). Since June 1999 captains and their units performing crowd control missions in Mitrovica, directly facing the difficulties of mastering violence, try with their "true common sense", a kind of genius spirit of the subordinate leader, to understand situations that might very easily degenerate into unmanageable civil war.*

*In this respect the initiative of leaders in contact is valuable to adapt the assets to the reality in the field and to quickly reorient the action depending on the expected end of state. In the present environment where crisis are developing, units are often involved in asymmetrical conflicts: antagonisms are expressed from the "weak to the strong" which means that against high technology rusticity tries to return blow for blow. Nevertheless, against public opinions and medias within the framework of the "meaning war", the armed forces can no longer afford to crush a fly with boxing gloves.*

# Libres Réflexions

A l'aube du renouveau de la manœuvre et des opérations dans la profondeur, plutôt que de s'orienter exclusivement vers le développement d'une panoplie pléthorique de systèmes dans le but de décider juste et intime, il faut se recentrer sur la vision tactique du chef. L'exemple de la Blitzkrieg menée par le général Guderian en est une illustration parfaite ("Victoires perdues" - E. von Manstein - Plon - 1958).

En effet, cette forme de manœuvre nécessite une grande agilité de décision et d'exécution, surtout lors de la phase de pénétration où chaque unité doit s'adapter aux circonstances du moment, la plupart du temps imprévisibles. Toute décision doit être prise avec un minimum d'informations, d'autant plus que les conséquences de chaque action sont marquées par un degré d'incertitude. Celui qui commande, à quelque niveau que ce soit, doit faire preuve d'initiative et de courage. Il ne doit pas rechigner à prendre des risques, la marge de manœuvre de chacun est donc relativement grande.

En septembre 1939, au cours de l'offensive en Pologne, dans les landes de Tucholska, le général Guderian prit acte en personne d'une initiative d'un subordonné qui fit gagner du temps et des vies humaines : "Mon général, [...] l'ennemi occupe faiblement la rive du fleuve. Les Polonais ont mis le feu au pont, mais je l'ai éteint moi-même avec mon char. Ils peuvent encore le franchir. La progression échoue pour une seule raison : personne ne la conduit. Vous devriez aller voir vous-même, mon général !" [...]. Il donnait très bonne impression et ses yeux inspiraient confiance. Pourquoi un petit sous-lieutenant n'aurait-il pas découvert l'œuf de Christophe Colomb ? Je [général Guderian] suivis son conseil." ("Souvenirs d'un soldat" - H. Guderian - Plon - 1951). Aujourd'hui, le temps est venu d'encourager l'esprit d'initiative chez le chef au contact, et de promouvoir avec insistance des bases de réflexions désinhibitrices afin d'effectuer un travail de fond qui s'avère vital auprès des chefs subordonnés, maillons essentiels de l'exécution dans le cadre de la bataille des volontés ("Pour qui meurt-on ?" - E. de Richoufftz - Addim - 1999).

## SENS TACTIQUE, LIBERTE ET CONFIANCE POUR TROUVER UN LIEN ENTRE LA PENSEE ET L'ACTION

Tout subordonné, appelé à exercer des responsabilités, doit comprendre l'ordre, savoir de quelle démarche il ressort, et dans quelles conditions il a été donné, ceci afin de pouvoir prendre toutes les initiatives inhérentes à son niveau de responsabilité. Pour cela, le chef subordonné doit développer son sens tactique, s'intéressant à la lettre et à l'esprit de la mission. En outre, il doit évoluer dans le cadre d'un commandement renouvelé privilégiant la

liberté d'action et la confiance afin de lui laisser une marge de décision propre où trouvent à s'épanouir sa technique et sa personnalité : ceci pour que toutes les énergies tendent vers la recherche de la pensée pour l'action.

**Prendre une initiative, c'est, avant tout, appliquer un sens tactique développé qui donne la capacité et le courage d'aller au-delà de la lettre pour respecter l'esprit !**

Pendant la guerre du Yom Kippour, au moment où Tsahal prend l'offensive, le 15 octobre 1973, le général Sharon "désobéissant" aux ordres de l'état-major, parvient à s'engouffrer dans une brèche et à franchir le canal de Suez grâce à une audacieuse manœuvre visant à isoler les II<sup>e</sup> et III<sup>e</sup> armées égyptiennes ("La guerre israélo-arabe de 73" - Economica - 1999). Les deux jours suivants, Tsahal engage plusieurs centaines de blindés sur la rive africaine et, dans un mouvement tournant, détruit les batteries de missiles SAM et encercle la III<sup>e</sup> armée égyptienne demeurée sur l'autre bord. Par conséquent, la formation tactique des chefs subordonnés doit constituer en permanence une priorité, se densifier et s'appuyer sur le retour d'expérience afin de donner une base solide aux prises d'initiative. Au-delà de la formation, il ne tient qu'au commandement d'écarter les subordonnés emphatiques et timorés. Dans ce cadre, l'exercice du commandement doit évoluer et se fonder sur la **liberté d'action, la compétence et la confiance** : diriger, commander, mais aussi, laisser libre (Colloque sur «Diriger et commander au XX<sup>e</sup> siècle» - J.P. Masseret - secrétaire d'Etat à la défense).

L'exercice solitaire du commandement ou l'établissement d'un rapport de force doit plus que jamais céder la place à l'**impulsion d'une dynamique** afin de garantir la **liberté d'action** du chef subordonné. En effet, le monde semble s'ouvrir grâce en partie aux nouvelles technologies, facilitant les actions transverses et dévoilant de larges marges d'initiative. On aurait pu penser que cette ouverture s'accompagnerait intrinsèquement de la disparition des petits chefs, oppresseurs paralysés par les enjeux, des tyrans qui harcèlent leurs subordonnés : il n'en est rien.

Par conséquent, dans un monde où le pouvoir est de plus en plus partagé et s'exerce au travers de réseaux complexes, deux écueils sont à éviter : la dilution des responsabilités, et surtout une conception jalouse et possessive du commandement. Il faut **déléguer sans disperser et contrôler sans paralyser**. C'est la condition primordiale pour, à la fois, garantir le succès de la mise en œuvre des décisions et laisser, à chaque niveau hiérarchique, un espace de responsabilité et d'initiative. L'adhésion obtenue est essentielle pour mobiliser les énergies de l'équipe et laisser l'appropriation par chacun de l'objectif global.

# Freedom of Speech

Therefore today's interventions look like "captains wars" (*"Soldiering in the Army: foundations and principles"* - Army staff - 1999 - "...to master violence, professional excellency and initiative are required ...". The mastered force comes notably from legitimate initiatives taken when in contact, because the moral ascendancy comes in part from the relation from man to man; the leader in contact has therefore an important role to play.), especially as regard to mastering violence when the necessary measures to stabilize or to attract can only be assessed when in contact and not via satellite assets.

Besides, the possibility of escalating to extremes without notice leads to a permanent vigilance that belongs to subordinates, the only one's able to really take the pulse of the belligerents. In this context of strong tactical reactivity, initiative taking is placing itself in the service of the maneuver by its capacity to favor mobility and rapidity factors which represent the two primary conditions for success for the yesterday and today thinkers of the direct or indirect war. At the dawn of the renewal of maneuver and operations in the depth instead of exclusively moving towards the development of a plethora of weapon system systems in order to decide correctly and in time, we must refocus on the leader's tactical vision. The Blitzkrieg example conducted by general Guderian is one perfect illustration thereof (*"Lost victories"* - E. von Manstein - Plon - 1958). Indeed that type of maneuver requires a great decision and execution agility, mainly during the penetration phase when each unit must adapt itself to the current circumstances most of the time unpredictable. Any decision must be taken with a minimum of information as the consequences of each action are marked by a degree of uncertainty. The one in command whatever level must show initiative and courage. He must not balk jib at taking risks, the scope of maneuver for each one is therefore relatively large. In September 1939 during the offensive in Poland through the Tucholska moors, general Guderian personally recorded the initiative of one subordinate which saved time and human lives: "Sir [...] the enemy is weakly occupying the river Banks. The Poles set the bridge in flames but I personally extinguished it with my tank.

They can still cross it. The advance is failing for one sole reason: nobody is leading it. You should come and see by yourself Sir!" [...]. He was giving me a very good impression and his eyes were inspiring me with confidence. Why shouldn't a lieutenant have discovered the Christopher Columbus'egg? [General Guderian] followed his advice." (*"A soldier's remembrances"* - H. Guderian - Plon - 1951).

Today it is time to encourage the initiative spirit of the leaders in contact and to promote with insistence bases for non inhibiting reflections in order to go to the heart of the problem, work which proves vital to the subordinate leaders, the essential execution links with in the wills battle (*"Whom do we die for?"* - E. de Richouffitz - Addim - 1999).

## TACTICAL FEELING, FREEDOM AND CONFIDENCE TO FIND OUT A LINK BETWEEN THINKING AND ACTING

Every subordinate destined for assuming responsibilities must understand the order, know which process it is coming from and in which conditions it has been given, all this in order to be able to take all initiatives inherent to his level of responsibility. For that the subordinate leader must develop his tactical feeling by paying attention both to the letter and to the spirit of the mission. Besides he must evolve within the framework of a renewed command favoring freedom of action and confidence in order to leave him with his own decision room in which his technical capability and personality will open out: this for in order to bend all energies towards thinking for action.

Taking initiative is first of all to apply a well developed tactical feeling which gives capacity and courage to go beyond the letter to respect the spirit!

During the Yom Kippur war when Tsahal took offensive action on 15<sup>th</sup> October 1973, general Sharon "disobeying" the orders of the General Staff succeeded in dashing through a gap and crossing the Suez canal thanks to a bold maneuver aiming at isolating the II<sup>nd</sup> and III<sup>rd</sup> Egyptian armies (*"The 73 israelic-arabian war"* - Economica - 1999). During the two following days Tsahal engaged several hundreds of tanks on the African bank and by a turning movement destroyed the SAM missile batteries and surrounded the III<sup>rd</sup> Egyptian army still on the other bank.

Therefore the tactical training of the subordinate leaders must permanently be a priority, be increased and rely on the experience feedback in order to give to initiative taking a solid base. Beyond training it is the command's role to remove the bombastic and timorous subordinates. Within that framework leadership must change and be based on freedom of action, competence and confidence: to lead, to command but also to let free (*Meeting about "leading and commanding in the XX<sup>th</sup> century"* - J.P. Masseret - Defense state secretary).

# Libres Réflexions

En fait, il ne s'agit pas d'étendre le champ des délégations officielles car l'obligation du compte-rendu pourrait ne pas être respectée, mais de tenir compte du **principe de subsidiarité** ("Exercice du métier des armes dans l'Armée de terre : Fondements et principes" - EMAT - 1999"... la conception possessive du commandement est contre productive...") qui est appelé à tenir une place prépondérante dans les relations entre décideurs et exécutants. A cette impulsion doit s'ajouter la **reconnaissance de la compétence** de chacun à son niveau, ce qui signifie **faire confiance**. En d'autres termes, oser confier des responsabilités aux subordonnés, c'est accepter le droit à l'erreur. En effet, le vrai chef se reconnaît dorénavant dans son aptitude non seulement à écouter et convaincre, mais aussi à faire confiance a priori et créer une ambiance de travail propice à l'efficacité du groupe. Aussi, le chef doit-il comprendre et couvrir l'initiative malheureuse. Il rectifie alors sans nier la bonne volonté, s'assure que les ordres donnés sont compris, ainsi que la finalité du but recherché. Aujourd'hui, il faut beaucoup de courage aux chefs militaires pour assumer, à la fois, leurs responsabilités et les erreurs de leurs subordonnés, surtout quand les juges nationaux et internationaux guettent la moindre entorse au droit<sup>1</sup> et imposent aux opérationnels des contraintes juridiques inhibitrices. Il faut souhaiter que ce courage perdure malgré les orientations juridiques internationales décidées en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle.

\*

En définitive, sens tactique et commandement renouvelé concourent à **épanouir le chef placé au contact** des réalités des opérations sur le terrain afin qu'il puisse **penser l'action à son niveau**. En effet, maîtrise,



cohérence et efficacité sont l'apanage des unités commandées par des chefs épanouis. En août 1944, le général G.S. Patton se distingue par ses capacités offensives et s'affirme comme un général privilégiant le courage et l'initiative, outrepassant lui-même volontiers les ordres qui lui sont assignés, mais réussissant, grâce à son génie militaire et à l'enthousiasme insufflé à ses hommes, eux-mêmes prompts à l'audace, à rétablir des situations souvent défavorables, comme lors de la contre-offensive des Allemands dans les Ardennes de décembre 1944 à janvier 1945. Cette conception de l'initiative peut déranger le politique, inquiéter les grands subordonnés, mais la guerre des volontés ne se gagnera qu'à ce prix ! Il faut ralentir les tendances lourdes actuelles qui font que tout se passe, en France, comme si la pensée stratégique militaire tout entière tournée, à la fois, vers la géopolitique et l'interopérabilité avec l'OTAN, parfois au détriment de notre culture militaire, et vers les glosses doctrinales et le développement des moyens techniques, évitait de penser l'"agir", pour reprendre le terme du général Poirier ("Crise des fondements" - G1 Poirier - Economica - 1994).

Ces dix dernières années ont vu les forces armées s'adapter avec courage et pertinence aux nouveaux contextes internationaux et aux nouveaux acteurs des crises. Cependant, cette refondation, sans revenir sur son utilité indéniable, a tendance à reléguer un peu trop vite au dernier plan les vieux réflexes guerriers ("L'art de la guerre par l'exemple, stratèges et batailles" - F. Encel - Flammarion - 2000). Malgré la culture militaire américaine hégémonique, stigmatisée par la *Revolution in the Military Affair (RMA)*, où la guerre se veut "stand-off", "high tech", "non lethal" ou "without casualties", fidèle à l'esprit inventif et frondeur du militaire français, chacun doit, à son niveau, réaffirmer la prédominance du génie tactique et de la prise d'initiative sur la pensée unique du "micro-management" et de la guerre industrielle, dite "presse bouton". Encore faut-il que les chefs subordonnés s'imprègnent en permanence de l'acte d'abnégation que constitue la discipline intellectuelle, fondement de l'équilibre entre responsabilité et liberté !

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle et avant que les concepts paralysants ne fassent leur œuvre, il s'avère fondamental de redonner de l'élan à l'initiative afin que les chefs subordonnés ne soient pas réduits à l'état d'exécutant. Pour cela, les décideurs, ne pouvant plus faire autrement que de déléguer plus et faire confiance a priori, doivent développer l'enseignement d'une culture de responsabilité au profit des chefs subordonnés, complétant la culture d'autorité, à laquelle il ne faut en aucun cas renoncer ■

<sup>1</sup> "Exercice du métier des armes dans l'Armée de terre : Fondements et principes" - EMAT - 1999 - Le citoyen-soldat est susceptible de répondre de ses actes en opération devant les tribunaux [références : lois de la république, lois internationales et usages de la guerre]

# Freedom of Speech

Lonesome leadership or power struggle establishment must more than ever be replaced by a dynamics impetus in order to guarantee the subordinate leader's freedom of action. Indeed the world seems to be opening thanks partially to the new technologies which facilitate transverse actions and disclose large rooms for initiative. One could have thought that this opening would have been intrinsically accompanied by the disappearance of the little chiefs, oppressors paralyzed by the stakes, tyrants who harass their subordinates: nothing at all. Therefore in a world where power is more and more shared and is exercised through complex networkd, two stumbling blocks must be avoided: diluting responsibilities and above all a jealous and possessive conception of Leadership. One must delegate without dispersing and control without paralyzing. This is the primary condition for guaranteeing the implementation success of the decisions and at the same time for leaving to each hierarchical level some room for responsibility and initiative. The obtained adherence is essential to mobilize the team energies and to make everyone adopting the global objective. Indeed the aim is not to extend the field of the official delegations as the reporting obligation might no longer be respected but to take into account the subsidiarity principle ("Soldiering in the Army: Foundations and principles" - Army staff - 1999 - "... the possessive conception of the command is counter productive...") which is set to take a preponderant place in the relations between decision makers and performers. To this boost must be added the competence recognition of each one at his own level which means to trust. In other words to dare giving responsibilities to subordinates is accepting the right to be wrong.

Indeed the true leader is from now on to be recognized by his capability not only to listen and convince but also to trust a priori and to create a working atmosphere proper to the group efficiency. Thus the leader must understand and cover up any unfortunate initiative. Then he corrects without denying the good will, makes sure that the given orders are well understood as the aim of the expected goal. Today the military commanders must have a lot of courage to assume both their responsibilities and their subordinates' errors especially when national and international judges are watching for the smallest stretching of the law rules ("Soldiering in the Army: Foundations and principles" - Army staff - 1999 - The citizen-soldier may respond for his acts in operation in front of the courts (References: Laws of the Republic, international laws and war habits) and dictate inhibiting judicial constraints to the operational people. We must hope that this courage will last despite the international judicial orientations decided in this early XXI<sup>st</sup> century.

Finally tactical feeling and renewed leadership converge to open out the leader in contact with the operations' realities in the field so that he can think the action at his own level. Indeed self-control, coherence and efficiency are the privilege of nits commanded by leaders totally fulfilled. In August 1944 general G.S. Patton was characterized by his offensive capabilities and shows himself as a general privileging courage and initiative deliberately going beyond the orders he received but succeeding thanks to his military genius and to the enthousiasm he inspired to his men, themselves quick to be bold, often able to pull back unfavorable situations like during the German counter-offensive in the Ardennes from December 1944 to January 1945. That conception of initiative may disturb politicians, worry the main subordinates but the struggle of wills will be won only at that price! The present heavy trends must be slowed down which result in France is that the military strategic thinking, all-oriented both towards geopolitics and NATO interoperability sometimes our own military culture, and towards doctrinal glosses and technical means development, avoided thinking about "acting" to quote general Poirier's world ("crisis about foundations" - G1 Poirier - Economica - 1994).

\*

These last ten years have seen the armed forces adapting themselves with courage and relevance to the new international environments and to the new crisis' actors. Nevertheless that refoundation, without reconsidering its undeniable utility, tends to push a bit too fast into the background the old warrior's reactions. ("The art of war by example, strategists & battles" - F. Encel - Flammarion - 2000). Despite the hegemonic American military culture stigmatized by the Revolution in the Military Affair (RMA) in which war wants to be "stand-off", "high tech", "non lethal" or "without casualties", by keeping faithful to the inventive and rebellious spirit of the French military, everyone must at his level reassert the prevalence of tactical genius and of initiative taking on the «micro management» unique thinking and of the industrial war so called "push button". Even so, will the subordinate leaders become impregnated with abnegation action that represents intellectual discipline, foundation of balance between responsibility and freedom! In this early XXI<sup>st</sup> century and before the paralyzing concepts to be effective, it is fundamental to give again impetus to initiative so that the subordinate leaders will not be reduced to performers. To do so, the decision makers being unable to do otherwise than delegating more and trusting a priori must develop the teaching of a culture of responsibility for the subordinate leaders to complement the leadership culture which must under no circumstances be given up ●

