

**FICHE DE PRESENTATION**  
**ARTICLE DE CULTURE MILITAIRE**

Sujet : la subsidiarité au combat : de quoi s'agit-il ?

---

L'auteur :



Saint-cyrien de la promotion lieutenant Brunbrouck (2004-2007), le chef d'escadrons Martin PINEL a servi au 501<sup>e</sup> RCC où il a commandé un escadron de chars Leclerc. Il a ensuite passé quatre ans au CENZUB-94<sup>e</sup> RI où il a entraîné les unités françaises et alliées au combat en zone urbaine. A cette occasion, il a participé à de nombreuses réflexions sur ce sujet, notamment au sein de groupes de travail OTAN. Il a pu nourrir son expérience opérationnelle grâce à ses projections en Nouvelle-Calédonie, au Liban, en Afghanistan, aux Emirats Arabes-Unis et au Koweït. Il est depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019, stagiaire de la 133<sup>e</sup> promotion de l'Ecole de Guerre-Terre.

L'article :

Subsidiarité. Ce mot, cité à tort et à travers dans le petit monde de la tactique militaire, définit un principe trop souvent ignoré et malmené dans la réalité de nos opérations. Face à notre vision culturelle du chef, jaloux de son autorité, face à l'essor d'une technologie favorisant l'omniscience, et face aux éternels principes de la guerre énoncés par le maréchal Foch, y-a-t-il véritablement une place pour la subsidiarité militaire? Cheminer au travers des paradoxes de cette notion, au cœur des choix tactiques du chef au combat, permet de saisir l'esprit qui doit animer les relations de commandement, dès avant la phase de conduite des opérations, pour garantir le succès de nos armes.

## La subsidiarité au combat : de quoi s'agit-il ?

En 1891, lorsque le pape Léon XIII publie son encyclique *Rerum novarum*, la définition de la doctrine sociale de l'Eglise insiste avec force sur la subsidiarité<sup>1</sup>, ce principe qui doit porter l'Etat à intervenir pour défendre les libertés de l'individu face au libéralisme économique. Quarante ans plus tard, Pie XI remet au goût du jour cette notion dans *Quadragesimo anno*. Mais cette fois-ci, il s'agit de défendre une vision de la société où l'Etat ne doit pas écraser la propriété individuelle et la liberté d'entreprendre. Voilà toute la subtilité de ce fameux principe de subsidiarité tant invoqué par les militaires à l'heure du système SCORPION et du combat collaboratif. Il pourrait être défini par le fait qu'un problème doit être résolu par le niveau d'autorité le plus bas possible. Ainsi l'autorité supérieure doit laisser l'autorité subordonnée prendre librement les décisions requises tant que cette dernière possède les moyens et les compétences nécessaires. Il doit y suppléer en cas de défaillance. En somme, il s'agit bien de permettre à la personne la plus compétente d'intervenir parce que celle-ci est à la bonne place au bon moment. Plus qu'une simple initiative laissée au subordonné, il peut donc être décrit comme une relation réciproque à deux sens : le chef a le devoir de fournir à ses subordonnés les moyens de réussir. Les subordonnés ont le devoir de s'en remettre à l'autorité supérieure en cas d'incapacité estimée<sup>2</sup>.

Dès lors il est intéressant de voir en quoi la subsidiarité, qui est une notion de philosophie morale et politique<sup>3</sup>, peut être invoquée par le militaire, et elle l'est sans cesse de plus en plus, comme un gage d'efficacité de son action. En 2017, parlant du retour de l'échelon divisionnaire, le général Blachon affirmait alors<sup>4</sup> qu'il s'agissait d'un facteur clé du succès dans le commandement.

En effet, la réalité de l'action ne peut se satisfaire aveuglément d'un principe abstrait. Dans l'action militaire, c'est l'efficacité qui demeure la pierre de touche de la pertinence d'un concept. Dans une opération militaire, centralisée par nature, l'objectif est de vaincre, au péril de sa vie et de celle de la Nation. Dès lors, est-il vraiment pertinent de réclamer davantage de subsidiarité dans le style de commandement ?

Cette notion, invoquée incessamment par toutes les institutions aujourd'hui, et par l'armée de Terre en premier lieu, mérite toutefois que l'on s'arrête quelque peu sur plusieurs de ses aspects. Comment l'appréhender au regard de la vision culturelle du chef ? Quelle place lui donner du fait de l'essor informationnel lié au développement technologique ? Comment la considérer dans la confrontation aux intangibles principes de la guerre ?

\*\*\*

---

1 Quoiqu'encore sans nommer explicitement ce principe, qui sera au cœur de l'encyclique de Pie XI, Léon XIII fait de l'idée de subsidiarité un élément constitutif majeur de la doctrine sociale de l'Eglise.

2 Cf Chantal DELSOL, *Le Principe de subsidiarité*, Presses Universitaires de France, 1993. Pour elle, il existe une vision descendante où l'échelon supérieur décide qui traite quoi: délégation, dévolution, décentralisation. Il y a également une vision ascendante où l'échelon inférieur décide qui doit connaître quelle question : attribution de pouvoirs, fédération.

3 En réalité la notion est déjà évoquée par Aristote dans *Les Politiques*, où il décrit une société organique « la cité », dans laquelle s'emboîtent hiérarchiquement des groupes essayant d'être auto-suffisants: familles-cités-états.

4 Général BLACHON, le 20 décembre 2017, « la subsidiarité dans le commandement est considérée comme un facteur clé du succès », in [www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr)

## Insuffler l'esprit de la manœuvre avant de veiller au respect de la lettre

C'est d'abord la vision française du chef qu'il importe de mettre en relation avec notre acception de la subsidiarité. Pour nous, en effet, le chef est responsable de la conduite de sa mission à tous les niveaux jusque dans les tâches ancillaires. Convenons qu'il ne délègue que prudemment et ne parle de dévolution de sa charge qu'en cas de péril de mort<sup>5</sup>. Il est édifiant de constater le déroulement d'une période de suppléance au sein de toute entité de nos armées, en cas d'absence du chef : les affaires courantes pourront alors être traitées mais aucune décision importante ne sera prise. Le chef reste le chef. De fait, sa disparition crée inévitablement un trouble funeste. Ainsi le chef est invité chez nous à ne pas s'exposer outre mesure au feu<sup>6</sup>. Le commandant doit rester à distance suffisante pour se préserver, coordonner l'action et surtout éviter de constituer une cible trop facile. Sa perte au combat équivaut à peu près au gambit de la reine aux échecs. Il est la pièce maîtresse sur laquelle la cohérence repose. D'ailleurs, si l'on a souvent coutume de dire que l'on est récompensé en la personne de son chef, il est encore plus sûr d'affirmer qu'un échec est immanquablement dû à l'incurie du chef, et plus généralement de l'intégralité de la chaîne de commandement. Un subordonné qui échoue dans sa mission, c'est d'abord un chef qui l'a mésestimé dans ses capacités, et plus grave, qui a négligé la formation et l'entraînement nécessaires et dont la charge lui incombe. En somme, comprenez, le chef est toujours responsable. Force et faiblesse de notre singularité culturelle<sup>7</sup>... Dans ce contexte, comment pousser le chef à se décharger d'une part de sa responsabilité sur ses subordonnés, tout en conservant celle qui sied à son niveau<sup>8</sup> ?

Il arrive toutefois qu'un chef vienne à faillir ou à être absent ; comment le système fonctionnera-t-il alors en mode dégradé ? Repensons à la campagne de Prusse en 1813 : isolé de l'Empereur et de son génie, les maréchaux sont défaits un à un. Habités à la présence de Napoléon et à des ordres assez directifs, ils ne possèdent pas l'autonomie intellectuelle suffisante pour saisir le sens de la manœuvre. Le 30 août 1813, le général Vandamme est incapable d'exploiter avec succès la victoire de Dresde et se retrouve sévèrement battu par Schwarzenberg. Une juste subsidiarité permet une résilience accrue du commandement, en particulier lors d'une action de combat. Prenons d'abord l'exemple d'une unité dans laquelle l'adjoint aurait été largement impliqué dans le processus décisionnel : outre la précieuse économie de temps obtenue par le chef, c'est la capacité à combattre sans lui qu'il aura obtenue, en conservant *l'esprit de la manœuvre*. Considérons ensuite l'enthousiasme de ses subordonnés auxquels est laissée une liberté d'action suffisante<sup>9</sup>. Ils adhéreront bien davantage au plan conçu et veilleront à en percevoir l'esprit<sup>10</sup>. Enfin, le gain le plus précieux sur le long terme sera la formation acquise par la responsabilisation des échelons subordonnés. Cette formation sera elle-même la garantie d'une confiance plus grande du chef dans ses hommes.

---

5 Au combat, la "dévolution" ne s'entend guère qu'au sens du paragraphe V de l'ordre initial : il s'agit pour le chef de désigner son remplaçant dans le cas malheureux où celui-ci viendrait à périr au combat.

6 Il n'est pas rare en centre d'entraînement que le CDU d'une unité entraînée ne se voit reprocher sa place "trop à l'avant".

7 Dans de nombreuses autres armées, la place du chef est incontestablement à l'avant pour entraîner ses hommes, et le premier rôle de son adjoint est de le remplacer en cas de besoin.

8 Une des règles du *lieutenant general* FUNK en Irak en 2018 était la suivante : "*when in charge, take in charge*", suggérant que chacun à son niveau devait assumer sa part de responsabilité dans le commandement et pas seulement le *commanding general*.

9 Aux échelons tactiques, cela passe en particulier aujourd'hui par la réalisation de dialogues interarmes soignés, de *backbriefs* et de *rehearsals* systématiques.

10 Cf. *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre*, Etat-major de l'armée de Terre, mai 2016 : « l'idée selon laquelle il existerait au sein d'un groupe, « les responsables et les autres » est pernicieuse car elle pose en principe la déresponsabilisation des exécutants »

La subsidiarité militaire repose donc sur la compréhension d'ensemble de la manœuvre. Sa conception doit être empreinte d'une très grande unicité<sup>11</sup> mais son intelligence doit être partagée et tous doivent en saisir l'esprit<sup>12</sup>. C'est une grande vertu du concept allemand d'*auftragstaktik*<sup>13</sup>. La perception des contraintes du supérieur invite le subordonné à bien saisir les enjeux de sa propre mission et à inscrire son action en cohérence avec le reste du dispositif<sup>14</sup>. Ainsi si l'action de Davout à Austerlitz, toute en finesse, provoque le départ des Coalisés de Pratzen et permet la réalisation du coup de génie de Napoléon, l'obstination déraisonnable de Marmont face à Blücher, à Leipzig huit ans plus tard, vient priver la Grande Armée de la masse de rupture nécessaire à l'annihilation de l'armée de Bohême.

Ce dernier exemple montre combien il est important que le subordonné agisse en vertu de l'esprit de la mission qui lui est confiée plutôt qu'en stricte application de sa lettre<sup>15</sup>. Celui-ci parvient alors à inscrire son action en vue de la réalisation de l'objectif supérieur, en synergie avec ses pairs. L'action de contrôle préalable par le chef favorisera ensuite la prise de risque, parce que ce dernier endossera pleinement le risque, confiant dans l'action de son subordonné. A cet égard, le maréchal Leclerc est le chef par excellence : une longue et fastidieuse planification lors du « menuet de Baccarat »<sup>16</sup> qu'il imposa à ses commandants de groupement, une formulation des ordres lapidaires<sup>17</sup>, mais une exécution souple et décentralisée privilégiant la vitesse et la saisie d'opportunité.<sup>18</sup>

\*\*\*

### **Concilier technologie et verticalité du commandement**

C'est ensuite le développement technologique qui va remettre en cause la pertinence du principe de subsidiarité. *Scorpion* représente pour l'armée française une évolution majeure qui oblige d'ores et déjà à repenser nos schémas tactiques. Cette évolution nous impose également de repenser les relations de commandement, au risque de perdre en efficacité ce que la technologie fournira en confort. La tentation de l'omniscience va très vite venir menacer l'efficacité d'une synthèse par niveaux successifs. Si tant est qu'elle ne l'a pas déjà atteinte sérieusement.

En effet, la volonté croissante de tout savoir, accompagnant le développement des technologies qui le permettent, vient saturer<sup>19</sup> la capacité d'intelligence<sup>20</sup> des chefs et de leurs états-majors. La connaissance en temps réel de la position sur le terrain du moindre pion

11 L'unicité du commandement est d'ailleurs un principe de la guerre dans les doctrines américaine, britannique et israélienne.

12 Conformément au principe otanien de « conception centralisée, exécution décentralisée »

13 En français : « commandement par objectif », doctrine née en Prusse au XIX<sup>e</sup> siècle, dont l'implication essentielle est, pour chaque chef, d'être entraîné à occuper les fonctions de deux niveaux tactiques supérieurs.

14 La crainte d'une compréhension trop étroite des ordres, allant à l'encontre de l'intérêt général, faisait dire au général GALLIENI dans ses instructions du 22 mai 1898 : « Nos administrateurs et officiers doivent défendre au nom du bon sens les intérêts qui leur sont confiés et non les combattre au nom du règlement »

15 Ce que favorise à la perfection le fameux *effet majeur* français, rédigé par le subordonné lui-même d'après la mission qui lui est confiée, et contrôlé par le chef lors du *backbrief*.

16 En 1944, avant la prise de Baccarat, LECLERC fait réaliser plusieurs répétitions de l'action qu'il dirige avec un souci poussé de chaque détail. Cela vaudra à cet épisode de la 2<sup>e</sup> DB d'être appelé « le menuet de Baccarat ».

17 Ses célèbres ordres pour libérer Paris le 25 août 1944 se résument à une double page dactylographiée.

18 "simplicité dans l'énoncé de vos missions, votre intention est le But, le But, le But", maréchal LECLERC de HAUTECLOQUE.

19 Le sabir militaire parle alors d'*infobésité*.

20 Au sens étymologique du terme : *intelligere*, « lire entre les lignes », c'est à dire « comprendre ».

tactique par le chef est désormais possible avec le SICS<sup>21</sup>. Il n'est pas rare de voir des PC de brigade suivre parfois les réseaux radios des compagnies d'infanterie au contact pour percevoir finement la réalité de la situation tactique. L'imagerie drone renseigne sur l'ennemi mais bien souvent aussi sur l'ami, à des fins de coordination... Bref, les possibilités offertes par la technologie ont engendré l'impératif de tout savoir. L'émergence du *caporal stratégique*<sup>22</sup> vient d'ailleurs encore exacerber cette tendance. Cette connaissance en temps réel, apparemment très précise, entraîne d'abord l'illusion que le champ de bataille sera un jour « transparent » avec un ennemi aussi connu que l'ami. Cela complique également la capacité d'une bonne compréhension d'ensemble dans des proportions que nous sous-estimons sans doute, puisque notre esprit est alors tenté de faire de cas particuliers des tendances globales. « Savoir » n'est pas « comprendre ». Enfin, cela risque de créer des délais dans le traitement de l'information, qui viendraient ralentir l'action de manière douloureuse<sup>23</sup>.

Outre l'illusion d'une parfaite connaissance et la mise en avant d'épiphénomènes, une autre conséquence de ce paradoxe peut être dramatique : tout le monde fait tout mais personne ne fait bien. La surcharge cognitive vient s'accroître à la fois pour l'échelon supérieur qui traite une masse exponentielle d'informations, et pour l'échelon subordonné à qui l'on demande sans-cesse plus de comptes-rendus. Le combat collaboratif annoncé par *Scorpion*, s'il s'attache à faire disparaître la verticalité des structures de commandement, pourrait alors augmenter l'entropie pour le chef tactique amené à comprendre ce qui se passe, les objectifs de l'ennemi et la réalité des actions de ses forces. La logique de réseau et la recherche d'horizontalité<sup>24</sup> sont intrinsèquement en opposition avec la logique de subsidiarité qui requiert des échelons de synthèse et de décision, et donc une structure hiérarchique. La question d'organisation des armées apparaît donc essentielle pour assurer un commandement performant. Et la structure adaptée aux armées est bien connue (mais malheureusement parfois délaissée) : un chef tactique doit avoir entre trois à cinq subordonnés<sup>25</sup>. Il évite ainsi une complexité d'un trop grand nombre de pions de manœuvre, il évite aussi un écrasement des niveaux.

En définitive, l'existence d'un niveau de commandement dans une chaîne se justifie par le besoin de synthèse et de coordination de l'action, face auquel ses prérogatives et ses capacités offriront une réponse qu'aucun élément subordonné n'était capable d'apporter. Jamais la technologie ne permettra de s'affranchir des niveaux structurels d'une hiérarchie, qui fondent en eux-mêmes la subsidiarité : ici comme ailleurs, « l'homme est l'instrument premier du combat ». <sup>26</sup> La présence de tous sur le réseau d'un escadron de chars permet à chacun des chefs de char de comprendre sa place dans le dispositif, il ne signifie pas pour autant que le réseau n'est plus dirigé et que les liens de subordinations entre éléments ne sont pas clairement établis. Mais la technologie permet d'accélérer la circulation de l'information entre chefs et subordonnés et d'améliorer leurs interactions. La radio a permis de remplacer l'ordonnance, le développement d'une « bulle *Scorpion* » permettra d'ajuster plus facilement l'articulation de la force et de faciliter la communication entre le chef et ses subordonnés. L'application du principe de subsidiarité avec *Scorpion* passera donc par un renforcement de la verticalité et le développement de la flexibilité des organisations. Il faudra que les chefs

---

21 Ce qu'on appelle usuellement le *blue force tracking*.

22 Notion théorisée par le général Victor KRULAK pour désigner les conséquences stratégiques que peuvent avoir des actions aux petits échelons tactiques.

23 Or comme le général Michel YAKOVLEFF le rappelle dans *Tactique Théorique*, « le cycle de décision d'un niveau est, en moyenne, trois fois plus long que celui du niveau subordonné » (p 212).

24 Cf. général Guy HUBIN, *Perspectives tactiques*, Economica, 2009, p. 67 : « on ne voit pas pourquoi l'accès à l'information devrait suivre, envers et contre tout, la voie hiérarchique. »

25 Général YAKOVLEFF, *Tactique théorique*, Economica, 2006, p 229-230.

26 Colonel Charles ARDANT du PICQ, *Etudes sur le combat*, 1880.

acceptent de n'avoir qu'une perception limitée de la situation tactique : celle issue des synthèses des perceptions de leurs subordonnés, et qu'ils soient formés pour cela<sup>27</sup>.

\*\*\*

### **Accroître la liberté d'action du subordonné**

C'est enfin quant à la conformité de cette notion avec les principes de la guerre que nous devons nous interroger. Peut-on concilier la vision d'une subsidiarité décentralisatrice avec ceux-ci, en premier lieu avec celui d'*économie des moyens*? Appliquer le principe de subsidiarité, c'est donner à son subordonné les moyens de remplir la mission qu'on lui a assignée. Or il est naturel de craindre que les moyens (humains ou matériels) que nous lui aurons consentis ne viennent obérer notre propre liberté d'action. Du point de vue des ressources, le paradoxe est donc le suivant : les affecter à un échelon local pour rechercher la concentration des efforts en un point précis s'accompagne d'une perte de la liberté d'action à l'échelle globale. La réflexion usuelle sur l'articulation d'une force illustre parfaitement cela : l'EBG<sup>28</sup> détaché à la section de tête par le capitaine permettra de s'emparer rapidement de l'objectif de la compagnie, malgré les obstacles rencontrés sur la route. Toutefois, il pourra faire défaut au deuxième échelon cherchant à ouvrir un itinéraire de contournement. Il en va de même avec le niveau de responsabilité associé à une prise de décision : le rapprocher du niveau d'exécution, c'est gagner en efficacité locale en accélérant la boucle décisionnelle ; l'en éloigner, c'est favoriser une meilleure cohérence globale de l'action par la prise en compte de l'ensemble des enjeux. La subsidiarité se heurte alors nécessairement à l'antagonisme suivant : le renforcement des capacités (matérielles et décisionnelles) du subordonné peut bien souvent affecter négativement celles du chef.

Face à ce dilemme, c'est sans doute l'étymologie, bien militaire, du mot qui peut alors nous permettre de saisir le mécanisme d'application de ce principe : *subsidiarii*, chez les Romains, renvoie aux troupes de réserve. La subsidiarité peut donc être vue comme le juste en emploi de la réserve dont un niveau tactique dispose. Le chef engage sa réserve lorsque son subordonné se trouve dépassé. Il supplée alors une insuffisance de volume, de compétences, de moyens, de forces morales... L'engagement de la réserve au juste moment est au cœur de l'action tactique, et c'est bien au travers du jugement opportun des capacités de ses subordonnés, à un moment donné, que le chef applique avec raison le principe dont nous parlons, au combat comme au quartier. En consentant à engager une part de sa liberté d'action, le chef vient redonner un peu de souplesse au subordonné en plein ahan. L'enjeu est donc de discerner quel est le niveau d'autonomie (de moyens, de décision) nécessaire au subordonné et à quel moment<sup>29</sup> le chef doit accepter de renforcer cette autonomie, qui lui coûtera nécessairement. En France, une part de la difficulté à utiliser les appuis d'artillerie en 1940 repose sur le fait que l'échelon principal d'intégration interarmes restait le corps

---

27 Cf. colonel © Claude FRANC. Le combat Scorpion. *La lettre de la doctrine n°8*, juin 2017 : « il convient enfin de noter que la performance du combat Scorpion repose sur un double impératif : s'approprier l'ensemble des possibilités techniques offertes, en particulier par l'info valorisation, tout en évitant soigneusement de tomber dans la technico-dépendance. C'est pourquoi, une bonne exploitation des possibilités techniques reposera sur une culture de commandement adaptée, fondée sur une forte subsidiarité et un sens aigu de la manœuvre. »

28 Engin Blindé du Génie, équipé d'une lame *dozer* le rendant à même de dégager une barricade sous le feu et de libérer un axe. Il s'agit donc d'une capacité de combat essentielle.

29 Ce que les Grecs définissent comme le *kairos*, le « bon moment », l'opportunité qui passe et qui doit être saisie.

d'armée. Pourtant, des personnalités comme le général Héring, commandant l'École Supérieure de Guerre en 1926-1928, avaient développé le concept de « groupement tactique interarmes ».

Sur cette question du plus petit niveau d'autonomie nécessaire au combat, l'Histoire tend à nous montrer qu'il ne cesse de se descendre. Napoléon a organisé son armée en corps d'armée, dotés de réserves de cavalerie et d'artillerie afin de pouvoir combattre une journée en attendant le « gros ». Les *Panzerdivisions* allemandes de la Seconde Guerre mondiale ont cherché à être des outils de combat capables, étant isolées, d'assurer une percée. L'Armée française du XXI<sup>e</sup> siècle en opérations extérieures s'articule dorénavant en GTIA<sup>30</sup> afin d'avoir des capacités variées et de pouvoir coordonner plus efficacement l'action des différentes armes. Et cette autonomisation des plus bas échelons tactiques continue avec le concept de DIA<sup>31</sup>, notamment développé au CENZUB-94<sup>e</sup> RI afin de donner au chef de section d'infanterie ou au chef de peloton de cavalerie, l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Ce DIA est nécessairement *ad hoc* et circonstanciel. Il n'a donc pas vocation à devenir une structure pérenne mais il constitue une articulation temporaire répondant à un impératif tactique (en zone urbaine, le cloisonnement du terrain).

Enfin, vouloir conserver l'ensemble de ses moyens et l'intégralité de la décision est tentant, mais c'est se condamner à l'immobilisme. Nous savons tous l'importance d'une articulation adaptée<sup>32</sup> et de l'engagement opportun de la réserve. Ce qui doit donc être au cœur de notre réflexion tactique, c'est de permettre une liberté d'action suffisante chez le subordonné. Cela passe par une compréhension très précise de l'ennemi que nous affrontons, une définition claire et ordonnée des objectifs à atteindre et, *in fine*, le choix de placer le niveau décisionnel au bon endroit.

Il est alors intéressant de noter les difficultés que peuvent faire naître les tendances actuelles de mutualisation et d'externalisation dans le domaine des véhicules terrestres où la logique de gestion de parc est nécessairement centralisée, et dans le domaine du soutien avec le système de bases de défense mis en place il y a quelques années. Ces deux notions, qui visent à optimiser les ressources disponibles, dictent souvent la politique d'emploi des moyens dans une armée « taillée au plus juste ». Elles s'opposent cependant au principe de subsidiarité. La mutualisation vient affecter l'autonomie nécessaire du subordonné. Elle tend aussi à renforcer la centralisation décisionnelle par les jeux d'arbitrage qu'elle demande entre utilisateurs d'un moyen unique. L'externalisation rend le chef tributaire de moyens sur lesquels il n'a pas autorité pour la réalisation de sa mission<sup>33</sup>.

\*\*\*

Au final, c'est dans la relation entre un chef et son subordonné, en vue de l'accomplissement d'une mission que s'applique le principe de subsidiarité. Le terme est désormais devenu un poncif des manuels militaires français et il ponctue invariablement toute évocation de doctrine

---

30 Groupement tactique interarmes.

31 DIA, ou détachement interarmes, c'est-à-dire un pion de mêlée de niveau 6 auquel sont adjoints des renforts interarmes en fonction de la nature de la situation et de sa mission.

32 Cf. colonel Christophe de LAJUDIE, l'Interarmes ou la combinaison des armes, *in la Revue de tactique générale*, février 2019 : « [...] la souplesse [et] l'adaptabilité aux circonstances, sont un impératif tactique constant. Le chef interarmes est et doit rester, au combat, dans ces affaires, « seul maître après Dieu ».

33 N'a-t-on pas coutume de citer le triptyque « un chef, une mission, des moyens » ?

militaire. La subsidiarité est aujourd'hui aux officiers français ce que la consubstantialité<sup>34</sup> est aux hommes d'Eglise : une vérité certaine que personne ne songerait à remettre en cause, mais que bien peu sauraient définir avec certitude. Et surtout, une notion si vague que sa compréhension n'est pas unanimement partagée par la communauté s'y référant. Alors, en définitive, de quoi s'agit-il ? La subsidiarité pourrait finalement se résumer à un triple souci devant animer la réflexion du chef face à ses décisions : le choix d'une structure de commandement où les responsabilités de chacun sont clairement définies et assumées, l'emploi maîtrisé d'une technologie visant à favoriser le dialogue entre les échelons plutôt qu'à remplacer ces derniers, l'articulation pragmatique des moyens en fonction du niveau d'autonomie décisionnel requis par les subordonnés. Favorisant ainsi la compréhension globale par tous d'un ensemble d'unités manœuvrant vers un même objectif, la subsidiarité apparaît clairement comme un impératif tactique dans la conception, la préparation et la conduite de nos opérations militaires. Elle permet l'initiative, la résilience et la synergie des systèmes. Elle met chacun à sa place et n'incarne rien d'autre que la fameuse devise des Trois Mousquetaires : « Un pour tous, Tous pour un ! ».

---

34 Terme du Symbole de Nicée-Constantinople (325-381), issu d'une double traduction (grec-latin-français) dont l'acception moderne prête largement à discussion : "unique par la substance"? "Inséparable"? "De même nature"? "De nature semblable"?