



## □ Les fondements de la culture de prise de décision opérationnelle en France 3/4

Revue militaire générale

Le colonel Fabrice Clée

Publié le 05/02/2019

Histoire & stratégie

**L'homme, c'est aussi l'ennemi. Venons-en justement à lui, puisqu'il constitue généralement le pourvoyeur essentiel d'opposition, de friction face à notre propre volonté. Pour le général Beaufre, « la stratégie est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit.<sup>40</sup> » Au même titre que nous, l'adversaire se fixe des buts, qu'il s'efforce généralement de masquer. Il développe une manœuvre, pas toujours directe, ni forcément rationnelle à nos yeux. Il peut tricher, leurrer, mais également commettre des erreurs d'appréciation ou des fautes dans la conduite de sa manœuvre. L'incertitude induite par l'ennemi est d'autant plus grande que celui-ci peut être multiple et changeant.**

Le contexte de certaines des opérations des dernières décennies, où la Force s'est trouvée en situation d'interposition entre factions, en a souvent fourni l'exemple<sup>41</sup>. À ces égards, l'analogie entre la guerre et le jeu d'échecs est finalement trompeuse. En premier lieu, la transparence du champ de bataille et les rapports de force équilibrés uniquement entre deux joueurs aux échecs, ne se retrouvent généralement pas à la guerre. Par ailleurs, le « monde fermé » que représente un échiquier limite les déroulements des parties, même si les possibilités sont considérables<sup>42</sup>, et donne aux joueurs la possibilité d'apprendre, d'anticiper et de reproduire « des coups ». Or, l'ennemi est toujours surprenant, d'autant plus que depuis l'époque médiévale, la bataille ne se déroule plus en champ clos. La comparaison avec le poker menteur est alors sans doute plus appropriée. Les joueurs multiples n'ont en début de partie aucune vision certaine des ressources des différents adversaires, qu'ils emploieront d'ailleurs sans forcément suivre des règles établies à l'avance.

Les actions-réactions des joueurs, notamment dans des registres psychologiques, sont donc fondamentales pour tenter de percer les intentions des adversaires et potentiellement les vaincre, si le hasard y concourt. L'économiste et stratégiste américain Edward Luttwak<sup>43</sup>, de façon moins triviale, conceptualise cette notion d'action-réaction, en établissant une différence entre le décideur linéaire et le décideur paradoxal. Le décideur linéaire identifie les problèmes, les qualifie, élabore la solution en fonction de leur nature et la met en œuvre. Or, selon Luttwak, le décideur linéaire ne prend pas en

compte l'aspect fondamental de la guerre que constitue la dialectique des volontés. C'est-à-dire l'intention opposée et les réactions de l'adversaire face à une décision prise. Ainsi, la prise de décision opérationnelle ne consiste pas seulement à mettre en adéquation des ressources pour atteindre des objectifs, mais aussi et surtout, à rendre favorable la réaction de l'adversaire. Faute de quoi, la solution retenue reste inopérante, voire contre-productive. Face au décideur linéaire, Luttwak oppose le décideur paradoxal qui, lui, intègre cette dialectique des volontés dans sa manœuvre et prend en compte l'un des principaux impératifs de la prise de décision opérationnelle, à savoir : agir pour dégrader la capacité de prise de décision de l'autre. Finalement, puisque l'incertitude est la même pour les deux camps, le vainqueur est celui qui, par sa rationalité limitée, son « coup d'œil » et son intuition, saura le mieux et le plus rapidement, prendre l'initiative décisionnelle en masquant ses buts et son potentiel, en comprenant ceux de l'adversaire, et par là même en agissant pour contrer sa volonté.

Celui-ci agissant de même, l'une des clés du succès à la guerre consiste à amener l'adversaire à dévoiler son intention, son dispositif et ses vulnérabilités, en provoquant des réactions, généralement par le contact et donc en engageant des ressources, toujours comptées. La compréhension de l'adversaire ne peut ainsi réellement être obtenue qu'au cours de l'action<sup>44</sup> et passe auparavant par l'expérience, voire souvent par l'échec ponctuel. Il y a donc systématiquement un coût à consentir pour apprendre de l'ennemi, dissiper ainsi une partie du brouillard de la guerre et adapter sa propre manœuvre. C'est ce que résumait le général Mangin en 1920 en affirmant : « l'ennemi est un bon professeur, mais ses leçons coûtent cher<sup>45</sup>. »

On note donc chez tous les stratégestes depuis le XVIIIe siècle, la coexistence paradoxale de deux courants principaux, que l'on retrouve parfois chez un même auteur, comme Jomini. Le premier courant est celui d'une philosophie de la décision qui met en avant le génie militaire, le « coup d'œil » et l'instinct. Le second courant établit une théorie de la connaissance, qui postule la présence de régularités scientifiques. L'exaltation du génie militaire par les auteurs classiques, et aujourd'hui encore par l'institution militaire, ne relève pas uniquement du besoin d'établir des traditions et d'offrir des modèles de vertu aux nouvelles générations d'officiers. Elle traduit de façon très pragmatique l'incapacité des modèles purement scientifiques de dissiper le brouillard de la guerre et réduire les frictions générées par l'homme lui-même.

L'intuition du chef constitue donc le compromis nécessaire entre une approche purement rationaliste, et une approche uniquement empirique de la bataille. L'aptitude d'un chef à s'affranchir de la tentation de la rationalité absolue et à se fonder sur ses intuitions face aux circonstances, et donc à prendre des risques, serait ainsi le propre du chef de guerre. Dans *Le fil de l'épée*, le lieutenant-colonel de Gaulle établit que c'est l'instinct du chef qui fournit le cadre concret de l'action. « Apprécier les circonstances dans chaque cas particulier, tel est donc le rôle essentiel du chef. Du fait qu'il les connaît, qu'il les mesure, qu'il les exploite, il est vainqueur ; du fait qu'il les ignore, qu'il les juge mal, qu'il les néglige, il est vaincu. C'est sur les contingences qu'il faut construire l'action. »<sup>46</sup>

On retrouve ici la fameuse *Virtù* de Machiavel. Cependant, poursuit-il, l'instinct ne saurait suffire, il faut aussi une forte capacité de synthèse, de façon à donner à chaque facteur sa juste place, synthèse traduisant généralement une aptitude peu répandue. Enfin, la synthèse n'est féconde qu'accompagnée du retour sur soi, du pouvoir de s'abstraire des pressions ambiantes : « Tous les grands hommes d'action furent des méditatifs. Tous possédaient, au plus haut degré, la faculté de se replier sur eux-mêmes, de délibérer au-dedans »<sup>47</sup>. Bergson à la même époque professe exactement les mêmes principes lors de ses conférences. Contingence de l'action, rôle de la délibération intérieure, importance

du jugement équitable. Ne retrouve-t-on pas également dans ces aspects tout le concept aristotélicien développé dans l'Éthique à Nicomaque ? Comme le soulignait Jean Guitton<sup>48</sup>, l'homme de guerre et l'homme de pensée ne sont jamais très éloignés.

L'état-major, l'indispensable outil d'aide à la décision du chef à la guerre. Le commandement peut être considéré comme un art, car, comme nous l'avons vu précédemment, il est centré sur la personnalité d'un chef, sur son talent, sur son inspiration du moment et in fine sur l'expression de son intention personnelle. Il est également une science, car il ne peut être efficace sans des méthodes, des systèmes et des organisations. En effet, l'aptitude au commandement opérationnel semble être le résultat d'une alchimie particulière, dont les effets ne sont au demeurant jamais acquis. Napoléon eut des faiblesses tout au long de ses campagnes, qui le menèrent finalement à Waterloo. Le général Henri Navarre, tenu pour responsable du désastre de Dien Bien Phu<sup>49</sup>, fut auparavant un chef remarqué et au jugement sûr, lors de la Première Guerre mondiale, au Levant durant l'entre-deux guerres, puis pendant la Seconde Guerre mondiale. L'aptitude à la prise de décision peut donc, chez un même chef, s'altérer ou se renforcer au fil des années. Tout comme l'héroïsme, le génie militaire n'est sans doute pas une donnée constante chez un individu <sup>50</sup> et reste fonction des circonstances et de l'environnement. Le décideur doit donc pouvoir être assisté dans l'exercice de son commandement par un ensemble restreint et immédiat de subordonnés, facilitant sa compréhension de l'environnement et lui permettant de concevoir, de faire exécuter son intention, puis de la faire évoluer en conduite de la façon la plus efficiente. C'est le rôle d'un état-major.

Les grands chefs militaires, de l'époque antique jusqu'à la Renaissance, réunissent autour d'eux un petit groupe de conseillers et d'experts afin de les accompagner lors de leurs campagnes. Il s'agit souvent de civils temporairement affectés au service des armées d'un monarque.

Ces experts sont essentiellement des artilleurs (les frères Bureau à la bataille de Castillon par exemple), des ingénieurs pour l'édification des ponts et pour la poliorcétique qui tient alors une place prépondérante dans la conduite de la guerre, des spécialistes du ravitaillement, des messagers et des clercs. Les conséquences politiques et militaires de l'époque des Lumières et de la Révolution française au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle, engendrent une complexification de l'art et des techniques de la guerre. Jusqu'alors, le chef pouvait encore contempler à l'œil nu le champ de bataille et donner des ordres à ses troupes de façon presque instantanée à la voix, aux fanions ou au son des trompettes ou clairons. L'augmentation des effectifs impose une décentralisation débouchant sur l'apparition du système divisionnaire avec Guibert et une extension du théâtre d'opérations avec les campagnes napoléoniennes. Le contrôle des opérations en devient plus complexe et requiert davantage d'expertises.

La marge d'initiative et la subsidiarité accordées aux niveaux subordonnés deviennent également fondamentales pour garantir la réalisation de l'intention du chef, qui n'a plus la possibilité de conduire « à vue » les opérations. Cette intention doit alors avoir été clairement conçue et exprimée dans des ordres initiaux comprenant des mesures de coordination précises. Le manque de précision dans les ordres donnés à Grouchy par exemple, sera chèrement payé par l'Empereur le 18 juin 1815. La complexification de l'art et des sciences de la guerre se répercute donc sur la façon d'exercer le commandement

en amont, puis au cours de la bataille. Il devient indispensable pour le chef militaire de s'adjoindre un petit groupe d'officiers spécialisés dans les tâches d'administration d'une armée en campagne, capables de lire, discuter, expliquer et transmettre les ordres les plus complexes, le laissant ainsi libre d'exercer son commandement.

Les Autrichiens formalisent au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, sous le règne de l'impératrice Marie-Thérèse, de tels états-majors. En France <sup>51</sup>, c'est à peu près au même moment, sous Louis XIV, qu'on note leur apparition. Sous Louis XVI, Ségur crée, en 1783, le premier corps d'officiers d'état-major. Certains d'entre eux, dont Berthier, servirent remarquablement l'Empereur. Ce sont les Prussiens, avec la grande réforme de l'armée engagée par Scharnhorst et Clausewitz, à la suite de la défaite d'Iéna en 1806, qui donnent réellement corps aux états-majors des armées européennes modernes. Dès lors, la notion de corps d'état-major évolue et désigne des spécialistes formés dans les domaines de la planification et de la conduite d'opérations à différents échelons de l'appareil militaire. L'organisation des armées et du commandement évolue rapidement dans toute l'Europe. Ces transformations sont accomplies grâce aux progrès techniques réalisés dans le domaine des transports, des communications, du renseignement, et modifient considérablement la manière dont sont prises les décisions stratégiques, tout comme les décisions en matière d'opérations et de tactique. C'est à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec notamment le télégraphe, puis la TSF au début du XX<sup>e</sup>, que les moyens techniques vont permettre une circulation de l'information beaucoup plus rapide que le déplacement des armées.

C'est à ce moment que la quantité d'informations disponibles va réellement dépasser la capacité d'un seul individu, de pouvoir intégrer tous les renseignements à sa disposition. Dès lors, il devient impératif que le commandant en chef des armées puisse déléguer certaines des tâches qui lui revenaient auparavant, tout en conservant le contrôle général des opérations. Ce contrôle impose le développement d'un système de communication élaboré, sûr et rapide. C'est la naissance des systèmes d'information et de communication (SIC). La formation des officiers est elle aussi améliorée, afin d'adapter les armées à la guerre moderne, en créant des chaînes de commandement efficaces et fiables. L'état-major devient à ce moment une structure plus précisément chargée de conseiller et d'assister un officier général, de synthétiser l'information, d'aider à la décision, d'organiser, de planifier, de programmer, d'établir les ordres, d'en contrôler l'exécution, de suivre les événements et d'en tirer des enseignements. C'est la définition moderne d'un état-major.

En France, c'est avec Napoléon que l'état-major général est érigé en un véritable système, celui-ci restant toutefois principalement cantonné à la rédaction des ordres de l'Empereur et à l'administration des troupes en campagne. Berthier, bien que piètre tacticien mais organisateur hors pair, conceptualise et met sur pied cette organisation, dite « en râteau », qui caractérise encore la plupart des états-majors modernes. Ainsi, jusqu'à la fin des années 1980 dans l'armée française, les états-majors s'organisent en bureaux. Le premier bureau est chargé de la gestion du personnel ; le deuxième, du renseignement ; le troisième, des opérations, de l'instruction et de l'emploi ; le quatrième, de la logistique (transports, ravitaillement, etc.). Durant la guerre d'Algérie, un cinquième bureau est également chargé de la guerre psychologique. À partir de 1917, les troupes américaines sont intégrées sous commandement français et adoptent de ce fait l'organisation et les procédures en vigueur dans les états-majors français. Les Américains conservent ce type d'organisation sans évolution majeure et durable jusqu'au début des années 2000. Revenons un siècle en arrière. En 1818, Gouvion-Saint-Cyr renouvelle le corps d'état-major spécialisé, qui subsiste jusqu'en 1876 et crée l'école d'application du corps royal d'état-major.



Tirant les leçons de la défaite dans la guerre de 1870, le général de Cissey, ministre de la guerre, décide en 1876 la création de l'école supérieure de guerre, comprenant des cours destinés à préparer en deux ans aux fonctions d'état-major et de commandement, à l'image de ce que les Prussiens pratiquent à la Kriegsakademie. Cette approche est payante et des enseignants de l'école supérieure de guerre avant 1914, tels que Lewal, Maillard, Bonnal, Foch, Pétain, Lanrezac, pour ne citer qu'eux, contribuent à l'édification d'officiers d'état-major, permettant au maréchal Joffre d'affirmer en 1918 : « Au cours des premières semaines de la guerre, nous n'aurions pu faire ce que nous avons fait, si les grands états-majors n'étaient demeurés comme des rocs au milieu de la tempête, répandant autour d'eux la clarté et le sang-froid.

Ils gardaient dans le labeur le plus épuisant, au cours d'une épreuve morale terrible, une lucidité de jugement, une facilité d'adaptation, une habileté d'exécution d'où devait sortir la victoire. <sup>52</sup> » Pourtant en 1940, les états-majors français se trouvent totalement surclassés par ceux des Allemands, dont la réactivité est démultipliée par une organisation et un emploi de capacités de communication imaginés dès le temps de paix. Se reposant sur les lauriers de la victoire, les Français tardent à intégrer dans l'organisation de leur commandement, les progrès technologiques et les nouvelles conditions de la guerre moderne, les rendant progressivement inopérants durant l'entre-deux guerres. Ce constat fait ainsi dire à juste titre à Marc Bloch, qu'« une idée, dans le domaine des sciences positives ou des techniques, n'a de valeur que comme image ou raccourci de faits concrets. Faute de quoi, elle se réduit à son étiquette, qui ne recouvre plus qu'un peu de vide. <sup>53</sup> » La défaite de 1940 fut donc avant tout une défaite de la pensée, principalement celle de nos états-majors.

Le rôle du chef d'état-major (CEM) dans ce type d'organisation pyramidale, est primordial pour la coordination de l'action des bureaux et l'anticipation des actions à conduire par l'état-major. Le travail collectif nécessitant des procédures et une normalisation des rôles et des productions, la fonction du CEM devient également celle garantissant la cohérence et la production en temps et en heure des ordres nécessaires aux unités subordonnées. Les rôles déterminants de Berthier pour Napoléon ou de Bayerlein pour Rommel, montrent toute l'importance de la fonction. Parfois peut également se nouer une relation très étroite et complémentaire entre le chef opérationnel et l'un de ses adjoints directs, comme ce fut le cas avec Weygand pour Foch ou Salan pour de Lattre, pour ne citer que les binômes les plus emblématiques. Ces exemples illustrent toute la plus-value apportée par des interactions confiantes entre un chef et son entourage immédiat. Le propre des grands chefs est donc de savoir s'entourer et s'attacher des officiers capables de conseiller, comprendre, interpréter, traduire et mettre en œuvre concrètement leur intuition et leur volonté. Evoquant le général de Lattre en Indochine, le général Beaufre évoque cette dimension fondamentale. « Là, sa méthode est vraiment personnelle : cette élaboration, il l'a préparée par un choix attentif des hommes qui l'entourent. C'est avec eux, collectivement, qu'il va peu à peu mûrir sa décision. »<sup>54</sup>

Le terme d'état-major est désormais employé dans toutes les organisations complexes, les grandes entreprises, les administrations ou les partis politiques, pour désigner une équipe d'experts et de conseillers entourant un décideur. Penchons-nous donc maintenant sur les influences mutuelles qu'eurent depuis plus d'un siècle, les théoriciens militaires et ceux de la sociologie et de l'administration des entreprises.

### **Les interactions entre les théories managériales et la prise de décision opérationnelle à la guerre.**

À partir de la fin de la révolution industrielle, les grandes entreprises capitalistes,

cherchent à sortir du modèle de direction familiale qui prévaut alors, en mettant en place des organisations capables, pour conduire de grands projets, de gérer un grand nombre de personnes qui ne sont pas toujours qualifiées. Le seul type d'organisation connu à cette époque, et qui a montré son efficacité dans la réalisation de tâches multiples et complexes, est l'organisation militaire. Au travers des apports des précurseurs de la sociologie et des premiers théoriciens de l'administration des entreprises, aujourd'hui appelée management, les grandes structures civiles adoptent ainsi progressivement les méthodes de raisonnement et d'organisation des militaires au début du XXe siècle. Prenant en compte le durcissement des rivalités concurrentielles, le monde des entreprises a, au fil du temps, fait siens des concepts décisionnels militaires et leur terminologie. L'organisation hiérarchique de la plupart des grandes administrations et des entreprises d'aujourd'hui est ainsi un héritage et une adaptation des organisations militaires. Pour autant, l'histoire ne s'arrête pas là. À partir des années 1960, les méthodes et les structures décisionnelles militaires américaines vont à leur tour commencer à être influencées par les méthodes d'administration des entreprises, qui ont déjà intégré les progrès des systèmes d'information. L'intégration dans l'OTAN dans la même période, va progressivement normaliser les structures de commandement occidentales sur un modèle américain, désormais fortement innervé par les théories du management. La recherche de bonnes pratiques dans les deux mondes, civil et militaire, a finalement donné lieu, avec plus ou moins de succès, à un certain nombre d'expérimentations et d'adaptations préfigurant ce que sont aujourd'hui les systèmes de commandement et les processus de décision opérationnelle modernes.

39 Damasio, Antonio, L'Erreur de Descartes : la raison des émotions, Paris, Odile Jacob, 1995.

40 Beaufre, André, Introduction à la stratégie, 1963, rééd. Pluriel, 2012.

41 Le lecteur intéressé pourra se référer au témoignage du colonel Hervé Pierre, relatant son expérience en République centrafricaine en 2014, Tu massacreras tes frères ! dans Inflexions, n° 31, janvier 2016, republié sous la direction de Lecointre, François dans Le soldat - XXe-XXIe siècle, Folio, 2018.

42 Le nombre de Shannon, soit 10120, est une estimation du nombre possible de parties différentes aux échecs.

43 Luttwak, Edward, Le grand livre de la stratégie : de la paix et de la guerre, Odile Jacob, 2002.

44 Les lecteurs intéressés pourront également se référer à la série d'articles portant sur l'ennemi parue en 2014 dans Inflexions n°28 <http://inflexions.net/page/5> et en particulier à l'article du colonel Frédéric Gout, relatant son expérience au Mali en 2013, L'ennemi, cet ennemi, mon ennemi, republié sous la direction de Lecointre, François dans Le soldat - XXe-XXIe siècle, Folio, 2018.

45 Mangin, Charles, Comment finit la guerre, La revue des deux mondes, juillet 1920. <http://www.revuedesdeuxmondes.fr/article-revue/vi-les-consequences-de-la-victoire/>

46 de Gaulle, Charles, Le fil de l'épée, Berger-Levrault, 1932, rééd. Le fil de l'épée et autres écrits, Plon, 1999.

47 de Gaulle, Charles, ibid.

48 Guitton, Jean, La pensée et la guerre, Desclée de Brouwer, 2017.

49 Rapport concernant la conduite des opérations en Indochine sous la direction du général

Navarre (rapport Catroux), cité dans Gras, Yves, Histoire de la guerre d'Indochine, Denoël, 1979, rééd. 1992.

50 Gabriel, Richard, No more heroes: madness and psychiatry in war, New York : Hille & Wang, 1987.

51 Les lecteurs intéressés pourront se référer à Hittle, James, Donald, Les Etats-majors, leur histoire, leur évolution, Paris, Berger-Levrault, 1958.

52 Cité dans Jacques Deschamps, La guerre moderne (1885). Une contribution à la culture stratégique des états-majors français de la première guerre mondiale, Revue stratégique, n° 99, 2010.

53 Bloch, Marc, L'étrange défaite, 1940, rééd. Folio, 1990.

54 Beaufre, André, Le général de Lattre, Revue militaire d'information, 1962.

---

**Titre :** Les fondements de la culture de prise de décision opérationnelle en France 3/4

**Auteur(s) :** le colonel Fabrice Clée

**Date de parution :** 13/12/2018

---