

JACQUES BONNEMAISON

## *La décision militaire*

Le sous-marin nucléaire lanceur d'engin l'*Inflexible* est entré en service en 1985. Dernier-né de la série des *Redoutable* dont la conception remonte au début des années 1960, il naviguera, Dieu permettant, pendant une trentaine d'années, jusqu'aux alentours des années 2015. La décision de lancement de la série aura eu un effet militaire pendant cinquante-cinq ans. Plus d'un demi-siècle ! Il y a cinquante-cinq ans, en 1931, le monde émergeait lentement de la débâcle financière de 1929, deux ans avant que Hitler ne devienne chancelier d'Allemagne...

On pourrait à loisir épiloguer sur le couple Décision-Temps, depuis l'ouverture de feu instantanée, quasi instinctive, sur les blindés débouchant d'un défilement, en passant sur la venue sur la gauche des troupes de von Kluck ouvrant ainsi leur flanc à la victoire de la Marne, jusqu'à la décision de l'amiral de Grasse d'aller bloquer les forces britanniques de Cornwallis à Yorktown donnant naissance aux Etats-Unis d'Amérique.

La décision s'inscrit dans le temps, par son insertion, sa durée, et par ses effets. Prise avec espoir, sa trajectoire incertaine peut parfois être soutenue et confortée par les uns, contrebattue ou modifiée par les autres, mais son annulation ou sa remise en cause ne ramène jamais le jeu à la case départ, et sa « bonté » ne s'apprécie qu'aux résultats.

Parfois, et plus souvent dans le domaine militaire que dans les autres champs ouverts à la décision, le droit à l'erreur n'existe pas. Une mauvaise décision équivaut à une condamnation à mort.

Quelles sont les recettes d'une bonne décision ?

En quoi une décision militaire diffère-t-elle d'une décision politique ou industrielle ? La chance, j'allais dire la baraka, y joue-t-elle un rôle ?

Comment a évolué et évoluera le facteur de l'homme dans la prise de décision ?

Les décideurs du temps de paix seront-ils de bons décideurs de crise ?

Quelles en sont les conséquences éventuelles sur les dispositifs et les structures ?

Autant de questions, et j'en oublie sûrement, que l'on peut se poser mais qui n'auront de réponse que dans la mesure où l'on aura d'abord cherché, commenté et posé les termes de la décision.

### *Les termes de la décision*

Pour les trouver, le mieux n'est-il pas de réfléchir quelques instants sur « ce qu'est décider » ?

Décider ? Est-ce simplement choisir ? Camus a dit que « choisir c'est faucher dans le champ des possibles ».

Que le non-choix soit une décision ou que l'indécision, c'est-à-dire le refus de trancher ou de prendre parti, se transforme à terme en système décisionnel, peu importe, ils s'appuient les uns sur les autres sur la connaissance du champ des possibles, c'est-à-dire sur l'appréhension des données de base du problème posé.

La mauvaise perception du champ des possibles, une méconnaissance consciente ou inconsciente des facteurs de la décision, et celle-ci sera biseauté.

Recherche, Acceptation, Appréciation, Critique des données, voilà les éléments de base de la décision.

Hitler manœuvrant à la fin de la deuxième guerre mondiale des divisions dont aucun de ses collaborateurs n'osait lui dire qu'elles étaient squelettiques est le spectre que tout décideur doit conjurer.

A le considérer sans parti pris et sans œillères, ce champ décisionnel avec ses bonnes et ses mauvaises plantes peut paraître facile à faucher et sans embûches si l'on préfère en cueillir les fleurs les plus attirantes.

Or, voilà qu'à la première coupe il se transforme, son aspect se modifie, des obstacles apparaissent, les fleurs s'étiolent au moment de les saisir ou deviennent vénéneuses.

Le ver dans le fruit, la taupe dans l'administration, le traître ou le lâche dans l'action, la surprise mauvaise ou divine, le *venditi sumus* des batailles perdues, sont autant de signes cliniques d'une

prise en compte insuffisante des moyens d'action de l'adversaire, connu ou inconnu, qu'il soit un Etat ou un particulier, un militaire ou un partenaire commercial, qu'ils souhaite vous vaincre ou vous vendre un produit, qu'il soit un agresseur et que vous soyez le dissuadeur.

D'autres éléments de la décision sont en effet les modes d'action, ceux de l'Autre d'abord, les Vôtres ensuite.

Je ne voudrais pas élaborer ici une nouvelle « méthode » décisionnelle à l'instar de celles que l'on enseignait naguère dans les écoles de guerre et qui, d'hypothèse sur l'ennemi en présuppositions, conduisaient à des modes d'action dont les maîtres mots « Je veux » dissimulaient, derrière une apparente volonté farouche, une stratégie ou une tactique parfois géniale, parfois maigrichonne ou stéréotypée.

La méthode que je préconise est à la décision ce que la prose est à Monsieur Jourdain.

Celui qui, confronté dans la vie de tous les jours à un problème grave ou bénin, envisage toutes les hypothèses, ne rejette les plus saugrenues qu'après une méditation sérieuse, établit son plan d'action sans impasse acceptable ou irréfléchi, puis agit avec détermination sur le créneau choisi, sera un bon conducteur, un excellent vendeur ou chef d'entreprise, un saint ou un séducteur acceptable, et vraisemblablement un bon chef militaire.

La décision de génie, l'improvisation magique existent, certes. Comme dans toutes les disciplines humaines, on retrouve des Einaudi, des Mozart, des Fischer, des Einstein, des Jeanne d'Arc de la décision à qui s'impose, fulgurante et irrémédiable, la bonne et l'unique solution.

Ceux-là, dans le champ des possibles, parce qu'ils ont en eux-mêmes la connaissance de ces possibles et qu'ils en ont accumulé les données, peuvent, par raccourcis saisissants, intuition aveuglante ou illusion prophétique ou divine, aller droit à l'essentiel ; le choix s'impose à eux, plus rapide, plus juste et plus souverain qu'aux simples artisans de la décision.

Mais c'est aux artisans que nous sommes que j'adresse cet article, même si certains de mes lecteurs ont eu épisodiquement la chance de connaître, dans l'instant, le pressentiment incontournable du choix qui s'imposait.

Mais ces données, modes d'action et capacité de définir le bon choix, qui sont les bases inaltérables de la décision, ne bâtiraient qu'un édifice vide, sans le souffle qui transforme l'intention en action, le possible en réel et qui donne vie à la décision.

### *La vie de la décision*

Après une gestation lente ou rapide, un accouchement pénible ou instantané, la décision est née ; elle peut être mort-née, bancale ou chétive ; elle peut être remuante et heureuse de vivre, elle a de toute manière, à son niveau, contribué à changer la face du monde ; mais si elle vit, son géniteur, le décideur, n'a pas encore achevé sa tâche.

Bien sûr, maintes décisions simples ou de courte portée spatio-temporelle ne méritent plus, sitôt prises, que « d'aller au résultat » ; beaucoup d'autres, par contre, nécessitent dans leur application de la persévérance, de la largeur de vues, parfois des corrections, toujours de l'attention et de la sagacité dans l'appréciation de leur développement et de leurs éventuelles déviations. Toutes demandent à court terme, comme à long terme, d'être prises et menées avec la discrétion et le secret adéquats sans arrière-pensée et avec la volonté farouche du succès.

Plus que toute autre, l'application de la décision militaire doit être *ruthless*, ce merveilleux mot anglo-saxon, sans équivalent non de sens mais d'esprit dans notre langue, et dont le contraire français est voisin du « Messieurs les Anglais tirez les premiers ».

Avec son synonyme *fair-play* il veut dire que, parce que la décision militaire engage la survie du combattant isolé ou de l'unité engagée, mais aussi celle de la Nation, l'hésitation et le compromis qui peuvent prendre place dans la gestation de la décision doivent être bannis de sa mise en œuvre :

« Un seul but, la Victoire. »

La victoire, achèvement et fin, donc mort, du processus décisionnel, mais le rendant vivant par son propre et pérennial succès.

Ceci nous conduit à réfléchir à quelques aspects de la décision qui, sans être tous caractéristiques de la décision militaire, méritent par leurs conséquences et le paroxysme de leurs effets d'être traités comme tels.

### *Aspects de la décision militaire*

Si la sanction d'une bonne décision industrielle — investissement, débouchés, productivité — est l'accroissement du chiffre d'affaires, et surtout des bénéfices, et si une mauvaise décision peut conduire à la faillite, la sanction d'une bonne décision militaire va du simple succès partiel de survie individuelle ou collective jusqu'à la victoire.

Il en est de même en dissuasion, philosophie de paix, victoire permanente sur la guerre.

L'écheveau extraordinairement complexe de l'ensemble des décisions militaires possède, en outre, un caractère spécifique.

En effet, pour l'essentiel, le succès d'une décision ne se mesurant que dans le feu de l'action ou du combat, la durée de vie décisionnelle, par exemple la justesse de la conception de l'outil militaire, peut s'étaler sur plusieurs décennies. Il en fut ainsi du plan 17 ou du plan Schlieffen (1) concoctés avant 1914, et de l'emploi des blindés et des porte-avions avant 1940.

A l'ère de la dissuasion, où le « non-emploi » est la marque du succès, les armements doivent, certes, être conçus pour ne pas être employés, mais aussi pour vaincre s'ils devaient l'être. Etonnante contradiction où le Tigre en papier trouve sa place. Il ne résisterait pas au feu, étant en papier, mais il est menaçant car il est aussi tigre en puissance. La flotte russe ne supporterait pas un conflit ouvert, mais, parce qu'elle existe, déployée et menaçante pour les tiers, elle exerce une pression considérable et nécessite une contre-pression aussi considérable. Elle est donc crédible.

La crédibilité des forces ne se mesure pas à la puissance intrinsèque, mais à la potentialité perçue par l'adversaire. Ainsi en est-il des forces nucléaires stratégiques françaises qui, malgré leur nombre faible par rapport à celles de l'Union soviétique, assurent une parité stratégique et dont le succès *journalier* impose *chaque jour* des décisions à long terme dont l'échec serait la guerre et l'anéantissement.

Cette caractéristique — sanction à long terme — de la décision militaire, liée à la contradiction — Armement - non-emploi — pose d'autres problèmes décisionnels graves liés à la formation et l'entraînement des décideurs et leur aptitude à bien décider lorsque seraient rompues les chaînes d'information et de commandement au cours d'une crise ouverte.

Apprentissage de la décision, circulation du bas vers le haut et du haut vers le bas des données opérationnelles et logistiques, donc des données de base de la décision, sont sans doute, et doivent être, en priorité, le souci de la hiérarchie, d'autant plus qu'en temps de paix, comme je l'ai dit, la sanction de la mauvaise décision n'est pas toujours apparente. Certes, des bâtiments peuvent disparaître, des avions s'écraser au sol, des exercices entraîner des pertes en

(1) Plan 17 : plan français ; plan Schlieffen : plan allemand. Tous les deux basés sur l'offensive à outrance et appliqués avec le succès que l'on sait dès le début de la guerre 1914-1918.

vies humaines ; mais, pour le reste, *plastrons*, *war games*, attaques simulées, etc., par l'absence quasi totale du facteur Vie-Mort, peuvent permettre de tester les capacités décisionnelles sans pourtant pouvoir toujours les frotter avec la réalité ultime.

La formation des décideurs est d'autant plus difficile à confronter avec la décision au combat que les moyens de transmissions modernes permettent au plus haut échelon de la hiérarchie de suivre l'action dans l'instant et de la contrôler dans ses moindres détails de manière qu'elle n'entraîne pas le pouvoir politique plus loin qu'il ne voudrait.

On peut, en outre, se poser la question suivante : le bon décideur de temps de paix est-il le bon décideur en temps de conflit ?

Chaque guerre, à son début, a montré qu'il n'en était pas toujours ainsi. Qu'en serait-il si les moyens de transmissions et le fameux C3 (2) étaient avariés, coupés, détruits ? A ce défi, la réponse implique sûrement la mise en place de moyens de remplacement capables de préserver l'essentiel, moyens qui ne sont pas l'objet de ce texte ; elle implique aussi, dès le temps de paix, une recherche systématique dans les structures, les formations, les habitudes et les moyens, pour qu'alors, sur le lieu de l'action, les décideurs militaires de chaque échelon soient aptes, sous la pression du feu et de la situation tactique ou stratégique mouvante, à faire face aux événements et à être en mesure de bien décider, comme n'ont pas su le faire Villeneuve à Trafalgar et Grouchy à Waterloo.

J'évoquais un jour les problèmes de la circulation de l'information et de la prise de décision dans l'entreprise avec un de mes amis, patron d'un des plus importants groupes de « cerveaux » d'Extrême-Orient. « Aucun de mes collaborateurs, me dit-il, n'est jamais venu me demander de prendre une décision qu'il eût pu prendre à son niveau ; l'essentiel de mes préoccupations est de veiller à ce qu'il en soit ainsi à tous les échelons de responsabilité. »

Le décideur, parce qu'il a à choisir et à appliquer son choix, est un homme d'action par excellence, et parce que l'action c'est l'homme, c'est un homme par excellence.

Les armées, parce qu'elles permettent aux hommes de confronter leurs décisions avec l'essentiel, la vie et la mort, sont, me semble-t-il, des écoles d'hommes.

(2) C3, 3 termes anglo-saxons : *Command-Control-Communications*, CCC = C3.