Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2019)
Heft: 4

Artikel: Desportes : décider dans l'incertitude
Autor: von Allmen, Guy
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-867975

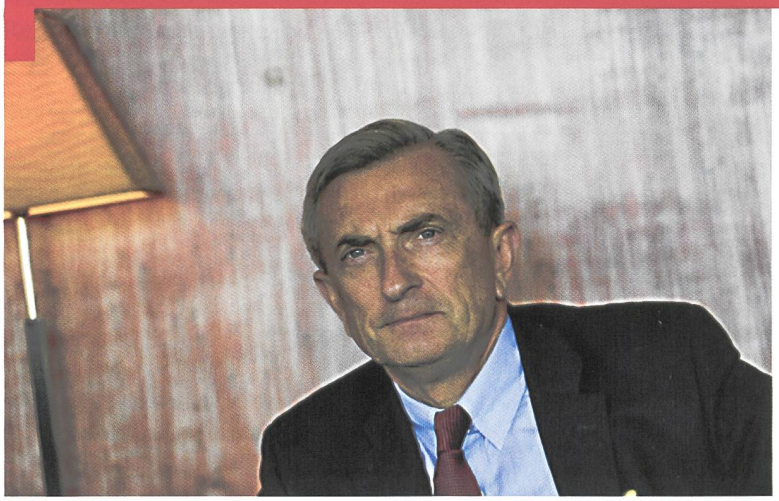
Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch



Le général Vincent Desportes est l'ancien directeur du Collège interarmées de défense (CID) à Paris. Il enseigne désormais dans plusieurs hautes écoles françaises.

Conduite

Desportes : Décider dans l'incertitude

Guy von Allmen
CAS en Sécurité globale, Université de Genève

Les opérations militaires de ces dernières années mettent en évidence la problématique suivante : si le chef opérationnel veut être efficace, il doit apprendre à élaborer et conduire son action dans l'incertitude. Ce livre fournit des clés pour y parvenir.

Le général Vincent Desportes est né le 24 février 1953 à Rennes/France. Il est diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr en 1974. Vincent Desportes est issu de l'armée blindée et de cavalerie (ABC). Il a alterné les affectations dans les unités de combat et en états-majors. Il a notamment été attaché des forces terrestres auprès de l'ambassade de France à Washington de 2000 à 2003. Ancien directeur de l'Ecole de Guerre, il est également ingénieur et docteur en histoire. Actuellement, il enseigne la stratégie à HEC Paris. En outre, le général Vincent Desportes est professeur associé à Science Po Paris. Il a écrit une dizaine d'ouvrages. Son dernier livre, *Entrer en Stratégie*, est paru en janvier 2019.

Première partie : L'incertitude dans l'action militaire

L'action est la finalité des armées, en temps de paix comme en temps de guerre. Le chef militaire exerce son action dans un univers complexe, qui ne peut être maîtrisé. Cette situation d'incertitude n'est pas nouvelle, malgré les moyens technologiques. Clausewitz nous dit que «*la guerre est le royaume de l'incertitude, trois quarts des éléments sur lesquels se fonde l'action restent dans les brumes d'une plus ou moins grande incertitude*».[1]

La guerre est imprévisible

Une organisation militaire, en engagement, est composée de plusieurs éléments plus ou moins indépendants qui agissent en fonction de leur environnement et influencent le milieu des autres éléments. Cette organisation interagit avec celle de l'adversaire, créant encore plus de complexité. L'histoire nous rappelle que la guerre est, et a toujours été une entreprise incertaine en raison de paramètres comme le hasard, les incertitudes de tout ordre et l'imprévisibilité de l'homme soumis au stress du champ de bataille. De plus, son succès est avant tout d'ordre moral (politiques, soldats ou peuple), plus que la destruction d'infrastructures ou d'équipements.

Les facteurs de l'incertitude

Selon Vincent Desportes, il y a deux causes à l'incertitude : premièrement le facteur humain. Le combattant exerce sa liberté et sa volonté contre le combattant adverse. Les hommes étant rarement seuls à la guerre, c'est toujours en groupe qu'ils sont plongés dans l'action. Dès lors, l'incertitude s'accroît suite à la constitution de ces entités qui acquièrent leur propre personnalité. De la composition de chacune de ces entités et de la personnalité de leurs chefs, dépendront leurs réactions face à la vérité de la guerre. Deuxièmement, le facteur environnemental. Il englobe l'environnement physique et politico-diplomatique. Le premier est de mieux en mieux maîtrisé par des moyens techniques. Le deuxième en revanche, reste un facteur d'incertitude majeur.

La conceptualisation de l'incertitude et le modèle Clausewitzien

Pour Clausewitz, «*à la guerre, beaucoup de renseignements sont contradictoires et davantage sont faux et la majorité sont incertains ; les faits sont rarement pleinement connus et leurs motivations le sont moins encore*».[2] Il compare ce phénomène à du brouillard qui ne se lève jamais totalement et qui doit être intégré par le chef militaire. Il le nomme le « brouillard de guerre ». La friction correspond aux facteurs mentaux ou matériels, produits par sa propre organisation ou imposés par l'environnement extérieur, les facteurs imprévisibles et aléatoires sont rassemblés sous ce concept. Le hasard et

le désordre appartiennent aussi à la nature profonde de la guerre.

Du brouillard à la « rationalité limitée » du chef militaire

Pour Ferdinand Foch « *l'inconnu est le facteur qui gouverne la guerre* ».[3] Le décideur construit ses modes d'actions, ses stratégies grâce à sa rationalité. Mais les stratégies sont toujours d'une rationalité limitée par trois contraintes en quelque sorte irréductibles :

- l'information toujours imparfaite ;
- l'impossibilité d'envisager toutes les solutions et l'incapacité d'analyser toutes ces dernières.

Il s'arrête donc sur la solution qui semble la « moins insatisfaisante ». L'une des qualités du chef militaire est d'être capable d'agir dans et malgré le chaos ou, mieux encore, d'en tirer parti. La conduite l'emporte sur la planification. Le stratège ne doit pas s'arc-bouter sur ses décisions préalables à l'évolutions des circonstances : tout son art est dans la variation, ce qui lui permet de fonder son efficacité sur l'adaptation à la réalité.

L'histoire comme outils de compréhension de l'incertitude

De l'avis du général Vincent Desportes, l'étude de l'histoire et l'une des meilleures voies de la préparation à la décision en temps guerre. Son étude révèle les aspects permanents de la guerre : la persistance du phénomène de friction, de l'incertitude et de la domination de la dimension humaine. Mais il met en garde à ne pas se laisser abuser par l'histoire. L'étude de l'histoire est indispensable, mais elle ne doit pas être conduite sans précaution. Le grand danger que fait courir l'histoire, c'est de faire croire que l'avenir avait pu être prévu. Elle s'organise lorsqu'on la regarde globalement. Or, l'histoire n'a pas été vécue globalement mais individuellement et que, à ce niveau, elle a été profondément marquée du sceau de l'aléatoire. L'histoire estompe la vraie nature de la guerre. La relecture de l'histoire ne doit pas occulter le désordre de l'inconnu, les doutes du chef ultérieurement victorieux et sa maîtrise de la gestion de l'incertitude.

Deuxième partie : Décider et agir dans l'incertitude

L'histoire militaire allemande fournit des exemples opposés face à l'incertitude. Prenons le cas de von Schlieffen et Moltke. Le premier opte pour la négation de l'imprévisibilité et il est convaincu que le phénomène de friction est maîtrisable. Il privilégie la planification détaillée et rigide avec la centralisation du commandement. Moltke base son action sur l'existence du brouillard de guerre. Il entend gérer le phénomène de friction par la conjugaison de deux principes : une grande liberté d'action laissée à ses subordonnés et une communauté de culture militaire et de doctrine. Ce chapitre nous donne trois grandes familles de procédés : la diminution du brouillard de la guerre, la gestion de l'incertitude et l'utilisation de l'incertitude.

Diminuer l'incertitude

Pour le chef militaire, le premier réflexe est de diminuer la part de d'inconnu. Cela passe par la recherche du renseignement. Ce dernier est en effet nécessaire au principe de l'économie des forces. Cette démarche est aussi vieille que la guerre. Sun Tzu considérait déjà le renseignement comme l'indispensable moyen de réduire l'incertitude et sa recherche comme l'indispensable responsabilité du chef. Selon Jomini, la recherche du renseignement constituait l'une des conditions fondamentales du succès. Cependant, il reconnaissait que l'imperfection du renseignement était « *précisément une des causes qui rendait la théorie de la guerre si différente de la pratique* ».[4] Le renseignement a toujours été considéré à la fois comme indispensable et imparfait : il devait être complété par d'autres moyens. Malgré la technologie, l'art du renseignement s'est seulement adapté à l'élargissement des champs d'action et n'a nullement effacé la dimension humaine de la guerre. Par ailleurs, la technologie et la multiplication des sources de renseignements apportent leurs propres effets pervers, qui se résument par l'adage : trop d'information tue l'information. La circulation de l'information pose également problème. Pour prendre l'exemple des attentats du 11 septembre 2001, si les différents services de renseignements américains avaient pu relier toutes les informations dont chacun d'entre eux disposait, ils seraient parvenus à des conclusions pertinentes avant l'exécution des attaques. Le général Vincent Desportes nous met en garde sur « l'utopie de la vision parfaite » des partisans de la toute-puissance technologique. Il prend comme exemples la longue campagne américaine en Irak après la chute de Bagdad (2003) et l'échec de Tsahal lors de ses interventions au Liban en juillet-août 2006.

Gérer l'incertitude

Puisque l'incertitude demeure en temps de guerre, aucune décision militaire ne se prendra en toute rationalité et connaissance de cause, selon Vincent Desportes. La planification doit permettre une réaction plus rapide et renforcer la confiance du chef dans son aptitude à affronter l'incertitude. Le principal danger, selon l'ouvrage *On strategy* [5] de Harry G. Summers, c'est que la nature même de de la guerre se traduit par une déconnexion entre planification, soit la préparation de la guerre (valeurs fixes, quantités physiques et actions unilatérales) et la guerre (quantités variables, forces et effets intangibles et une interaction continuelle de contraires).

Dès lors, la planification doit se faire à fin d'action. Elle ne doit pas être un exercice déconnecté de la réalité. La capacité d'adaptation est primordiale. Les réserves constituent un formidable outil pour gérer les incertitudes. En effet, elles permettent de parer le hasard défavorable et/ou d'exploiter les opportunités. Les réserves ne sont pas exclusivement humaines ou matérielles. Elles peuvent prendre la forme de réserves de temps.

La simplicité comme principe, constitue un outil complémentaire pour gérer l'incertitude. Exemple avec la règle enseignée aux officiers du Corps des Marines américains (USMC) : KISS pour *Keep It Simple and Stupid* [6]. L'objectif de la polyvalence doit être recherché. Dans les armées modernes, la versatilité et de plus en plus recherchée. Le *three blocks war*, concept inventé par le général d'armée Krulak, de l'USMC, illustre parfaitement cet exemple. Le style de commandement doit favoriser l'initiative et ne doit pas tout prescrire. Le général Vincent Desportes mentionne également les qualités que doit posséder le chef, soit : « *Souplesse d'esprit et sens de l'initiative, (...) aptitude à la prise de risque, (...) persévérance et courage* ». On peut conclure ce chapitre avec Clausewitz : « *En résumé, les facteurs absolus, pour ainsi dire mathématiques, ne constituent jamais une base solide dans les estimations militaires. Dès le commencement, il y a un jeu interactif de possibilités, de probabilités, de chances favorables ou défavorables, qui tissent leurs voies dans toutes les dimensions de la tapisserie. Dans l'ensemble des activités humaines, c'est au jeu de cartes que la guerre est le plus comparable* ».[7]

Utiliser l'incertitude

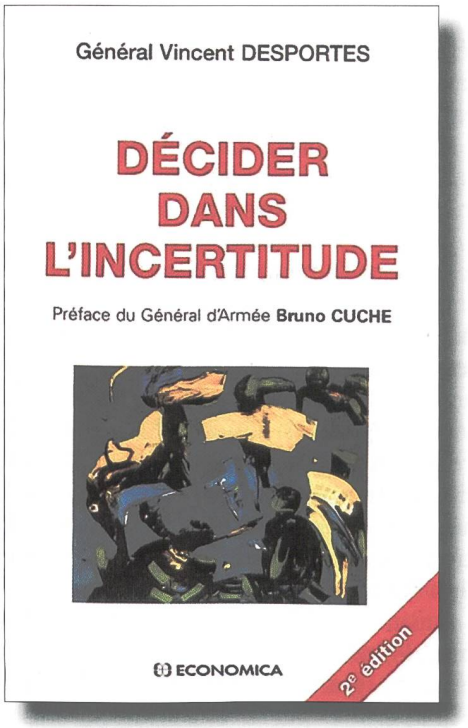
Face à l'incertitude, il y a deux attitudes à adopter. La première est une attitude réactive avec deux voies convergentes : la recherche de sa réduction et la construction des outils de sa gestion optimale. La deuxième attitude est proactive. En effet, l'incertitude et le désordre sont partagés avec l'adversaire. Il s'agit d'en tirer parti dans trois domaines :

- Préserver l'incertitude par la protection du secret de ses propres dispositifs, capacités et intentions. Résumé par Eisenhower : « *Il ne faut jamais permettre à l'ennemi de savoir ce que l'on fera, mais il est plus important encore de ne jamais lui laisser deviner ce que l'on ne fera pas* ».[8]
- Privilégier des attitudes propres à développer l'expectative de l'adversaire. C'est la surprise (technologique, opérationnelle ou stratégique) qui est un facteur primordial du succès. Selon Napoléon « *L'ennemi mystifié ou maintenu dans l'expectative est un ennemi plus faible* ».[9]
- Détruire les outils de réduction et de gestion de l'incertitude. Il s'agit de détruire essentiellement les moyens de renseignement et de diffusion de l'information de l'ennemi, soit de le priver de ses yeux et de ses oreilles.

Conclusion

Dans son ouvrage, le général Vincent Desportes ne prétend pas formuler de concept novateur. Il retourne aux fondamentaux tels que ceux formulés par Sun Zi, Clausewitz et Moltke. Il démontre que, malgré la technologie, toutes les guerres et toutes les crises nouvelles se déclenchent de manière inattendue. Que le chef de guerre ne doit pas nier l'incertitude mais composer avec elle, voir l'utiliser contre la partie adverse. Il redonne une dimension humaine à la guerre. De plus, il apporte un nouveau regard sur le rôle du chef en parlantde commandement par influence, de l'autonomie et de la liberté d'action du subordonné. Il met en en avant la faculté d'adaptation. Cet ouvrage a mis en lumière nombres de points essentiels déjà abordés de ce MAS en sécurité globale et résolution des conflits. Il a été une révélation dans le cadre de mon activité professionnelle. Ce livre est à considérer comme la « bible » de tout décideur et peut être appliqué à d'autres domaines (économiques, politiques, sociaux etc..).

G. v. A.



Référence :
Général Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, Editions Economica, Paris, 2015.

Bibliographie :

Carl von Clausewitz, *On War*, III : 7, Princeton University, Princeton, 1976, p. 193.
Carl von Clausewitz, *On War*, I : 6, Princeton University, Princeton, 1976, p. 117, p. 156.
Ferdinand Foch, Des *Principes de la guerre*, Imprimerie Nationale, Paris, 1996, p. 86.
Antoine de Jomini, *Précis de l'art de la guerre*, II, Ch. Tanera éditeur, Paris, p. 178.
Harry G. Summers, *On Strategy*, US Army War College, Carlisle, 1981.
US Marine Corps, *Strategy, Warfighting, Command and Control*, 1997.
Carl von Clausewitz, *On War*, I : 1, Princeton University, Princeton, 1976, p. 86.
R. Nixon, *La vraie guerre*, Albin Michel, Paris, 1980, p. 292.
Frédéric Le Roy, *Stratégie militaire et Management stratégiques des entreprises*, Economica, Paris, 1999, p. 81.