

# ÉCOLE DE GUERRE



PROMOTION *VERDUN*

*2015 -2016*

## **De l'incertitude**

**LCL Simon PUXLEY**

Sous la direction de :

**Hervé PIERRE**

**Colonel (Terre)**

## **Summary**

The world seems increasingly uncertain to some, and our world leaders see yet more uncertainty in the future, and the unchanging nature of war dictates that uncertainty will always be a feature. This essay combines the marginal gains theory with the relentless pursuit of excellence to reduce uncertainty for the commander. The through life process management is refined at every step, personality profiles used from recruitment to retirement, every team built around a carefully chosen leader. The team structure, processes and products are refined with the same spirit. The result of endless improvement is a genuine reduction in uncertainty for the commander.

**Key words:** Brailsford, relentless, MBTI, profile, personality, excellence, deception, uncertainty.

## **Synthèse**

D'aucuns pensent que le monde devient de plus en plus incertain, et nos grands chefs croient que l'avenir sera encore plus incertain. Mais la nature de la guerre ne change pas et donc l'incertitude serait toujours présent. Ce mini-mémoire montrera comment les deux doctrines des gains marginaux et de la poursuite incessante de l'excellence peuvent diminuer, ensemble, l'incertitude pour le chef. L'utilisation des profils psychologiques dès le recrutement, la sélection de chaque membre de l'équipe autour du chef et l'amélioration des processus conduisent à une baisse de l'incertitude. Le chef est donc capable de mieux décider.

**Mots clés :** incertitude, gains marginaux, profils psychologiques.

## **Sommaire :**

### **Introduction**

#### **1ere partie – L’avenir incertain et les doctrines à suivre ?**

##### **1.1 – L’avenir, est-il plus incertain ?**

##### **1.2 – Les gains marginaux et poursuite incessante de l’excellence.**

#### **2ieme partie – Le chef et son équipe.**

##### **2.1 – Sélectionner le chef.**

##### **2.2 – Le choix de son entourage.**

#### **3ieme partie – Améliorer l’équipe.**

##### **3.1 – Constitution de l’équipe.**

##### **3.2 – La cartographie du processus de l’équipe.**

### **Conclusion**

### **Bibliographie**

## **« De l'incertitude : Diminuer l'incertitude dans le camp ami par l'application des doctrines des gains marginaux et de la recherche incessante de l'excellence. »**

David Cameron, dans son avant-propos pour le Livre Blanc 2015, disait que « le monde est plus dangereux et plus incertain en 2015 qu'en 2010. »<sup>i</sup> Et pourtant Cameron a dit cela après avoir écrit, en 2010, l'avant-propos pour le Livre Blanc intitulé « Sûreté dans un Monde incertain » ! Est-il vraiment possible que le monde d'aujourd'hui soit plus incertain que le monde de 2015, ce dernier semblant être lui-même plus incertain que celui de 2010, celui de Churchill et De Gaulle plus incertain que celui de Wellington et Napoléon? Pour ma part, je trouve cette idée difficile à appréhender, car si on se replonge dans le passé, je ne vois pas comment Napoléon aurait pu avoir plus de certitudes concernant le monde qui l'entourait en son temps que nos décideurs actuels. Je ne crois pas que pendant la Seconde Guerre Mondiale, Churchill et De Gaulle jouissaient d'une certitude que Cameron et ses confrères n'auraient pas.

Mais je ne suis pas historien, et donc je vais me concentrer sur l'incertitude d'aujourd'hui et comment réussir à la réduire. Quoi qu'il en soit, il est évident qu'une des manières de gérer cette incertitude, et donc d'aider le chef à prendre les bonnes décisions, c'est de savoir comment diminuer l'incertitude dans le camp ami. Et je vais maintenant développer ces idées dans ce mémoire. Le chef doit comprendre, décider et agir dans l'incertitude. Autour du chef, qui n'est jamais seul, il faut que l'équipe s'organise et travaille de manière efficace avec pour but la réduction de l'incertitude afin que le chef puisse décider. Comment faire pour que les choses changent durablement et concrètement, au-delà des attentes ? Pour répondre à cette question, il convient de réaliser un diagnostic de la situation, avant d'en venir aux idées. Au cours des dix prochaines pages, on étudiera premièrement comment sélectionner le chef, deuxièmement comment améliorer la constitution de l'équipe autour du chef, et finalement comment affiner les processus de travail au sein de l'équipe. Avant de commencer, il faut d'abord voir brièvement si l'avenir est plus incertain.

### **1. L'avenir incertain et les doctrines à suivre.**

#### **1.1 L'avenir plus incertain ?**

Ce dont je suis certain, c'est que la nature de la guerre est constante, elle est caméléon, et que c'est son caractère qui change sans arrêt, participant ainsi à la création de

l'incertitude. Cette dernière n'est pas simplement le « fondement de notre nouvelle politique<sup>ii</sup> », elle est le fondement de toutes les politiques depuis l'aube des temps. L'incertitude est un facteur en politique, mais aussi dans la guerre..., comme dans la vie d'ailleurs. On est sûr que l'incertitude existe et existera toujours. Mais c'est la bien seule chose dont on soit certain. Pour moi, l'incertitude est dans la nature de la vie, et donc dans la guerre. Conformément à notre doctrine, on fait des efforts pour surprendre notre adversaire et on sait qu'il va essayer de nous surprendre. Et je crois que l'on retrouve ce leitmotiv tout au long de notre histoire. On voit que très souvent les avis des historiens ou des témoins divergent, l'histoire elle-même n'est pas certaine. Chaque action ou incident étant interprété différemment. Deux adversaires auraient deux versions du même incident. Ce qui complique considérablement la tâche du décideur. Et donc le réflexe d'un chef qui se proposerait d'attendre pour avoir davantage de certitudes ne serait peut-être pas pertinent. Il est possible que le monde d'aujourd'hui, et celui de demain soient plus incertains qu'avant.<sup>iii</sup> On voit depuis l'an 2000 une forte augmentation de l'utilisation du terme 'incertitude' dans les paroles officielles.<sup>iv</sup> La « Strategic Defence and Security Review » 2010 est intitulée « Security in an uncertain world ».<sup>v</sup> L'auteur trouve incohérent, ou du moins peu compréhensible, le concept selon lequel la vie et la guerre en 2016 sont substantiellement moins certaines que la vie en 1940, 1815 ou avant : toujours complexes, plus complexes peut-être, différemment incertaines bien sûr, mais pas plus. Une thèse qui pourrait évaluer l'incertitude d'une façon qualitative et quantitative serait intéressante, certes. Mais elle ne serait pas utile parce que la nature de la guerre va toujours générer de l'incertitude dans les deux camps. Et donc, il faut se concentrer sur les méthodes et les approches pour minimiser l'incertitude dans le camp ami et la maximiser dans le camp ennemi. C'est tout l'objet du présent mémoire.

Les complexités du renseignement et son utilisation dans les organisations et les organes de l'Etat sont bien analysés par Douglas Porch<sup>vi</sup> dans son tome insurpassé, intitulé 'Histoire des Services Secrets Françaises'. Il montre comment le renseignement peut influencer l'Etat sur les tendances, et donc les politiques et se traduire par des tendances, elles-mêmes déclinées en politiques nécessaires. C'est la persuasion du décideur. On voit les effets d'une augmentation de l'influence du renseignement sur l'Etat. On trouve également les luttes entre les bureaux de renseignement, entre les agences. Et finalement on constate que incertitudes produites par les acteurs qui sont parfois irrationnels, et aussi que les tendances sont impossibles à anticiper.

‘Décider dans l’incertitude’, l’ouvrage magistral du général Vincent DESPORTES, est incontournable sur le sujet de l’incertitude. Il présente plusieurs lignes directrices pour le décideur, les voies pour diminuer la part d’incertitude. Mais malgré tout il apporte très peu sur le choix du chef et de son équipe, et il donne simplement quelques techniques au lieu de vraiment traiter les processus.

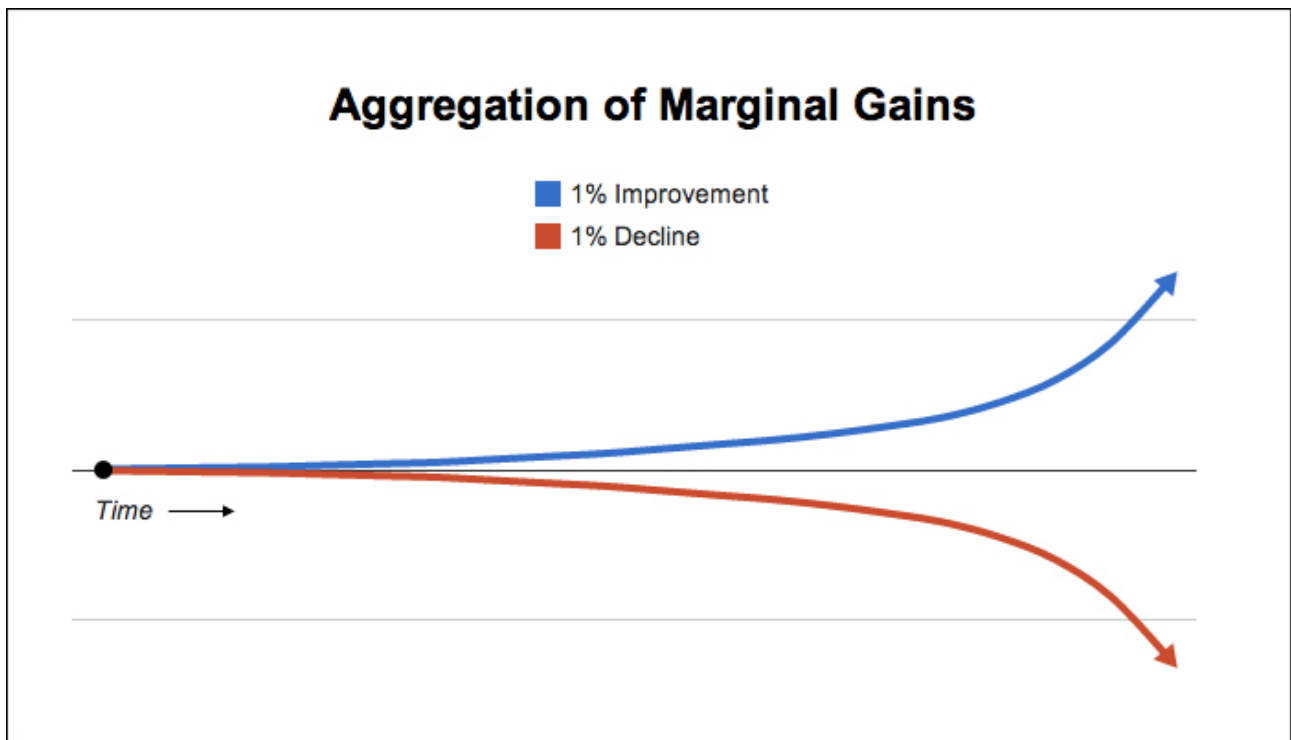
La problématique est que, trop souvent, on constate que l’avenir est simplement trop compliqué, trop incertain, et que l’avenir serait plus inconnu que jamais. De la même manière, le chef est choisi à partir d’anciennes valeurs et on attende qu’il se débrouille tout seul avec son équipe. Cette manière de faire revient à valoriser, et à rechercher les doctrines des ‘gains marginaux’<sup>vii</sup> et de ‘la perpétuelle recherche de la perfection’<sup>viii</sup>, sans adopter soi-même les concepts. La thèse défendue est que le décideur peut mieux agir si son équipe est réunie à dessein, en fonction de la mission et en utilisant tous les outils disponibles, mais aussi que l’application des doctrines de ‘gains marginaux’<sup>ix</sup> et de ‘la perpétuelle recherche d’excellence’ mérite d’être prise en compte dans les armées.

La réduction de l’incertitude dans le camp ami semble prioritaire par rapport à la déception et l’augmentation de l’incertitude dans le camp ennemi. Lors des exercices cette année à l’Ecole de guerre, nous avons constaté qu’il faut avoir un plan avant d’espérer pouvoir décevoir l’ennemi.

Alors donc, je vais premièrement présenter les doctrines fondamentales, puis le choix du chef, la constitution de l’équipe autour du chef et finalement les processus à améliorer au sein de l’équipe. En soi, cette approche est révolutionnaire.

## **1.2 Les gains marginaux et la poursuite incessante de l’excellence**

L’équipe Team SKY et l’équipe vélo de Grande Bretagne ont tous gagné avec David Brailsford et sa doctrine des ‘gains marginaux’. Ensemble, ils ont montré à plusieurs reprises que la révolution est à chercher dans les centaines de minuscules améliorations. Au-delà des pneus plus légers, c’est l’oreiller idéal emmené dans chaque hôtel pendant le tour, c’est la réflexion permanente sur chaque microélément de chaque journée dans l’équipe.



**Figure 2 – Gains marginaux**

Ici on voit une représentation graphique de son idée : l'idée que l'amélioration d'un seul pourcent est le but. Il existe maintenant des ouvrages là-dessus, comme par exemple le livre de Matthew Syed intitulé « Black Box Thinking : Marginal Gains and the Secrets of High Performance ». L'autre doctrine que je voudrais appliquer, c'est 'la poursuite incessante de l'excellence' (mauvaise traduction de 'the relentless pursuit of excellence') : une doctrine d'une autre sphère, mais les deux sont bien adaptées et on verra comment elles sont puissantes. 'La poursuite incessante de l'excellence' est le mantra des forces spéciales. Evoquée par le Général McCrystal, cette doctrine est dans l'esprit de l'histoire formidable des forces spéciales et en particulier des régiments qui ont été déployés en Afghanistan et en Irak. L'idée est très proche de celle de Brailsford : on n'accepte jamais d'arrêter d'améliorer. On continue la recherche, la poursuite de l'excellence. C'est le retour d'expérience à chaud après la mission.

## **2. Le chef et son équipe**

### **2.1 Sélectionner le chef**

Les chefs militaires sélectionnent leurs successeurs. Par le biais de la notation annuelle, (en France, un concours sélectionne les officiers que tiendront les plus hautes responsabilités de commandement), ce choix s'opère de manière qualitative. Les qualités

recherchées sont connues (globalement les mêmes, sauf que chaque liste est différente) : volonté et détermination, anticipation, intelligence, expérience, caractère, capacité d'améliorer et à conduire des travaux d'État-major, l'élan et la personnalité<sup>x</sup>. Cette méthode fonctionne bien depuis quatre cents ans, donc pourquoi en changer maintenant ? Pendant le CHEM et bientôt l'EDG en France et leurs équivalents HCSC et ACSC en Grande Bretagne, on voit apparaître un module de développement personnel au programme des scolarités. Les profils psychologiques et d'autres outils comme l'analyse « 360° » sont mis à la disposition de nos futurs chefs. Je propose que le moment retenu pour la mise en œuvre de tels outils soit en début et non en milieu ou fin de carrière. Il faut non seulement les utiliser conjointement avec les notations, les concours et les méthodes traditionnelles, mais aussi les utiliser à chaque étape, pour chaque poste, tout au long de la carrière. Il apparaît pertinent de les mettre à profit non seulement pour sélectionner le chef, mais également pour constituer son équipe.

Rôles Stratégiques		Qualité		
<b>NT</b> <b>Rationnels</b> Travaille avec les systèmes	Construit	<b>ENTP</b>	Invente	Inventif
		<b>INTP</b>	Conçoit	Logique
	Organise	<b>ENTJ</b>	Mobilise	Commandement
		<b>INTJ</b>	Implique	Indépendant
Rôles Diplomatiques				
<b>NF</b> <b>Idéalistes</b> Travaille avec les personnes	Arbitre	<b>ENFP</b>	Motive	Optimiste
		<b>INFP</b>	Concilie	Non directif
	Développe	<b>ENFJ</b>	Éduque	Persuasif
		<b>INFJ</b>	Guide	Empathique
Rôles Logistiques				
<b>SJ</b> <b>Gardiens</b> Travaille avec le matériel	Soutient	<b>ESFJ</b>	Pourvoie	Conciliateur
		<b>ISFJ</b>	Protège	Fidèle
	Réglemente	<b>ESTJ</b>	Applique	Demandeur
		<b>ISTJ</b>	Certifie	Puissant / Silencieux
Rôles Tactiques				
<b>SP</b> <b>Artisans</b> Travaille avec l'outillage	Improviser	<b>ESFP</b>	Démontre	Généreux
		<b>ISFP</b>	Synthétise	Artistique
	Facilite	<b>ESTP</b>	Persuade	Imprévisible
		<b>ISTP</b>	Instrumente	Manuel

Figure 2 – Les 16 profils Myers-Briggs.

Ensuite, parce que chaque soldat, chaque officier, a étudié son propre profil psychologique et que l'équipe a été constituée à partir de ces outils, cette dernière peut alors aider le chef à décider dans l'incertitude. 'La fenêtre de JoHari'<sup>xi</sup> est utile pour chaque individu, mais aussi pour qu'au sein de l'équipe on se comprenne mieux. Le chef peut notamment se présenter à l'équipe en arrivant, afin que cette dernière appréhende qui il est et soit ensuite davantage en mesure de l'aider dans le travail collaboratif.

Enfin, dès que l'équipe est rassemblée, il faut utiliser la doctrine des gains marginaux pour améliorer, perfectionner, enrichir chaque réunion, chaque présentation, document, compte-rendu, liaison, chaque élément dans le travail de l'équipe de commandement autour du chef.

## **2.2 Le choix de son entourage**

« Le chef militaire exerce ainsi son action dans un univers complexe – c'est-à-dire incomplètement maîtrisable –, marqué par une vision imparfaite des situations et l'interaction permanente de nombreux paramètres, la turbulence, l'instabilité des situations et l'instabilité conférant une extrême fluidité aux conditions de l'action collective en milieu conflictuel. »<sup>xii</sup> Il existe une multitude d'exemples d'un mauvais et d'un bon chef. Le choix d'un futur chef est sans doute la mission la plus importante du commandement (des chefs politiques comme des chefs militaires) et elle est pérenne. Chacun a sa liste<sup>xiii</sup> des capacités, des atouts, et le processus d'une notation annuelle et/ou un concours sont utilisés pour la sélection du futur chef. Les profils psychologiques sont utilisés pendant le CHEM / HCSC et l'EDG / ACSC mais dans le seul domaine de la connaissance de soi. Pour moi, il est évident qu'il faut les faire intervenir beaucoup plus tôt. Il est incohérent d'utiliser cet outil seulement dans la deuxième ou dernière partie de carrière. Les profils (MBTI<sup>xiv</sup>, 5 caractéristiques, et d'autres comme le Golden profil) sont utiles surtout parce qu'ils offrent au sujet l'occasion de réfléchir sur sa personnalité. En étudiant conjointement son profil, sa notation « 360° » et sa 'fenêtre de JoHari', l'officier verrait ses lacunes, ses forces et ses faiblesses. Il comprendrait que chaque personne de son entourage est également douée et il reconnaîtrait les 'fenêtres de JoHari' de ses coéquipiers. L'application d'un outil comme MBTI est bien connue et on voit qu'il peut être utile<sup>xv</sup>. Le fait que le CHEM et HCSC utilise l'outil nous montre que les armées considèrent qu'il est utile, tellement utile qu'on va prendre du temps chez les officiers supérieurs pour l'exploiter. Pour quelle raison alors attendre le CHEM avant d'y recourir ? Le caractère du futur chef

n'a pas tellement changé depuis St Cyr ou Sandhurst. Donc il vaut mieux inclure les outils MBTI, 'fenêtre de JoHari' et d'autres, peut-être dès le début de la sélection pour St Cyr ou Sandhurst. Pourquoi attendre ? Pourquoi faire quelque chose de si utile 15 ou 20 ans plus tard ? Il vaut mieux armer nos jeunes soldats et nos jeunes officiers dès le début de leur carrière.

### **3. Améliorer l'équipe**

#### **3.1 Constitution de l'équipe**

Les bureaux des ressources humaines pourraient se servir des résultats des notations annuelles ainsi que des profils psychologiques, 360° etc. Ils auraient ainsi les moyens de rassembler un entourage puissant autour d'un chef choisi spécialement pour sa mission et son poste. On voit trop souvent le chef qui a choisi son adjoint ou son chef d'Etat-major à son image : l'équipe est alors moins performante que si l'adjoint présentait un caractère différent mais plus adapté. Au travers d'une expérimentation entre des équipes d'ingénieurs<sup>xvi</sup>, on a prouvé que l'équipe constituée d'un chef du type ENTJ<sup>xvii</sup> accompagné de plusieurs ESTJ et ISTJ était la plus forte. Dans un contexte militaire (et bien sûr chaque cas militaire, chaque mission serait adaptée à chaque cas différent, militaires aussi) les besoins seraient différents. Les chercheurs et psychologues à DSTL ou la DGA doivent rechercher les personnalités requises pour chaque type d'organisation ou de mission. Avec ces informations les RH peuvent mettre en place non seulement le bon type de chef mais également l'entourage adapté. Au chef, il faut « l'énergie du commandement » et en même temps, autour du chef, il faut « privilégier la variété » parce que « la pensée unique, aussi puissante soit-elle, sera toujours moins efficace que la multiplicité des points de vue<sup>xviii</sup> ». Les armées se sont construites en privilégiant les aptitudes au commandement de ses officiers. Ceux qui sont faibles dans le commandement ne peuvent pas progresser dans l'armée. Cela fait perdre à l'armée de brillants officiers d'États-majors, éliminés à cause de leur faiblesse dans le commandement. Le chef, qui a été bien choisi, est déjà lui-même très fort dans le commandement, donc il a besoin d'autres aptitudes au sein de son équipe.

Figure 3	<b>Connu de moi</b>	<b>Inconnu de moi</b>
<b>Connu des autres</b>	Zone publique ( <i>Arena</i> )	Zone aveugle ( <i>Blind Spot</i> )
<b>Inconnu des autres</b>	Zone cachée ( <i>Façade</i> )	Zone inconnue

La ‘fenêtre de JoHari’ est un outil, très simple, très puissant. La fenêtre de JoHari est dans la forme d’un cadre de quatre quarts, les colonnes étant ‘connu de soi’, ‘inconnu de soi’, et les deux lignes étant ‘connus des autres’ et ‘inconnu des autres’. Le travail individuel consiste à découvrir ce qui est inconnu de soi comme des autres (la zone aveugle). On utilise le cadre pour s’interroger sur les éléments d’information personnelle qu’on veut rendre publics et les éléments qu’on veut garder privés. Avec un camarade en qui on a confiance, on est capable d’agrandir le cadre connu de soi mais seulement si on écoute vraiment notre camarade. Pour accroître l’impact de sa présentation et accélérer le processus de connaissance du chef par son État-major, le général suscité a décidé de partager ce qui traditionnellement est inconnu de ses subordonnés, il a dévoilé sa façade.

L’analyse de soi au travers de la ‘fenêtre de JoHari’ est formidable pour chacun, mais surtout pour les équipes. J’ai vu le général de brigade l’utiliser conjointement avec son profil MBTI pour se présenter à l’État-major de la 12<sup>ème</sup> brigade mécanisée comptant de 350 officiers et soldats, lors de sa première journée. L’idée de montrer ses faiblesses était très forte : elle a permis à son équipe de mieux les comprendre et ainsi de mieux le servir. Il a expliqué de tous petits détails : par exemple, introverti, il a expliqué que les journées chargées en réunions le fatiguaient. Et donc il conseillait de le laisser seul avec un document pendant dix minutes, puis de revenir lui poser des questions après : ces dix minutes passées tout seul lui permettaient de regagner de la force. Il montre ses faiblesses, et il fait le choix d’ouvrir son pré-carré caché parce qu’il veut que son État-major puisse mieux travailler, et qu’il puisse donc mieux décider. Ce n’est pas à la portée de n’importe quel chef d’avoir le courage de telles convictions.

Dans une équipe, l’utilisation de ‘la fenêtre de JoHari’ est un bon moyen d’engager toute l’équipe, surtout si ‘la façon de poser les questions humblement<sup>xix</sup> est également appliquée. Cette manière de poser les questions humblement est nécessaire et tout le

monde le sait : une communication de qualité est essentielle dans notre vie privée comme professionnelle. Mais trop souvent, nos conversations sont à sens unique et en particulier le discours du chef militaire. L'un prend le pouvoir du discours, enchaîne et assène les affirmations, pendant que l'autre subit le flot des paroles. Pour générer de nouvelles idées audacieuses, éviter les erreurs désastreuses, développer notre agilité et flexibilité intellectuelles, nous devons maîtriser l'art de poser humblement des questions. En quoi cela consiste-t-il ? À s'intéresser aux ressentis, aux opinions et aux compétences de l'interlocuteur en lui posant des questions ouvertes, dont on avoue, en toute humilité, ne pas avoir la réponse (et c'est le plus difficile pour l'officier). S'obliger à refréner son côté « Monsieur-je-sais-tout », pour apprendre de l'autre et faire ainsi évoluer des situations de communication stériles, frustrantes et contre-productives. Dans notre société il est souvent difficile d'admettre que l'interlocuteur peut avoir un avis intéressant. Difficile aussi de lui « demander quelque chose », c'est avouer une faiblesse ou son ignorance. Difficile enfin, de lui laisser conduire la discussion. Pourtant, procéder ainsi permet le plus souvent de rétablir une communication équitable et équilibrée, reconnaître une interdépendance bénéfique et la développer, mettre en avant nos bonnes manières et notre sens, trop souvent oublié, des civilités. L'art est un outil efficace pour les chefs souvent en déficit d'attention vis-à-vis de leurs subordonnés, il est également riche d'enseignements dans un travail d'écoute active et de reconnaissance, en toutes situations.

Conjointement, l'équipe doit étudier les profils de chacun de ses membres en utilisant la fenêtre de JoHari. Le but est l'agrandissement du quart ouvert et la contraction des quarts caché et aveugle. C'est-à-dire que partager ses informations et ses idées au sein de l'équipe permet d'apprendre à mieux travailler ensemble, surtout si les questions ont été posé humblement. Qui apprend comment ? Qui préfère le silence ou le bruit ? Qui travail mieux le soir ou le matin ? Qui préfère lire, écouter, regarder ? etc. C'est toujours le chef qui doit gérer, motiver, animer le groupe, et cela fait partie de son travail comme relève de son privilège.<sup>xx</sup> 'Poser les questions humblement' est la maîtrise des conversations avec l'équipe afin d'améliorer les liens entre le chef et l'équipe. Si la place manqué ici pour développer ce sujet, plusieurs auteurs pourraient être sollicités pour prolonger la réflexion.<sup>xxi</sup>. Le bon chef doit montrer qu'il a besoin de chacun, il va poser de vraies questions (humblement !) et surtout écouter les réponses. Ce n'est pas une science, c'est de l'art, une habileté et à laquelle il faut s'entraîner. Cela nécessite une prise de risques de la part du chef – c'est la raison pour laquelle on ne voit pas très souvent ce comportement

dans le cadre militaire, mais les gains pour l'équipe et donc pour le chef sont énormes. Il faut juste oser le faire.

### **3.2 La cartographie du processus de l'équipe, y compris la direction et les questions.**

Maintenant que l'équipe est réunie, elle peut commencer à travailler. Premièrement, il faut dessiner la cartographie des processus dans l'état-major et l'améliorer. C'est bien une amélioration et non une révolution, la révolution étant dans la mise en pratique, au sein de l'État-major, des doctrines précitées, trouvées dans d'autres domaines (le vélo, les forces spéciales).

La doctrine des gains marginaux est faite pour l'État-Major. Raccourcir de cinq minutes chaque réunion fait gagner une heure au cours d'une journée. L'officier qui m'a formé pour l'Afghanistan en 2012 avait trois trousse de toilette parce qu'avec trois il pouvait limiter ses déplacements et cela lui permettait de gagner vingt minutes par jour. Souvent, les officiers passent la plupart de leur temps dans des réunions inefficaces. Il faut examiner le 'battle-rhythm' sur 24 heures et sur 7 jours, déconstruire assidûment chaque réunion pour éliminer les pertes. C'est tenir la réunion debout autour d'une carte et non assis devant un powerpoint, c'est limiter systématiquement le nombre de participants afin de gagner du temps. C'est relayer le point de situation partout dans l'Etat-major par VOIP (voix sur IP), pour éviter que la deuxième réunion du jour soit une simple répétition du point de situation.

Au cours de son cycle circadien l'homme a besoin de sommeil et le besoin de chaque personne dans ce domaine est différent. Le chef doit décider comment il va organiser l'activité de l'état-major sur 24h. Est-ce qu'il faut monter une équipe de nuit, ou organiser le travail par un système de quarts. Il existe des compétences<sup>xxii</sup> très utiles dans ce domaine, surtout pour le chef et son adjoint. Supprimer complètement une réunion ou plusieurs, réduire grandement le nombre de participants, chronométrer, imposer des limites, changer le format, il faut tout tenter. Tout le monde va se plaindre au début mais ils vont tous en bénéficier. Bien sûr quelques officiers ne seraient pas contents : ils verraient qu'ils auraient plus de temps pour travailler que ce qui est vraiment utile. Avant d'être déployé en 2012, nous avons suivi des cours pour apprendre comment faire une réunion, et puis pour tout l'Etat-major nous avons organisé des cours pour montrer comment nous allions faire nos réunions<sup>xxiii</sup>. Ces cours étaient souvent la première occasion pour les

officiers de voir comment organiser et participer à une réunion, définir le profil (les postes) des participants, le but, et la manière de diffuser les résultats de la réunion. Voici encore une chose qu'il faut ajouter dans la formation initiale des officiers.

En même temps il y a tous les produits de l'état-major, les comptes-rendus, INTSUMs, ordres, documents de planification. Chaque produit doit être amélioré pour que le chef puisse le comprendre plus vite, sans trop réfléchir, pour mieux faciliter ses décisions. Vert = bon, rouge = mauvais<sup>xxiv</sup>. La standardisation d'à peu près tout ce qui circule ou sort de l'état-major. Ici c'est bien l'application concrète des deux doctrines (les gains marginaux et la poursuite incessante de l'excellence) dans chaque bureau J1-J9, chaque briefing et sans arrêt. Surtout il faut poursuivre ce travail tout au long du déploiement ou de la mission, et même après. Parce que l'équipe est bien constituée, qu'elle dispose de tous les caractères dont elle a besoin, qu'elle s'est formée ensemble, qu'elle a bien perçu ses échecs et qu'elle a bien organisé ses retours d'expérience à chaud, le travail s'améliore continuellement (les micro-changements pour les fractions d'un pourcent) et le chef pourra prendre de meilleures décisions. Et c'est bien ça le but à tout moment.

Infine, et pour aller à l'essentiel, le chef doit poser les bonnes questions<sup>xxv</sup>. Or, c'est souvent ce qui est le plus difficile. Malheureusement, on a tous vécu les mauvais Commander's Critical Information Requirements (CCIRs) ou les Requests For Information (RFIs) que le chef n'a jamais vu. Le chef doit s'impliquer, le chef renseignement doit également influencer<sup>xxvi</sup> le décideur pour qu'il pose les questions fondamentales à la mission. Le chef doit également bien se faire comprendre, connaître son équipe, afin d'éviter de devenir la victime de ses propres biais<sup>xxvii</sup>. Mais ceci – travers comme bonnes questions – seraient l'objet d'un autre mémoire.

## Conclusion

Pour conclure, nous avons vu les possibilités offertes par chaque option d'amélioration. **Même s'ils acceptent l'incertitude et de décider en conséquence, les chefs ont besoin de clarté.** Si le commandant veut prendre de meilleures décisions, alors il a besoin que son équipe lui présente une information riche, en temps opportun.

Fidèle à l'esprit d'une recherche incessante de l'excellence et à la suite de la doctrine des gains marginaux, tous les aspects de ce programme de changement peuvent et doivent

être testés et développés pour gagner en amélioration. Par exemple, pourquoi ne pas effectuer le profilage psychologique plus jeune ? Pourquoi ne pas l'utiliser pendant le recrutement ? L'utiliser pour chaque prise de poste (officier, sous-officier et soldat) tout au long de la carrière, constituer les équipes en fonction requis. Et puis, après avoir fait tout cela, tout le temps, étudier les équipes et affiner les tests et les profils caractéristiques en fonction de la performance des équipes et des besoins. Une fois que la composition de l'équipe est élaborée avec précision, l'étude qualitative des processus de planification peut être menée et puis, à son tour, améliorée. Brainstorming, brain-writing<sup>xxviii</sup> systématiquement, 'Red-Teaming'<sup>xxix</sup>, tous intégrés au sein des processus, les questions comme point de départ plutôt que comme réflexion après le coup. Brailsford nous a montré que l'amélioration exponentielle est possible à partir de plus petites modifications. Et nos forces spéciales ont montré que leur poursuite incessante de l'excellence leur a donné l'avantage.

Il n'y a pas de mécanisme pour surprendre l'adversaire sur le plan opérationnel ou stratégique sans une compréhension poussée de l'ennemi, et des plans amis<sup>xxx</sup>. On voit pourquoi les grands décideurs ont du mal à générer une bonne opération de déception contre Daesh : ils n'ont pas suivi deux des trois règles fondamentales de la déception. On n'a pas d'objectif clair, et les décideurs d'aujourd'hui manquent trop souvent du temps et ils n'acceptent pas de l'accorder. L'honnêteté intellectuelle – elle a une valeur simple. Le commandant doit manipuler et accepter d'être influencé (voir manipulé), mais toujours avec honnêteté intellectuelle. Il doit avoir la garantie que son équipe va le influencer dans le bon sens.

Faire tout cela conjointement est difficile à réaliser. Il faut un changement culturel important. C'est ici la révolution. La révolution est la somme des dizaines, centaines d'améliorations. Peut-être que cela est plus facile à réaliser après une défaite, comme les Prussiens, parce que les vainqueurs apprennent très peu de leçons d'une victoire et une impasse est toujours enregistrée comme un succès par les deux parties. En l'absence de (et espérant éviter) une défaite assez sévère, le commandement doit appliquer toute sa force de caractère afin de conduire ces changements. Dans ma discussion sur ce sujet avec mes homologues français, leurs réactions m'ont étonné. L'officier français ne peut tout simplement pas voir que sa chaîne de commandement ne pourrait jamais tolérer ce genre de réforme.

Au lieu d'accepter un tel changement, on dénoncerait peut-être ces idées. On dirait que le monde est simplement trop incertain, que l'incertitude aujourd'hui est pire que jamais, et qu'elle serait encore pire demain. On parlerait des adversaires et on parlerait des acteurs étatiques, irrationnels, alliés asymétriques, hybrides, des acteurs non-étatiques et irrationnels. On accepte l'assertion que les tendances sont à la fois non lisibles et sans signification. Ou on attend le cygne noir, et on essaye d'être flexible et 'anti-fragile'<sup>xxxix</sup>.

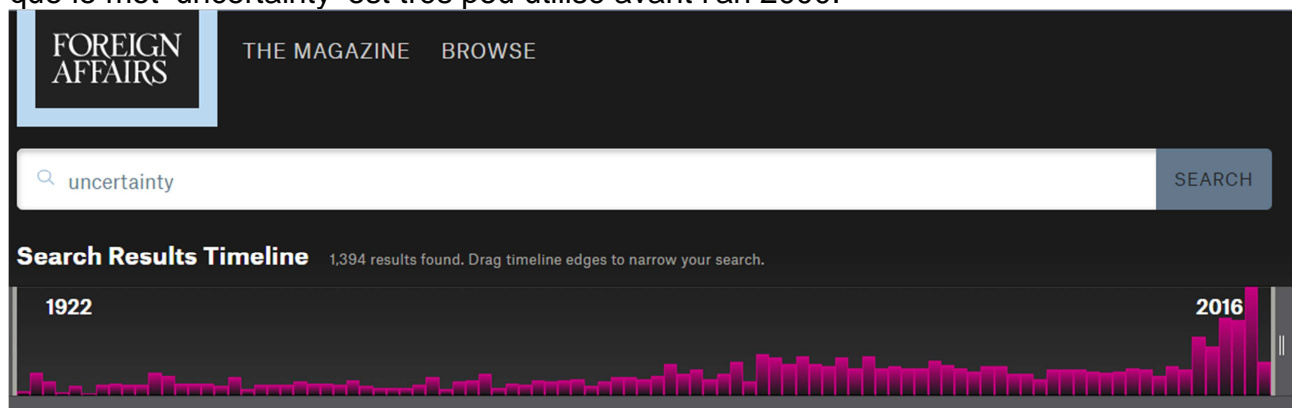
Pour moi, cette attitude ne suffit pas. C'est fainéant. Il y aura toujours de l'incertitude et donc on devra faire avec. On se bat pour que le chef puisse mieux décider. Peut-être faut-il une révolution dans les affaires militaires. Et elle serait de l'ordre du fonctionnement interne des organisations et non pas technologique ou industrielle. C'est dans la tête, dans l'attitude, dans les pensées de chaque instant, et chaque personne doit étudier comment améliorer cette seconde ici maintenant, et mieux faire la prochaine fois. Bien sûr, ceci est dur, et très fatigant, mais la défaite est pire.

<sup>i</sup> National Security Strategy and Security and Defence Review 2015. A Secure and Prosperous United Kingdom. November 2015

<sup>ii</sup> Stéphane Bouillon, conférence prononcée à l'Ecole militaire lors des journées de rentrée de l'IHEDN, 7 octobre 2011.

<sup>iii</sup> Décider dans l'incertitude. Général Vincent DESPORTES pp1.

<sup>iv</sup> Figure 4 – Chercher dans les archives du journal 'Foreign Affairs' par exemple, montre que le mot 'uncertainty' est très peu utilisé avant l'an 2000.



<sup>v</sup> Securing Britain in an Age of Uncertainty: The Strategic Defence and Security Review. UK MOD, October 2010.

<sup>vi</sup> Douglas Porch - French Secret Services: A History of French Intelligence from the Dreyfus Affair to the Gulf War. 1995.

<sup>vii</sup> Richard Moore – Mastermind. How David Brailsford reinvented the wheel. 2013. Team SKY – Tour de France.

<sup>viii</sup> Relentless Pursuit of Excellence – UK Special Forces mantra 2000-2012. Explained by OC A Sqn "Relentless pursuit of excellence requires patient dedication and uncomplaining endurance of long periods of boredom and inactivity. It demands that no corners are cut

---

and that the basics are done well.” Citation Daily Telegraph, pris dans le testament pour Sgt Nightingale.

<sup>ix</sup> Bradley Wiggins l'explique pendant une interview en 2012 « C'est dans ces petites choses qu'on trouve les pourcentages qui font la différence. » In English – « ...that is where all the marginal gains are, that's what makes the difference. »

<sup>x</sup> SAMS Monograph – The Operational Commander and Dealing with Uncertainty. Major Terry A WOLFF pp ii.

<sup>xi</sup> Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations. Los Angeles: University of California, Los Angeles.

<sup>xii</sup> Décider dans l'incertitude. Général Vincent DESPORTES pp9.

<sup>xiii</sup> The British Army Leadership Code 2015 – An Introductory Guide. Behaviours required: Lead by example, Encourage thinking, Apply reward and discipline, Demand high performance, Encourage confidence in the team, Recognise individual strengths and weaknesses, Strive for Team Goals.

<sup>xiv</sup> Patricia Hedges – Understanding your personality 1993.

<sup>xv</sup> Rodriguez Montequin, Mesa Fernandez, Villanueva Balsera, Garcia Nieto – Using MBTI for the success assessment of engineering teams in project-based learning. 24 December 2012.

<sup>xvi</sup> Rodriguez Montequin, Mesa Fernandez, Villanueva Balsera, Garcia Nieto – Using MBTI for the success assessment of engineering teams in project-based learning. 24 December 2012.

<sup>xvii</sup> Dan JOHNSTON - The Rationals : A collection of Four « Thrive » Series books covering the Myers-Briggs Rational Types: INTJ, ENTJ, INTP and ENTP. 2013.

<sup>xviii</sup> Col Hervé PIERRE – Faut-il avoir peur de l'incertitude ? 2012

<sup>xix</sup> Edgar H SCHEIN - Humble Inquiry, The Gentle Art of Asking Instead of Telling. 2013.

<sup>xx</sup> Developing Leaders – A Sandhurst Guide pp39-56. 2014.

<sup>xxi</sup> Change through Appreciative Inquiry – Tom Krattenmaker. Exploit What You Do Best – Theodore Kinni. The Value of Positive Emotions – Barbara Fredrickson. Leadership and learning: The Art of Asking Questions – Jennifer McFarland. How to Bring About Change by Paying Attention to What You and Others Say – Loren Gary.

<sup>xxii</sup> DSTL Rogers A.S., Robertson K.A., Stone B.M. - The Commander's Guide to Sleep: The Management of Irregular Work/Rest Schedules. March 2002. Sleep in the Military – promoting Healthy Sleep amongst US Servicemembers.

<sup>xxiii</sup> The Facilitator's Pocketbook – John Townsend and Paul Donovan. Problem Solving / Issue Identification Tools and Techniques – DSTL. Meeting Tools and Techniques – Jo Nelson.

<sup>xxiv</sup> Ici il faut s'inspirer du travail de M Edward Tufte – The Cognitive Style of Powerpoint : Pitching Out Corrupts Within. 2003. Mais il faut aller plus loin – Beautiful Evidence 2006.

<sup>xxv</sup> Maj Gen M.T. FLYNN, Capt M POTTINGER, P.D. BATCHELOR – Fixing Intel: A blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan. January 2010. « If intelligence is to help us succeed in the conduct of war, the commanders of companies, battalions, brigades, and regions must clearly prioritise the questions they need answered in support of our counterinsurgency strategy, direct intelligence officials to answer them, and hold accountable those who fail.”

<sup>xxvi</sup> Successful NLP – Jeremy Lazarus.

<sup>xxvii</sup> How to get your own way – Craig Shives and Paul Easter. Judgment under Uncertainty: Heuristics and biases – Amos Tversky and Daniel Kahneman.

Renseignement, facteur humain et biais cognitifs – Axel Dyevre p80 RDN janv 2015.

<sup>xxviii</sup> Mon Petit Livre de Grandes Idées – Ivan Gavriloff 2016 – Module Créativité @ École de Guerre

- 
- <sup>xxix</sup> DSTL Red Teaming: Early Considerations – Richard Moyes and Kevin Morley
- <sup>xxx</sup> Brig Dudley Clarke – Principles of Deception: Induce the enemy to do something, not just to think something. Never conduct a deception without any clear objective. Any proper deception plan must have time to work.
- <sup>xxxi</sup> Nassim Nicholas TALEB - Antifragile – How to live in a world we don't understand.

## **Bibliographie**

### Livres:

- Decision in Battle – William Seymour – 355.48SEY
- War Strategy and Intelligence – Handel 355.4HAN
- Principes – Foch 355.4FOC
- Porte Cochet – Foch 940.400FOC
- Le fil de l'épée – De Gaulle 923.143 / 944.081
- Defence Planning – Colin Gray – 355.4GRA
- Incertitude – Folard Chev – 923.544FOL
- Guerre Napoléon, Apprendre l'art Guerre – AXVII.37 M. 2803
- The Oxford History of Medieval History – Holmes
- Military Intelligence Blunders and Cover-ups – Colonel John Hughes-Wilson
- Small Wars – Callwell
- Ruses diplomatiques et stratagemms politiques – Polyen
- Que sais-je? L'incertitude – Bronner Gérauld
- Time to Think – Nancy Kline
- Successful NLP – Jeremy Lazarus
- Face of Battle – John Keegan
- Supreme Command – Eliot Cohen
- Global Strategic Trends Out to 2045 – DCDC MOD UK
- JDN 3/11 Decision Making and Problem Solving: Human and Organisational Factors
- JDP 4 Understanding

### Journals :

- Brig Dudley Clarke – Principles of Deception: Induce the enemy to do something, not just to think something. Never conduct a deception without any clear objective. Any proper deception plan must have time to work.
- Prospective... Delcroix 355.4DEL
- Recherche stratégique pour la France – RDN dec 2015 – plusieurs titres.
- Lean Thinking in an Uncertain Environment – Dr Peter Tatham and Maj David Worrell
- Instruction du Maréchal de Belle-Isle sur les Devoirs du Chef Militaire