

Commander à l'âge de l'information

Comment tirer parti du miracle
(ou du mirage) technologique

François-Olivier Corman

Capitaine de corvette, auditeur de la 27^e promotion
de l'École de Guerre.

La maîtrise des flux abondants d'informations représente aujourd'hui un véritable défi pour les organisations et leurs décideurs. Saturés par un déluge informationnel qui accapare ce qui leur reste encore d'attention, ces derniers courent le risque de perdre toute hauteur de vue pour se noyer dans le superficiel, l'inutile ou le court terme.

Cette profusion d'informations donne aussi à croire que la quantité peut remplacer la qualité d'une information : la vérité paraît à portée de clic. Dès lors, la solution d'un problème semble être moins le résultat d'une réflexion que celui d'une recherche, ce qui fait dire à Henri Kissinger que « la disponibilité constante de l'information encourage une mentalité de chercheur, mais risque de compromettre celle de *leader* » ⁽¹⁾.

Le chef militaire n'est pas épargné par cette tendance : il doit aujourd'hui décider en étant inondé par les images, saturé par les nouvelles et inquiet par les *fake news*, la désinformation et les stratégies d'influence. Son esprit doit apprendre à composer avec le rythme trépidant de la vague numérique qui ne souffre plus aucun répit et qui lui susurre insidieusement de privilégier la rapidité de la réaction à la réflexion de fond, et les solutions partielles ou séquentielles à la synchronisation des effets et à l'approche globale.

Dans ce contexte, le défi lancé aux stratèges ne semble plus tant de savoir décider dans l'incertitude que de vouloir décider face à de multiples certitudes jaillies d'un torrent d'informations dont la partialité, la pertinence et l'utilité font plus que jamais débat. Dès lors, comment le chef militaire peut-il s'appuyer avec confiance sur la technologie pour décider au combat ? Comment peut-il, au fond, traduire la supériorité informationnelle en supériorité décisionnelle, si tant est que ces notions soient pertinentes ?

⁽¹⁾ Henry Kissinger : *World Order: Reflections on the Character of Nations and the Course of History* ; Penguin, 2015.

Dans cette perspective, il convient d'examiner les pièges que les technologies de l'information tendent au stratège, avant d'envisager les moyens d'en tirer parti pour lui permettre de commander efficacement dans un monde instantané, interconnecté et interdépendant.

*

**

Reconnaissons tout d'abord qu'il ne peut exister de progrès sans revers de médaille et que tout atout conféré par la technologie pâtit inévitablement d'un contrepoids ⁽²⁾. Les systèmes d'information et de communication ne font pas exception à cette règle aussi ancienne que la langue d'Ésope : les avantages que procurent les transmissions satellitaires haut débit, les liaisons de données tactiques ou le *big data* ne doivent pas nous aveugler, car ils restent indissociables d'inconvénients, de biais ou de besoins nouveaux qu'il nous faut identifier afin de pouvoir les contourner ou les exploiter. Quels sont ces risques ?

Quand le contrôle prend le pas sur le commandement : le risque de la frilosité

En accroissant les capacités d'information et de contrôle, la technologie risque d'inhiber la liberté d'action accordée à un chef, qui est pourtant l'un de ses principaux facteurs de succès.

La multiplication des moyens de commandement et de contrôle génère une densification des états-majors et une surcharge informationnelle qui sont source d'engorgement et de saturation ⁽³⁾. En parallèle, la pression politico-médiatique insufflée par la dictature de l'émotion préfère le sensationnalisme à la rigueur. Tirailé entre, d'une part l'exigence de réactivité et d'instantanéité et, d'autre part l'impossible renoncement à la domination informationnelle, le décideur est tenté de s'immiscer à un niveau inférieur au sien pour éviter tout dérapage médiatique ⁽⁴⁾.

Paradoxalement, la numérisation peut aussi ralentir la prise de décision : le chef peut être tenté d'attendre la dernière information qui permettrait de diminuer au maximum la part de risque dans sa décision. C'est tenter d'échanger le risque contre une information en oubliant que la prise de risque est aujourd'hui devenue trop rare et précieuse pour faire l'objet d'un troc.

⁽²⁾ C'est la « loi du progrès » en vertu de laquelle « tout perfectionnement qui grandit la puissance des hommes, en fait multiplier leur labeur », in Charles de Gaulle : *Vers l'armée de métier* ; Berger-Levrault, 1934.

⁽³⁾ Ce phénomène n'est pas nouveau : l'amiral Castex le remarquait déjà suite à la généralisation de la TSF, in Amiral Raoul Castex : *Théories stratégiques*, tome IV ; Éditions maritimes, 1929-1935.

⁽⁴⁾ C'est le phénomène déjà ancien d'écrasement des niveaux de responsabilité. Von Moltke critiquait déjà ses généraux qu'il jugeait suspendus au téléphone. Plus récemment, Barack Obama et Donald Trump suivirent en direct les opérations d'élimination de Ben Laden et d'Abou Bakr al-Baghdadi.

La judiciarisation des opérations militaires, la généralisation du principe de coalition ou encore le recours aux armes de longue portée ⁽⁵⁾ ne sont-ils pas des raisons supplémentaires d'estimer que, pour paraphraser Clemenceau, la guerre est devenue une affaire trop compliquée pour être confiée à un officier sur un théâtre d'opérations ? En dernier ressort, il peut en résulter une rigidification de la chaîne de commandement, qui privilégie alors souvent le contrôle au commandement, la pusillanimité à l'audace et l'inertie à l'initiative.

Parce que la liberté d'action et la prise de risque sont des conditions de l'initiative, et l'initiative la condition de la victoire, Xénophon, Sun Tzu, Foch ou encore Beaufre ont démontré que l'autonomie de décision est l'un des principaux facteurs de la victoire ⁽⁶⁾. L'amiral Daveluy s'exclamait : « Combien de défaites eussent été évitées ou tout au moins palliées si les capitaines avaient eu la moindre initiative ! »⁽⁷⁾ Les succès de l'armée des Alpes en juin 1940 furent rendus possibles par la liberté d'action du général Olry due à son éloignement géographique du principal théâtre d'opérations et du Grand Quartier général.

Au lieu de recourir à la technologie pour rassembler prudemment tous les rouages dans la main d'un seul, le défi revient donc à fondre toutes les volontés en une seule en leur imprimant une direction commune. Bien que frôlant la désobéissance, Guderian réussit la percée de Sedan parce qu'il était toujours resté fidèle à l'esprit du plan de von Manstein.

Quand la tactique prend le pas sur la stratégie : le risque d'appauvrissement de la pensée

Le deuxième risque d'une confiance excessive accordée au facteur technique est de choisir le confort d'un algorithme ou d'une procédure quand les circonstances nécessiteraient au contraire une réaction instinctive ou une décision d'ampleur stratégique mûrement réfléchie.

Parce que « le feu tue la manœuvre » ⁽⁸⁾, l'accélération technologique a accru l'emprise de la tactique sur le combat en générant un risque de renversement des niveaux de responsabilité et d'asservissement de la stratégie ⁽⁹⁾. Guibert écrivait déjà que l'invention de la poudre, en fournissant de nouveaux moyens de destruction, avait inhibé les progrès de la manœuvre ⁽¹⁰⁾.

⁽⁵⁾ Drones et missiles de croisière, mais aussi lutte informatique active ou armes spatiales.

⁽⁶⁾ La liberté d'action est d'ailleurs l'un des trois principes de l'action militaire cités par le « Concept d'emploi des forces » de l'armée française, in CIA-01(A)_CEF(2013) du 12 septembre 2013.

⁽⁷⁾ René Daveluy : *L'Esprit de la guerre navale T. II : la Tactique* ; Berger-Levrault, 1909.

⁽⁸⁾ Michel Tripier : *Le Royaume d'Archimède* ; Économica, 1993.

⁽⁹⁾ L'amiral Castex affirmait que les nouvelles technologies « ont assujéti la stratégie à la tactique de la plus étroite manière », in Amiral Raoul Castex : *Théories stratégiques*, tome I ; Éditions maritimes, 1929-1935.

⁽¹⁰⁾ « Parce qu'alors les armées s'approchèrent moins et qu'il entra encore plus de hasard et moins de combinaisons dans les batailles », in Roger Caillois : *Bellone ou la pente de la guerre* ; La Renaissance du Livre, 1963.

En outre, la réflexion court le risque d'être confisquée par une planification procédurière, comme une colonne blindée est parfois gelée par un simple coup de feu en attendant l'arrivée des hélicoptères. Par manque de temps, le conformisme rigide des doctrines, des processus et des outils de simulation informatisés pourrait en effet inciter davantage au taylorisme qu'à l'intelligence, à l'adaptation et à l'originalité ⁽¹¹⁾.

Le stratège doit donc s'efforcer de tenir « la tête hors de l'eau » pour ne pas être emporté par les processus déshumanisés qui remplaceraient le raisonnement par la logique ou l'imagination par les images. C'est à cette condition qu'il pourra préférer le profond au superficiel. Quand chacun cherche à prendre de l'avance sur l'autoroute de l'information, l'enjeu est de privilégier l'ascension vers les sommets, d'où la vue porte plus loin et où l'air est plus pur.

Quand l'utopie prend le pas sur la réalité : le risque de l'illusion

Le progrès technologique n'a pas modifié la nature profonde de la guerre qui reste un affrontement des volontés. Le concept de « supériorité informationnelle » est donc insidieux puisqu'il reste soumis à l'éternelle dialectique du glaive et du bouclier.

Au combat, toute technologie n'a de valeur que vis-à-vis de celle de l'adversaire ; la meilleure n'est donc pas celle qui est « supérieure », mais celle qui neutralise les forces de l'ennemi et exploite ses faiblesses ⁽¹²⁾. Aussi, toute innovation matérielle peut voir ses effets aussitôt réduits ou annulés par une tactique de l'adversaire ⁽¹³⁾. En outre, une fois le moment de surprise passé, tout adversaire finit par s'adapter à une innovation technologique pour contrer ses effets, avant de la copier, voire de l'améliorer.

Toutes les tentatives pour dissiper le « brouillard de la guerre » sont donc vaines. N'importe quel joueur d'échecs sait que, malgré la transparence totale du dispositif, il reste possible d'être surpris par une combinaison tactique. Quand bien même l'incertitude des forces en présence aurait disparu grâce à l'emploi des technologies de renseignement et d'information, il subsistera toujours le brouillard de la surprise, de l'inventivité et du génie.

Par ailleurs, si la vitesse de transmission et de traitement des informations a considérablement augmenté et continuera de le faire grâce à l'intelligence artificielle, le même phénomène se produit simultanément chez l'adversaire tandis que

⁽¹¹⁾ « Plus les unités disposent de temps libre et de moyens autonomes, et plus ce capital d'adaptation rapide est important. Inversement, plus les moyens sont comptés, surveillés et centralisés, et plus l'armée devient rigide », in Michel Goya : *S'adapter pour vaincre : comment les armées évoluent* ; Perrin, 2019.

⁽¹²⁾ Martin van Creveld explique ainsi que « ce n'est pas la supériorité intrinsèque de l'arc long qui a remporté la bataille de Crécy, mais plutôt la façon dont il a interagi avec l'équipement utilisé par les Français ce jour-là et à cet endroit », in Martin van Creveld : *Technology and War: from 2000 B.C. to the Present* ; Touchstone, 1991.

⁽¹³⁾ « Un changement de tactique de l'adversaire permet souvent de réduire les effets d'un procédé technologique », in Lieutenant-colonel Georges Housset : « Une petite histoire des rapports entre les armées et les nouvelles technologies », *Brennus 4.0*, lettre du CDEC de l'Armée de terre, n° 1, octobre 2018.

le volume des données s'accroît sans cesse ⁽¹⁴⁾. L'accélération technologique n'a donc pas entraîné de réduction de la vitesse de prise de décision : celle-ci « est restée la même depuis l'Antiquité » ⁽¹⁵⁾.

Fonder la supériorité décisionnelle uniquement sur la domination informationnelle serait vain puisque cela ferait du facteur matériel l'aboutissement de la stratégie alors qu'il n'est qu'un moyen au service de celle-ci. Parce que la guerre est une « collision de deux forces vives » ⁽¹⁶⁾, une bonne décision ne peut résulter uniquement d'un processus technologique. Elle revient toujours pour le chef à composer sur les informations dont il dispose, mais aussi sur ses propres ressources, pour composer avec le brouillard de la guerre et la friction afin de décider mieux et plus vite que son adversaire. Même s'ils disposaient de radios, Rommel ou Leclerc sillonnaient le champ de bataille au plus près de la ligne de front ⁽¹⁷⁾.

Voici donc identifiés trois risques majeurs pour le chef militaire à l'âge de l'information, qui se réduisent en fait à un dilemme entre le commandement et le contrôle, entre la stratégie et la technique, entre la lucidité et l'aveuglement. En somme, entre l'esprit et la matière. Alors, comment limiter ces risques pour continuer à commander avec succès ?

*

**

Les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle ou le combat collaboratif seront une aide précieuse pour alléger la charge cognitive du décideur confronté à des menaces toujours plus délicates à appréhender, surgissant sur des champs de bataille aux contours toujours plus étendus et flous. Mais elles ne suffiront pas.

Préserver la liberté d'action

Paradoxalement, c'est au moment où l'autonomie de décision aurait le plus de raisons d'être jugulée qu'elle pourrait devenir la solution du problème.

L'emprise croissante de la technologie sur les moyens d'information et de commandement résonne en effet comme un vibrant appel à l'initiative. Parce que tout va plus vite, parce que le stratège est soumis à une pression peu commune, et parce que les opérations n'ont jamais été aussi complexes, il faut revenir à la simplicité, à l'instinct et à la décentralisation. À la subsidiarité, en somme.

⁽¹⁴⁾ « Avec les ressources humaines disponibles, quand aujourd'hui on parvient à traiter une quantité de données qui avoisine au mieux les 20 %, à terme ce sera probablement moins de 2 % », in Cédric Villani : « Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne », rapport au gouvernement, mars 2018.

⁽¹⁵⁾ Joseph Henrotin : *Les Fondements de la stratégie navale au XXI^e siècle* ; Économica, 2011.

⁽¹⁶⁾ Carl von Clausewitz : *De la guerre*, 1832.

⁽¹⁷⁾ « Le véritable poste de commandement de Leclerc, c'était sa jeep », in Général Vézinet : *Le Général Leclerc* ; France Empire, 1998.

Le général de Gaulle avait déjà deviné que, « si la perfection des machines ne peut manquer d'accentuer le caractère technique de la guerre, en même temps, par un curieux retour, elle fera reparaître dans l'exercice du commandement certaines conditions de hâte et d'audace qui rendront tout son relief à la personnalité ». Il prévoyait que « l'action personnelle et instantanée [sera] érigée en principe à tous les échelons du commandement » et que « l'initiative, que les règlements vantaient mais dont se défiaient les ordres, redeviendra souveraine »⁽¹⁸⁾.

Comment ne pas lui donner raison : parce qu'elle limite le recours aux moyens de communication, la subsidiarité est la meilleure réponse aux stratégies de dégradation des réseaux de commandement. Parce qu'elle favorise la surprise et l'audace, elle est le meilleur atout face à un adversaire autoritaire, qui conserve souvent un contrôle serré de ses autorités militaires. Parce qu'elle réduit les possibilités d'interférence ou d'ingérence, elle est le meilleur antidote aux stratégies d'influence. Parce qu'elle repose sur des principes simples, elle est garante de la sobriété et de la lisibilité de nos organisations tentées par l'hypertrophie et la macrocéphalie. Parce qu'enfin elle est motivante et stimulante, elle améliore l'attractivité du chef et accroît donc la qualité du vivier où il sera choisi.

Puisque « l'intelligence humaine est un meilleur organe de transmission qu'un fil électrique »⁽¹⁹⁾, l'effort technologique doit se porter sur la transmission des comptes rendus plutôt que sur celle des ordres⁽²⁰⁾, sur le suivi du sens de l'action plutôt que sur son contrôle, et sur la subsidiarité des réseaux de commandement⁽²¹⁾. Il doit faciliter le commandement par les hommes au lieu de le confier aux octets.

Quels chefs ?

Dès lors, le défi est de former des chefs capables de s'imprégner de l'esprit des directives de leurs supérieurs avant de décider eux-mêmes, au cœur de l'action, tout en agissant de même avec leurs propres subordonnés. Vu sous cet angle, le chef devient celui qui a besoin des autres, comme nous y exhortait Antoine de Saint-Exupéry : « Au lieu de créer des organismes, vous feriez mieux de créer des chefs. Mais des chefs responsables. Et, le chef, s'il est responsable, vous verrez s'il accepte de ses subordonnés qu'ils ne soient pas, à leur tour, responsables. Ce sera une belle cascade. Un miracle. [...] Le chef, c'est celui qui a besoin de nous. »⁽²²⁾

⁽¹⁸⁾ Charles de Gaulle : *Vers l'armée de métier*, Berger-Levrault, 1934.

⁽¹⁹⁾ Amiral René Daveluy : *L'Esprit de la guerre navale T. II : la Tactique* ; Berger-Levrault, 1909.

⁽²⁰⁾ « Aujourd'hui, il y a une course de vitesse entre les comptes rendus du terrain et les dépêches de l'AFP », constate par exemple le chef « conduite » du Centre de planification et de conduite des opérations, *in* général de brigade Susnjara : conférence devant l'École de Guerre, École militaire, Paris, 21 janvier 2020.

⁽²¹⁾ C'est par exemple l'option A qui a été retenue pour assurer la défense d'un groupe aéronaval : au lieu d'être concentrée dans les mains de l'amiral commandant la *Task Force*, la direction de la défense aérienne est confiée au commandant le plus expérimenté d'une frégate de défense aérienne. Il en est de même dans les domaines de la lutte anti-sous-marin et de la guerre électronique.

⁽²²⁾ Antoine de Saint-Exupéry : « Le Moral de la pente », *Écrits de guerre, 1939-1944* ; Gallimard, 1982.

Nous avons donc besoin de chefs qui cultivent autant leur capacité d'initiative que celle de leurs hommes. Cette vertu, hier importante, devient aujourd'hui obligatoire : à l'heure où une transmission de données peut être détournée, brouillée, « hackée », le subordonné doit être capable de discerner en toutes circonstances ce qu'aurait fait son chef s'il avait été présent. Nelson gagna la bataille de Trafalgar alors qu'il se mourait à fond de cale du *Victory*.

Afin de distinguer l'essentiel au milieu de l'accessoire dont notre environnement est gorgé, nous avons aussi besoin de chefs qui voient large. La numérisation conduit en effet souvent à cloisonner l'information dans une logique de satisfaction des besoins « métiers », compliquant toute tentative de combiner et de synchroniser les effets pour atteindre l'état final recherché. L'esprit stratégique est plus que jamais un esprit de synthèse, seul capable d'agir simplement dans la complexité d'un monde accéléré ⁽²³⁾.

De tels chefs ne doivent pas se cantonner au rôle d'expert du combat technologique, qui pourrait obscurcir leur vision d'ensemble, mais rechercher au contraire les idées générales qui seules peuvent féconder l'action ⁽²⁴⁾. Cette nécessaire ouverture d'esprit leur interdit d'être confinés aux marges de la société comme des gladiateurs, ou pire, des bourreaux. Car dans l'univers aseptisé des officiers recentrés sur leur cœur de métier, « on ne rencontre, bien sûr, ni Napoléon, ni de Gaulle, mais c'est aussi Foch, Lyautey, Leclerc ou de Lattre à qui on ferme la porte » ⁽²⁵⁾.

Puisque la guerre est désormais polymorphe et multidimensionnelle, nous avons aussi besoin de chefs capables de se confronter à l'hétérogénéité, à l'ambiguïté et au mouvant. Il leur faut une intelligence multiforme ⁽²⁶⁾, conjugaison d'une grande vivacité d'esprit et d'une importante capacité d'adaptation. Le général Mattis résumait sa longue et brillante carrière à un seul acte : improviser ⁽²⁷⁾, une opération que le *Machine Learning* n'est pas prêt de réussir. Plus que jamais, le défi du chef sera de s'adapter et d'improviser pour transpercer l'ombre de la complexité grâce aux lumières de sa lucidité.

Plus le monde sera virtuel, interconnecté et superficiel, plus il sera nécessaire d'être concret, enraciné et profond pour y réussir. C'est tout le paradoxe de la modernité : il faut gagner en épaisseur pour avancer dans un monde qui s'aplanit. C'est pour cette même raison que les écoles de la Silicon Valley proscrivent les tablettes tactiles, que les chefs visionnaires sont généralement pétris de culture historique et que

⁽²³⁾ Le général Colin Powell affirmait : « *Great leaders are almost always great simplifiers.* »

⁽²⁴⁾ Ce que le général de Gaulle nommait « l'habitude des idées générales, la notion des rapports mutuels des choses, qui éclairent les degrés les plus élevés de l'action », in Charles de Gaulle : *La France et son armée* ; Plon, 1938.

⁽²⁵⁾ Général Bentégeat : « Métier des armes : une porte se ferme », *Le Figaro*, 2013.

⁽²⁶⁾ « Nous sommes entrés dans le temps de l'intelligence sous toutes ses formes », in Vice-amiral d'escadre Guy Labouërie : *Penser l'océan avec Midway* ; L'Esprit du Livre, 2007.

⁽²⁷⁾ « *If I was to sum up everything I've learned in 35 years of wearing this uniform, I'd do it with three words: improvise, improvise, improvise* », Général (USMC) James Mattis, février 2009.

l'innovation n'est pas tant le surgissement du nouveau que le resurgissement de l'ancien auquel plus personne ne pensait ⁽²⁸⁾.

Au fond, plus encore que des chefs qui savent décider, nous avons besoin de chefs qui veulent décider, ce qui suppose du caractère, mais aussi et surtout du courage. Ce supplément d'âme est indispensable pour proposer, trancher, laisser agir ses subordonnés et en assumer les conséquences dans une société qui refoule l'échec. C'est à ce prix que nous disposerons de chefs capables d'inventer, de surprendre et de vaincre.

*
**

À l'âge des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'enjeu n'est pas de choisir entre une fuite en avant vers le « tout-technologique » souvent vanté comme idyllique, et une lecture rétrograde et caricaturale qui serait injustement oublieuse de la contribution technologique aux succès des armes. La technologie est absolument nécessaire pour répondre à la surcharge informationnelle, mais elle est loin d'être suffisante pour garantir la supériorité décisionnelle, car elle incite au contrôle quand c'est seulement la subsidiarité qui pourra donner l'avantage face aux menaces de demain.

En effet, seule la liberté d'action garantit vitesse de décision, légèreté et mobilité des structures de commandement, résilience aux attaques, indépendance face aux stratégies d'influence et capacité de surprendre. Dans notre monde en déstructuration, seul un chef autonome et responsable peut maintenir la simplicité ⁽²⁹⁾ et la frugalité qui garantiront sa lucidité et sa hauteur de vue.

L'enjeu fondamental est de former des chefs militaires suffisamment clairvoyants pour percer la complexité, contourner la puissance et créer des situations favorables pour agir avec incertitude et fulgurance ⁽³⁰⁾. Cela requiert une vision large, un esprit synthétique et une intelligence multiforme, mais surtout du courage et de la volonté. Après le « savoir décider » vient le « vouloir décider », qui doit aussi s'imposer au « laissons la machine décider ».

À l'ère de l'information, la réponse aux stratégies floues et hybrides susceptibles de virer à une conflictualité de haute intensité n'est pas seulement technologique : elle viendra de chefs responsables, courageux et libres d'agir en toute autonomie afin de se conformer aux ordres, certes, mais surtout afin d'obéir aux ordres qui n'auront pas été formulés ⁽³¹⁾. ♦

⁽²⁸⁾ « Si vous voulez des idées neuves, lisez un vieux livre », disait Pavlov.

⁽²⁹⁾ Qui est « la sophistication suprême », comme l'affirmait Léonard de Vinci.

⁽³⁰⁾ Les deux principes chers à l'amiral Labouërie.

⁽³¹⁾ À un officier américain qui accusait le général Leclerc de désobéissance lors de la libération de Paris, le général de Gaulle avait répondu : « Il a obéi à tous mes ordres, même ceux que je n'avais pas formulés. »