

Nous étions quelques civils, dont Didier François, reporter à Europe1 et ex-otage en Syrie, réunis par le CESAT le 4 décembre dernier pour aborder la « décision opérationnelle » au sein de l'armée de Terre par la découverte d'un procédé vieux de plus d'un siècle d'histoire. Divisés en trois petits groupes autour d'un scénario, nous devons appliquer cette méthode pour nous sortir d'une situation périlleuse.



Explication de la méthode. Crédit photo : Stéphane Gaudin.

Prendre une décision. Un acte que nous faisons tous les jours dans le cadre personnel ou professionnel. Parfois nous demandons conseil, nous analysons une situation souvent sans méthode rationnelle, nous faisons confiance à notre instinct, nous imitons des personnes qui se sont retrouvées dans des situations analogues, nous lançons une pièce de monnaie en laissant le hasard orienter nos choix.

Dans le cadre militaire, décider c'est avant tout « élaborer » une décision. Dans leur langage, les militaires appellent cela la « MEDO » pour « *méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle* ». Cette démarche analytique ne date pas d'hier et évolue depuis 1871 avec la « Méthode Lewal ». Au fil des années, des officiers généraux ont fait évoluer cette méthode comme Vaucheret (1876), Maillard (1184), Foch (1895), Savatier (1907) ou encore Cholet (1921). Le dernier militaire à avoir donné son nom à la méthode est Compain en 1954. Ensuite la méthode va prendre des appellations plus techniques sous forme de diminutifs ou d'acronymes. La dernière version date de 2010. Depuis 130 ans, cette méthode a été façonnée par le temps, la langue, la culture militaire et le travail des Anciens, tenant compte des spécificités des forces terrestres à chaque période.

Des constantes majeures perdurent : le facteur ennemi, les autres parties impliquées dans le conflit, le facteur terrain, l'environnement et les forces amies. Avec l'avènement de l'âge de l'information, la maîtrise de domaines variés devient une nécessité incontournable (médias, opinions publiques, droit...), d'autant plus que les combats se déroulent de plus en plus dans le cadre urbain, au milieu des populations où l'insurgé se confond avec l'habitant...

Pour pouvoir « voir de l'autre côté de la colline » comme l'a écrit le duc de Wellington, cela nécessite une recherche d'informations qui constitue la première phase du processus de décision.

Dans son ouvrage *De la conduite de la guerre*, le maréchal Foch écrivait : « *Les hommes appelés à conduire les troupes devront se préparer à traiter, devant un horizon de plus en plus large, des cas de plus en plus variés. C'est bien encore en développant, par l'étude, leur puissance d'analyse, puis de synthèse, c'est-à-dire de conclusion, dans un sens purement objectif, devant des cas vécus, pris pour cela dans l'histoire, afin d'éviter toute déviation de l'étude, qu'on leur donnera la capacité d'asseoir une **décision prompte et judicieuse**, qu'on leur assurera, de plus, par la conviction de savoir, la confiance suffisante pour **prendre cette décision sur le terrain de l'action.*** »

A l'heure de la globalisation et de la rapidité de circulation de l'information, la dimension du

« caporal stratégique » rend complexe cette « MEDO » où la moindre décision doit être pesée pour éviter des dérapages malencontreux pouvant nuire stratégiquement, voire politiquement, à la mission.

Ordonner, prendre une décision opérationnelle, sur un théâtre d'opération n'est jamais anodin car cela implique souvent la vie des soldats qui sont partie prenante. Le chef doit ainsi réduire au maximum l'incertitude et choisir les solutions les plus efficaces et les moins coûteuses en vie humaine.

La méthode française est parfois, voire souvent, confrontée dans les opérations otaniennes avec la méthode anglo-saxonne qui laisse moins d'initiative au niveau de la section. Cette approche est particulière est fortement liée à la culture du pays. Cette attitude est à mettre en parallèle avec cette obsession du renseignement et de la surveillance massive destiné à collecter le plus d'informations possible pour réduire les effets de surprise. L'essayiste Jean-Philippe Immarigeon, collaborateur de la Revue Défense Nationale, y voit une imprégnation de la prédestination calviniste, où « *l'accident n'existe pas* ».

Dans le cadre culturel français, la « MEDO » permet, au sein d'un état-major, de coordonner et de synchroniser tout un ensemble de cellules spécialisées qui le composent : ressources humaines (Bureau 1), renseignement (B2), conduite des opérations (B3), logistique (B4)... actions civilo-militaire (B9). Son objectif est donc de tirer le meilleur parti opérationnel d'une somme d'analyses et de compétences variées en fixant un cadre espace-temps à la réflexion et en synchronisant régulièrement les visions par l'intermédiaires de décisions orientant les travaux suivants.



Présentation de la méthode d'un des trois ateliers. Crédit photo :
Stéphane Gaudin

Cette méthode est aujourd'hui un vecteur de formation pour des cabinets spécialisés dans la gestion de crise employant souvent d'anciens officiers supérieurs. Appréhender la réalité d'un environnement complexe, qu'il soit civil ou militaire, est une des clés pour arriver de l'autre côté de la colline avec le maximum de résultat pour l'état-major comme pour une direction générale d'entreprise. Un détail cependant de taille : les entreprises devraient travailler sur leurs tendances à travailler en « silo » et à laisser une part d'initiative à des employés en quête de sens et de responsabilités dans une stratégie managériale souvent inspirée de méthode anglo-saxonnes, pour ne pas dire américaines, ne correspondant pas à notre culture continentale européenne dont parle si bien la philosophe Simone Veil dans son ouvrage *L'enracinement* : « *L'initiative et la responsabilité, le sentiment d'être utile et même indispensable, sont des besoins vitaux de l'âme humaine. (...) La satisfaction de ce besoin exige qu'un homme ait à prendre souvent des décisions dans les problèmes, grands ou petits, affectant des intérêts étrangers aux siens propres, mais envers lesquels il se sent engagé. (...) Toute collectivité, de quelque espèce qu'elle soit, qui ne fournit pas ces satisfactions à ses membres, est tarée et doit être transformée.* »

Ce savoir-faire, que possède chaque officier de l'armée de Terre quelle que soit sa spécialité, est en quelque sorte « l'enracinement » propre à l'armée de Terre.