

# L'INNOVATION, C'EST ALLER VOIR AILLEURS

**U**n vieux débat perdure, l'art de la guerre est-il une science ou un art ? En réalité, ce n'est pas du tout ça, c'est une discipline comme la médecine. Cette discipline repose sur des bases à la fois théoriques, concrètes et connues. Elle s'adapte à l'évolution de l'environnement dans lequel elle agit. Dans le cadre militaire et de la sécurité intérieure, nous sommes face à des individus qui réagissent à nos actions, des individus intelligents.

Edgar Morin faisait la différence entre la stratégie et la programmation<sup>1</sup>. La programmation c'est dire « on va construire un pont ». On a un but, on organise les moyens, si c'est bien fait, il n'y a pas de problème. La stratégie, c'est plus compliqué dans la mesure où il y a des intelligences en face qui s'adaptent à ce que l'on fait et qui essaient d'aller contre. C'est beaucoup plus incertain et beaucoup plus difficile.

Il faut s'adapter et s'adapter, c'est toujours innover. La base, c'est la pratique. La pratique, c'est ce qu'on sait faire, ce qu'une organisation est capable de faire à un instant donné. C'est toujours un mélange de quatre éléments.



**MICHEL GOYA**

Historien, Colonel (er) des troupes de marine, Docteur en Histoire

Il est habituel de se focaliser sur les aspects, les équipements, les techniques, etc. Mais en réalité, la pratique, c'est des équipements servis par des individus qui appliquent des méthodes, qui sont

organisés d'une façon et qui ont une certaine vision.

Ces quatre éléments sont les techniques, les méthodes, les structures et une culture. L'agrégation de ces éléments donne une somme d'habitudes, une pratique que l'on est capable de faire à l'instant T. Faire évoluer cette pratique de masse, c'est changer des habitudes. En réalité, c'est en faire disparaître certaines pour en inculquer de nouvelles.

La méthode consiste à jouer sur chacun de ces quatre composantes. D'ailleurs il y a une tendance à se focaliser souvent sur l'aspect technique : un nouvel équipement militaire, un nouvel avion, un nouveau char... En réalité, on peut innover complètement en changeant de façon de faire, en se structurant, s'organisant différemment, parfois en adoptant un autre point de vue. Cela est extrêmement important. Prenons un exemple : l'invention du groupe de combat d'infanterie en 1917. C'est une innovation qui combine plusieurs éléments. On introduit de nouveaux armements, des fusils-mitrailleurs, des lance-grenades, avec une réflexion sur la manière de les utiliser. Il est décidé de se structurer, de diviser les ailes, les cellules de combat en petits groupes d'infanterie qu'on va placer sous le commandement

1 E. Morin, *Science avec conscience*, nouvelle édition, Le Seuil-Points, 1990.

d'un sergent. C'est révolutionnaire, on change complètement de regard sur la gestion des hommes, sur ces jeunes sous-officiers d'une vingtaine d'années. Jusque-là, le sergent c'était le « serre rang », celui qui était derrière et faisait appliquer les ordres. On se dit que ces gens-là peuvent peut-être prendre des décisions, des décisions tactiques. Et il va avoir un commandement, un commandement autonome. Il va prendre des décisions avec son petit groupe de combat, c'est une révolution. C'est une décentralisation du commandement, un changement de regard sur les individus et donc une innovation de culture.

Toute la difficulté consiste à faire évoluer cette pratique, qui devient une habitude. Il faut passer mécaniquement, par une phase d'explicitation. Des personnes doivent décortiquer une situation et proposer quelque chose. Il est nécessaire de partir de cette pratique pour passer dans le monde des idées : on réfléchit, on expose, on propose. C'est aussi un monde de débats. C'est le principe du retour d'expérience, on analyse ce qui se passe, ce que font les autres. À partir de là, on fait des propositions qui seront éventuellement débattues. La phase suivante est celle de la doctrine, il faut définir ce que l'on fait de nouveau. C'est un point de fixation qui mêle l'état de l'art et un guide pour l'avenir. Il s'agit d'explicité pur, de doctrine, d'ordres. C'est : « maintenant, on fait comme ça ! » C'est le processus de transformation pur de l'explicité en une habitude, le processus complet d'évolution d'une organisation. Chaque fois sont introduites des nouveautés qui peuvent être incrémentales, une simple

amélioration. Il y a des actions qui sont plus importantes, qu'on appellera radicales. Et puis, il y a ce qu'on appelle les innovations de rupture.

Cela veut dire qu'il va falloir changer beaucoup de choses. Il est très important de comprendre que pour certaines organisations cela va se passer très bien, parce que l'effort pour changer n'est pas si important que ça. Mais, dans le cas de celles pour qui il faut changer beaucoup de choses, c'est beaucoup plus compliqué. Prenons l'exemple Kodak, le géant de la photographie, qui invente en grande partie la photo numérique et se retrouve complètement figé devant le développement de celle-ci. Pourquoi ? Parce que cela s'impose en interne énormément de changements, et notamment de changements culturels. Kodak se retrouve dans une sorte d'inertie consciente, où la firme voit le problème arriver et ne parvient pas à le résoudre parce que ça demande beaucoup trop d'effort.

Prenons un exemple militaire : le général Pétain prend en 1917 le commandement de l'armée française et dit « voilà, maintenant, on va s'organiser en défense comme les Allemands. » Au lieu de défendre la première position, la première ligne de tranchées, à tout prix, on va se mettre sur la deuxième position en défense. La première position est écrasée par le feu, donc on va se mettre plus en profondeur. Et la première position servira juste à désorganiser l'attaque ennemie. C'est ce que font les Allemands et cela fonctionne. Nous nous sommes cassés les dents sur ce système sur le Chemin des Dames, quelques mois plus tôt. Cela paraît logique. Ce qui est

intéressant, c'est que cet ordre n'est pas appliqué parce qu'il suscite énormément de réticences.

Donc, on a un ordre du général en chef qui n'est pas appliqué parce qu'il heurte beaucoup de croyances. Il faudra tout un travail de pédagogie du général en chef lui-même qui se déplace et va expliquer cette doctrine. Mais c'est surtout le désastre du l'attaque du 27 mai 1918 sur le front de l'Aisne qui va activer la prise de conscience. Les Allemands attaquent un endroit où le général Duchêne n'a pas appliqué cet ordre, il a placé toutes ses forces sur la première position. Il se fait écraser, c'est une des plus grandes défaites de la France. Cela veut dire que ce n'est pas parce que des ordres sont donnés qu'ils vont être appliqués. Il faut au bout du compte, toujours une acceptation de la base. Or, il faut d'abord connaître ce que pense la base, ce qui n'est pas forcément évident.

Pour que les changements opèrent, il est nécessaire de faire en sorte que les innovations soient acceptées. Une innovation, c'est une greffe, c'est une greffe dans un corps social. Et pour l'introduire dans ce corps, il faut que ce soit accepté, qu'il y ait des connexions possibles. J'ai fait de nombreux RETEX au sein de l'armée de terre. Je peux affirmer que ce qui posait des problèmes, c'est quand il était proposé quelque chose qui allait provoquer un changement radical, et surtout qui pouvait aller à l'encontre des intérêts de l'organisation, de la corporation. Une structure peut s'auto-analyser, mais elle ne se tire pas des balles dans le pied.

Dans le cadre de mes études, j'étais tombé sur deux analyses américaines faites sur l'emploi des hélicoptères durant la guerre en Irak entre 2003 et 2008. L'une avait été faite par l'armée de l'air et l'autre par l'aviation légère de l'armée de terre (ALAT), avec sensiblement les mêmes données, les mêmes faits. L'armée de l'air concluait que les hélicoptères n'étaient pas performants en Irak et préconisait l'emploi des avions. Les gens de l'ALAT disaient l'inverse en pensant le plus grand bien de l'emploi des hélicoptères. Derrière tout ça, évidemment, vous avez un certain nombre de biais corporatistes, des biais d'exagération de son propre rôle, etc.

C'est très difficile, effectivement, de changer en profondeur. D'où peut-être la nécessité d'avoir, en parallèle du processus institutionnel et d'exploitation, un processus d'exploration. Il faut laisser un espace où peuvent exprimer des idées complètement nouvelles, voire radicales, où des personnes peuvent critiquer et s'opposer à ce qui se fait sans crainte. Soyons réalistes, dans 80% ce ne sont pas de bonnes idées. Mais c'est là qu'on trouve aussi parfois des solutions, lorsqu'on est en difficulté, lorsque le sentier ne va plus dans la bonne direction. Globalement, c'est comme cela que l'armée française a évolué dans ses stratégies pendant la Première Guerre mondiale. On tolérait toujours la parole de généraux qui proposaient autre chose, il y avait une majorité et une opposition. L'important, c'est que tout cela était connu et répertorié. Cela permet tout de suite de s'adapter et de basculer sur une autre vision qui, au bout du compte d'ailleurs, va se révéler efficace. Voilà quel est le proces-

sus d'évolution d'une armée. Lorsqu'on bascule d'un espace connu à quelque chose de complètement nouveau surgissent les difficultés. Généralement, cela provoque des crises, des crises internes et des profondes dissensions, jusqu'à ce qu'on parvienne à atteindre un nouvel équilibre dans le processus d'évolution.

Abordons le phénomène de la crise. Elle représente une grande incitation au changement. On peut être confronté à une crise dans laquelle ce qu'on fait est parfaitement adapté. Le vrai problème, c'est lorsque la situation de crise dans laquelle provoque une chute considérable des rendements. Soit on augmente les moyens considérablement en se disant que même s'il y a un faible rendement au bout du compte, on arrivera à sortir de là. Soit on change radicalement l'offre et on innove. La voie médiane consiste à faire un peu des deux.

Quand avec les moyens que l'on possède, on n'arrive plus à obtenir les mêmes effets, on est en échec. Donc il faut changer. Il faut changer la pratique. Toute la difficulté est d'avoir un processus qui soit suffisamment fluide, adaptatif, réactif, pour comprendre cela avant le désastre. Dans la planification militaire, il y a un concept qui est très simple, celui de la zone de responsabilité et de la zone d'intérêt. La zone de responsabilité c'est celle où nous agissons avec des moyens. Mais autour, il y a la zone d'intérêt, c'est à dire que ce qui se passe autour peut influencer ce qui se passe. Et donc, il faut regarder ce qui se passe autour si on veut élargir le concept. C'est bien de se focaliser sur son métier, sur ce qu'on fait habituellement, etc. Mais

il faut de temps en temps voir ailleurs, faire venir des gens qui savent ce qui se passe ailleurs. D'où l'intérêt des réservistes. D'où l'intérêt d'aller faire des études éventuellement, d'aller voir ailleurs. On peut imaginer des réserves, des réserves inverses où on va voir à l'extérieur. Voir d'autres choses permet de mieux se préparer à des évolutions de la société.

Le deuxième élément pour faire face à la crise est d'avoir une organisation. Le philosophe et économiste Nassim Taleb a écrit un livre qui s'appelle *Le cygne noir*<sup>2</sup>, dans lequel il y a cette idée que la vie n'est pas un long fleuve tranquille, qu'il y a des phénomènes discontinus. L'idée générale est que ce sont ces phénomènes qui font l'histoire en réalité. Taleb affirme qu'il faut avoir des organisations « anti-fragiles<sup>3</sup> » à la fois résistante et répondantes, capables de rebondir face à des situations nouvelles ou extrêmes. Typiquement, notre force de frappe nucléaire est une organisation anti fragile. Mais cela coûte cher c'est comme une assurance vie, c'est un coût financier jusqu'au moment où vous en aurez besoin. Lorsque vous faites votre plan d'opération, vous prévoyez toujours un élément en réserve. Vous avez un bataillon et vous mettez une compagnie à l'arrière qui, apparemment, ne sert à rien. Elle est là pour faire face aux situations imprévues, soit une attaque, soit au contraire une exploitation inexploitée.

2 Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan : the impact of the highly improbable*, Londres, Penguin, 2010, 2nde éd. (1re éd. 2007), 366 p.

3 Nassim Nicholas Taleb *Antifragile, les bienfaits du désordre*, 2ditions Les Belles Lettres, 2013, 660 p

Prenons deux exemples récents : la crise migratoire et la crise inédite des Gilets jaunes. Dans le premier cas, la Gendarmerie a mis en œuvre, en 2020, l'opération LIMES, soit la mobilisation massive des réservistes sur des missions de surveillance et de contrôle des frontières, dans un contexte migratoire particulièrement tendu. Dans le second cas, alors que les gendarmes d'active étaient mobilisés sur le maintien de l'ordre, le renfort des réservistes a été précieux sur leurs missions traditionnelles de sécurité publique, y compris dans le contact et la régulation sociale sur les ronds-points où se réunissaient les Gilets jaunes. Dans les crises majeures, il n'y a pas 36 solutions : soit on a d'emblée des moyens disponibles, plus importants que dans une situation normale, soit on possède des éléments de réserve bien formés et qui sont capables d'agir. L'emploi des réservistes par la gendarmerie est un modèle, incontestablement.

Innovar, c'est difficile, mais c'est nécessaire, et même indispensable. Si l'aspect financier, comptable, est privilégié au détriment de la mission, non seulement l'innovation ne se fait pas, mais la catastrophe est inéluctable !

### **Michel GOYA en bref...**

Docteur en histoire, il est l'auteur de plusieurs ouvrages remarquables et publie *Le Temps des guépards. La guerre mondiale de la France. De 1961 à nos jours* (Taillandier, 2022, 368 p., 21,90 €). Il anime le blog *La voie de l'épée*.