

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** [2]: Numéro Thematique Aviation

**Artikel:** La menace hybride : une question complexe  
**Autor:** Vallat, Philippe / Grand, Julien  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781507>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

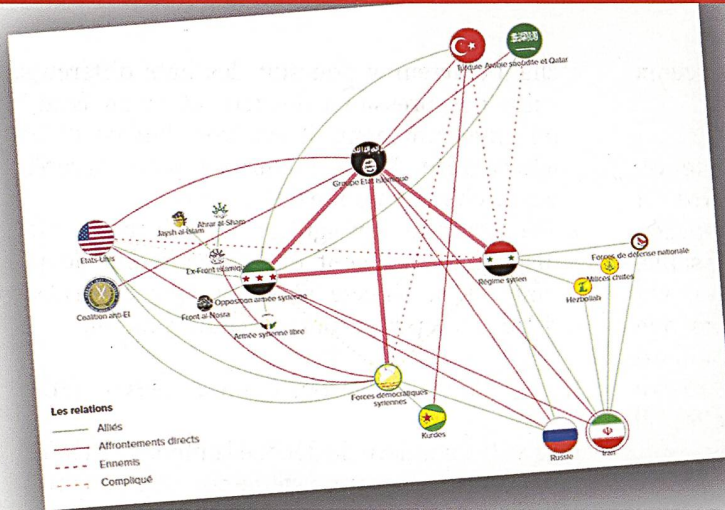
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.03.2025

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



Présentation des acteurs impliqués en Syrie sous forme d'un sociogramme systémique (<http://www.rts.ch/info/monde/7782201-infographie-en-syrie-l-ami-d-un-ami-peut-etre-un-ennemi.html>)

## Stratégie

### La menace hybride : Une question complexe

Col Philippe Vallat et Maj EMG Grand Julien

Chargé de cours IDHEAP Lausanne, membre de l'EM militaro-stratégique ; Rédacteur adjoint RMS+

Présente sur toutes les lèvres, la guerre hybride est le nouveau terme à la mode dans le monde de la politique de sécurité. Plus qu'une définition de ce terme, il est important de saisir ce qu'il représente vraiment et surtout quelles implications en découlent pour notre système de défense et notre armée en particulier d'une part, et d'autre part pour nos manières de penser et commander. Dans un monde devenu complexe, voire chaotique, comment faire quand on ne sait pas ? D'ailleurs l'abîme est infini, puisque certainement nous ne sommes même pas conscients du fait que nous ne savons pas qu'une attaque est déjà en route...

#### La menace hybride – quo vadis ?

A l'heure du tout numérique, le moyen le plus simple (mais pas forcément le plus adéquat...) de cerner un problème demeure une recherche via Google et/ou Wikipédia. Un rapide coup d'œil sur l'encyclopédie en ligne nous apprend ainsi que « La guerre hybride est une stratégie militaire qui allie des opérations de guerre conventionnelle, de guerre asymétrique (appelée également guerre irrégulière) et de cyberguerre.<sup>1</sup> » Soit, rien de bien nouveau sous le soleil puisqu'il y a quelques milliers d'années, un penseur chinois avait mis le doigt sur une telle façon de mener le combat.<sup>2</sup> Certains voient même dans ce concept une possible « escroquerie intellectuelle, » dans la mesure où l'histoire regorge d'exemples qui illustrent que la guerre hybride existe déjà depuis l'Antiquité.<sup>3</sup> D'autres encore en appellent à la guerre hybride pour qualifier tout événement sécuritaire quel qu'il soit, de la Syrie à la Libye, en passant par les récents attentats terroristes menés sur sol européen.

A nos yeux, cela ne signifie néanmoins pas que le bébé doive être jeté avec l'eau du bain. Le principal théoricien de l'hybridité, Frank G. Hoffman, la définit ainsi :

« [Elle] incorpore une série de différents modes de mener la guerre, incluant les capacités conventionnelles, les tactiques et les formations irrégulières, les actes terroristes incluant la violence et la coercition indiscriminée ainsi que le désordre criminel. Ces activités multimodales peuvent être conduites par des unités séparées ou même par une unité unique mais sont généralement dirigées et coordonnées opérationnellement et tactiquement dans le même espace de bataille pour atteindre des effets synergiques. Ces effets peuvent être atteints à tous les niveaux de la guerre.<sup>4</sup> »

Si nous pouvons effectivement abonder dans le sens de Laurent Henninger, à savoir que ce mode de combat n'est certainement pas une nouveauté de l'Histoire, le champ de bataille actuel semble bel et bien être différent. Une rapide analyse des conflits contemporains nous indique que le champ de bataille ne connaît plus aucune ligne de front ni d'ennemi clairement identifiable.<sup>5</sup> La guerre non-linéaire, autre terme retenu pour représenter la guerre hybride, a d'ailleurs été récemment « théorisée »<sup>6</sup> par le chef d'état-major de l'armée russe, le général Valery Gerasimov, dans son article « The Value of Science in Prediction. »<sup>7</sup> D'aucuns voient d'ailleurs dans les récentes poussées russes vers l'Ukraine la marque de fabrique de

1 « Guerre hybride », *Wikipedia*, <[https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre\\_hybride#cite\\_note-nextgov-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre_hybride#cite_note-nextgov-1)>, consulté le 09.05.2016.

2 Sun Zi, Griffith Samuel B, Liddell Hart Basil Henry *et al.*, *L'art de la guerre*, Paris, Flammarion, 1987.

3 Henninger Laurent, « La « guerre hybride » : escroquerie intellectuelle ou réinvention de la roue ? » *Revue de défense nationale* 03/2016, p. 1-5.

4 Hoffman Frank G., *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, Potomac Institute for Policy Studies, 2007, p. 5-9. Traduction de l'original par les auteurs.

5 Bachmann Sascha-Dominik et Gunneriusson Hakan, *Hybrid Wars: 21st Century new Threats to Global Peace and Security*, Indian Journal of Asian Affairs, Forthcoming, 2014, p. 13. En ligne: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2506063](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2506063)>.

6 Cette vision ne se base toutefois que sur un seul et unique article, citée à la note suivante.

7 Galeotti Mark, « The 'Gerasimov Doctrine' and Russian Non-Linear War », <<https://inmoscowshadows.wordpress.com/2014/07/06/the-gerasimov-doctrine-and-russian-non-linear-war/>>, consulté le 09.05.2016 ; pour la version russe, se reporter à <[http://vpk-news.ru/sites/default/files/pdf/VPK\\_08\\_476.pdf](http://vpk-news.ru/sites/default/files/pdf/VPK_08_476.pdf)>.

cette doctrine.<sup>8</sup> Au point que l'OTAN ait trouvé judicieux d'apporter une réponse à ce type de menace.<sup>9</sup>

Au final, que la guerre hybride soit une réalité ou simplement un terme appelé à passer de mode, force est de constater que le monde actuel est devenu complexe. Une menace hybride n'est, par essence, pas définissable, puisque l'ennemi ne peut être clairement reconnu et ses lignes d'opération clairement mises à jour. Alors que nous tentons de trouver la lumière dans un brouillard de guerre totale, qui serait cher à Clausewitz,<sup>10</sup> la guerre hybride est, elle, peut-être déjà en marche. En effet, la réelle nouveauté de la menace hybride réside bien dans le fait qu'elle ne se laisse que mal, voire pas appréhender du tout, ou sinon trop tard. Dans un tel scénario où par nature il est impossible de prévoir, notre capacité à nous adapter rapidement à de nouvelles situations devra représenter notre préoccupation principale.<sup>11</sup>

### Caractéristiques de la menace hybride<sup>12</sup>

Nous avons posé plus haut la définition de la guerre hybride en explicitant les composantes et caractéristiques. Décryptons maintenant la nature de ce problème.

La menace hybride se distingue par :

- Sa volatilité, soit la vitesse et la dynamique des changements avec des acteurs comme l'EI, capable d'intégrer rapidement de nouveaux enseignements et d'adapter leurs modes opératoires ;
- Son imprévisibilité, l'émergence d'actions inattendues, qui génèrent de l'incertitude à l'instar de ce que connaissent actuellement les capitales européennes avec la menace terroriste ;
- Un haut degré de dépendances et d'interactions entre paramètres multiples, ce qu'on appelle la complexité. Un exemple tiré du cinéma pour ce facteur pourrait être la série *Homeland* adaptée au monde réel, à savoir que

8 Voir en particulier Henrotin Joseph, « L'Ukraine. Une "guerre hybride" ? », *Défense et sécurité internationale* (HS48), juin.2016, pp. 32-36.

9 Lasconjarias Guillaume, Larsen Jeffrey Arthur, NATO Defence College et al., *NATO's response to hybrid threats*, 2015. En ligne: Open WorldCat, <<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=471>>, consulté le 09.05.2016. leading to a focused agenda for the discussions. Subsequent actions showed a determination by the Alliance and its member states to cope with the many challenges raised by this new threat ... The College hosted its largest-ever academic conference in April 2015, on the subject of NATO's response to hybrid warfare, bringing together scholars and senior decision-makers from across the Alliance for a two-day session in Rome ... This book combines facts, points of view, and opinions offered at the hybrid conference, as well as in independent papers commissioned and published by our Research Division \»--Preface.\», URL: »<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=471>\», language: »English\», author: »{«family»:»Lasconjarias\»,«given»:»Guillaume\»}, {«family»:»Larsen\»,«given»:»Jeffrey Arthur\»}, {«literal»:»NATO Defence College\»}, {«literal»:»Research Division\»}, issued: {«date-parts»:»[[«2015»]]\»,«accessed»:»{«date-parts»:»[[«2016»,5,9»]]}\»}, schema: »<https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json>»}

10 Clausewitz Carl von et Chaliand Gérard, *De la guerre*, Paris, Perrin, 2006, pp. 103-106.

11 Hoffman, *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, op. cit., 2007, pp. 49-50

12 Voir également Vallat Philippe, « Sommes-nous aptes à gérer un monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA) ? », *Military Power Review*, 2/2014

chaque acteur y poursuit des buts différents, cachés, subit des pressions diverses et qu'au final, dans un tel environnement, il est très difficile d'obtenir une « Recognize Truth Picture »<sup>13</sup> pour paraphraser un terme cher au monde de l'aviation ;

- Une grande ambiguïté: les diverses informations disponibles peuvent être interprétées de plus d'une manière, à l'image d'une attaque cybernétique, très difficile à replacer dans un cadre général.

Il s'agit donc d'une problématique de type VICA.<sup>14</sup>

Une autre manière de décrire la menace hybride est de la considérer comme un système complexe adaptatif, à savoir :

- un ensemble de paramètres, données et variables (les acteurs, leurs intérêts et leurs actions...);
- en interaction dynamique (...au mieux coordonnées mais en tous les cas corrélés dans l'espace et dans le temps...);
- affecté par son histoire (... mais poursuivant leur propre agenda...);
- adaptant sa stratégie, évolutif, paraissant « vivant » (... et capables de s'adapter de manière rapide et flexible...)
- avec des phénomènes émergents, généralement surprenants et parfois extrêmes, en l'absence de toute forme de contrôle central (... sans cesse en recherche de la surprise stratégique).

La nature nous donne des exemples de tels systèmes : une nuée d'étourneaux, un banc de poissons etc.

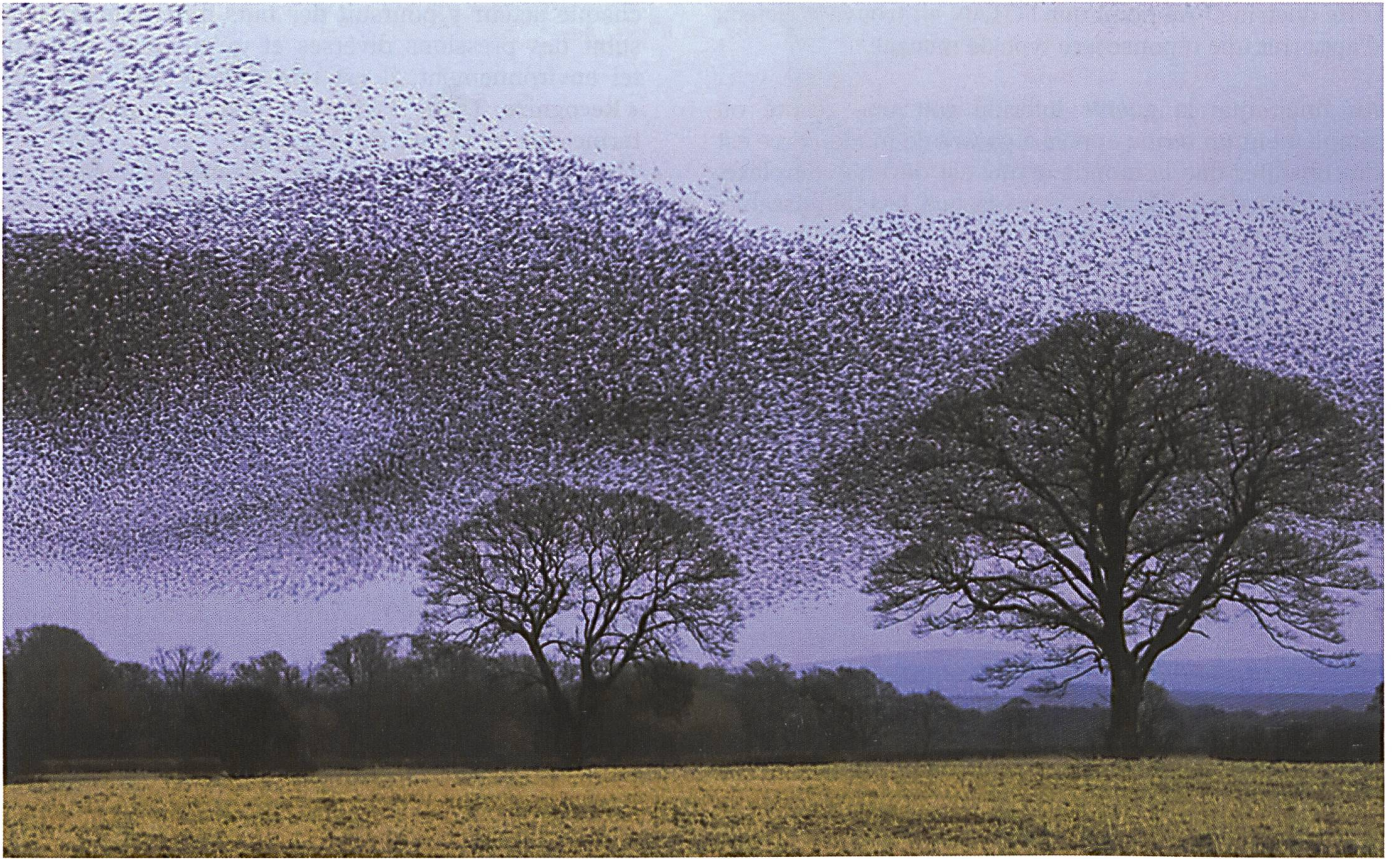
Lorsqu'il s'agit de réfléchir à ce type de situation, la pensée rationnelle et logique, mode dominant dans certains milieux dont militaires, est rapidement mise en échec :

- la vitesse de changement dépasse souvent, même avec les supports technologiques, nos capacités de raisonnement et d'interprétation, capacités en termes de vitesse (le raisonnement logique est un processus cognitif très lent) et en termes de quantités de données à traiter ;
- l'incertitude et l'ignorance nous rendent aveugles à notre propre degré d'aveuglement, nous n'avons aucun moyen d'apprécier l'importance de ce qui nous est inconnu. En découlent la non-linéarité et l'imprédictibilité: le futur ne peut pas être déduit logiquement du passé, il va émerger de manière surprenante et ne pourra être compris, au mieux, qu'après coup ;
- les effets systémiques (effets retardés, émergences inattendues, auto-organisation, adaptation etc.) sont souvent contre-intuitifs et échappent à un mode de penser simple.

Il y a trop de données, de plus de qualité ambiguë, avec des interactions invisibles qui évoluent de manière rapide et inattendue, et aussi une quantité inconnue d'inconnues, les « unk unks » (unknown unknowns). Ainsi, pour l'observateur une attaque hybride apparaît chaotique, sans règle ni logique, une cohérence n'étant perceptible au mieux qu'*a posteriori*.

13 « Image de la vérité reconnue »

14 VICA, ou VUCA en anglais, acronyme de Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity, concept de descriptions de problématiques complexes élaboré par le US Army War College dans les années 1990



Un nuage d'étourneaux permet de bien s'imaginer comment évolue une menace hybride.

### L'armée suisse face à la menace hybride

Dans le cadre de la menace hybride, telle que définie plus haut, il s'agit maintenant de cerner les limites de notre système de défense, respectivement d'entrevoir d'éventuelles pistes d'adaptation. Notre monde est régi par une logique réductionniste et déterministe. Depuis Descartes, notre manière première de résoudre un problème est de le décomposer en problèmes partiels indépendants. De plus, nous envisageons chaque événement ou action selon un principe de causalité, le plus souvent linéaire et monocausal selon le schéma « un problème - une solution. »<sup>15</sup> Notre processus de planification et de conduite (le 5+2) n'échappe pas à cette règle. Celui-ci envisage, par le biais d'un processus rationnel, l'établissement d'énoncés, agrégés en déductions qui permettent ensuite l'établissement de conséquences pertinentes pour définir l'engagement des propres moyens.<sup>16</sup> Bien que le 5+2 ait été spécifiquement élaboré pour parvenir à une solution dans le brouillard de la guerre, cette manière d'aborder un problème, qui reste pertinente pour toute problématique compliquée, ne fonctionne que très partiellement dans un cadre VICA, contrairement à ce qui a pu être écrit ailleurs.<sup>17</sup>

En effet, appliquer un mode de pensée réductionniste et déterministe, en considérant les différents problèmes partiels comme séparés les uns des autres, engendre de la perte d'information (non considération des interdépendances et de la dynamique entre les paramètres), ignore les effets non-linéaires caractéristiques aux systèmes complexes, est aveugle aux effets retardés dans le temps, et n'aborde aucunement la question de la quantité de choses qu'on ne sait pas. Pour nous, le problème réside moins dans la méthode que dans un état d'esprit engendrant un faux sentiment de sécurité, une fausse impression de compréhension complète de la situation que celui-ci inspire à un état-major ou à un commandant effectuant ses activités de conduite. De plus, dans les procédures et règlements en vigueur comme dans les pratiques courantes, il n'est qu'insuffisamment tenu compte des phénomènes psychologiques individuels et collectifs, tels que les biais cognitifs<sup>18</sup> et le besoin de conformité<sup>19</sup> qui conduisent inmanquablement à un appauvrissement de la pensée et de la qualité des décisions, phénomènes décuplés dans un environnement VICA. Ou alors existe-t-il une croyance que certains individus et groupes pourraient être magiquement préservés de ces réalités humaines... Face à une menace insaisissable,

<sup>15</sup> Le déterminisme peut être défini comme « une théorie générale de la causalité des phénomènes sociaux qui insiste sur l'importance des lois par rapport à l'action libre des acteurs » in Braud Philippe, *Sociologie politique*, 5e édition, Paris, L.G.D.J, 2000, p. 606.

<sup>16</sup> Règlement 52.054 f, *Commandement et organisation des états-majors de l'armée (COEM XXI)*, chiffre 142, p. 24.

<sup>17</sup> Rappazzo Alessandro, « New Fashion 2016: die VUCA-Welt, » <<https://rappazzo.org/2016/04/12/new-fashion-2016-die-vuca-welt/>>,

consulté le 06.07.2016.

<sup>18</sup> Pour un aperçu simple, voir <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>, consulté le 18.6.16

<sup>19</sup> La conformité sociale désigne en psychologie le fait d'adapter son comportement à ce qui est la norme au sein d'un groupe donné. <http://www.cours-de-psychologie.fr/conformite.html>. Voir également les expériences de Asch, p.ex. [https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3\\_Qk](https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3_Qk), consulté le 18.6.2016

changeante et protéiforme, comment faire quand on ne sait pas, quand les processus de travail traditionnels touchent leurs limites psychologiques et sociales et que des émotions paralysantes telles que le doute et la peur se manifestent? En d'autres mots, comment l'échelon tactique peut-il évoluer si l'échelon opératif n'est pas en mesure de saisir et de définir un état final militaire recherché?

Dans ce cadre-là, par exemple, le recours aux sciences sociales ou à des méthodes proches de la systémique<sup>20</sup> permettraient certainement d'affiner le niveau de l'analyse aux unités élémentaires présentes sur le terrain afin de pouvoir en tirer une plus grande intelligibilité et ainsi ramener la menace hybride dans un cadre pouvant être appréhendé et discuté. Ces méthodes sont toutefois de manière générale très peu du goût des militaires, à l'image du fameux bol de spaghetti (voir illustration), critiqué en son temps par le général McChrystal en raison de sa complexité.<sup>21</sup> Si pour un briefing cette visualisation doit sans conteste être remise en cause, dans le cadre de l'analyse néanmoins, c'est précisément ce genre d'outils qui pourraient mettre en lumière des faits inaccessibles en surface et donner l'ébauche d'une solution dans un cadre hybride.<sup>22</sup>

Telles que pratiquées, les activités de conduite nous amènent à une seconde problématique, celle du déni de la surprise, respectivement de l'addiction au contrôle et à la prévision. Commençons tout d'abord par le déni de la surprise, présent sur toutes les bouches et notamment chez nos voisins français où la notion de surprise stratégique se retrouve tout au long du Livre Blanc sur la sécurité et la défense nationale.<sup>23</sup> Notre pensée occidentale pense pouvoir limiter le facteur de la surprise, or force est de constater qu'une action comme le 11 septembre ou les récents attentats à Paris demeureront imprévisibles et il en va de même pour l'action d'une unité sur le terrain. Aussi nous ne pouvons qu'abonder dans le sens du général Vincent Desportes quand il affirme que « l'illusion la plus grave consiste à penser que l'on pourra anticiper les « surprises stratégiques » donc les éviter, sinon y parer. »<sup>24</sup> Cette erreur va de pair avec la tendance à l'addiction au contrôle issue des développements modernes dans le domaine des systèmes de communication et de conduite.<sup>25</sup> Alors

20 Delas Jean-Pierre et Milly Bruno, *Histoire des pensées sociologiques*, Armand Colin, Paris, 2009, p. 313-314.

21 Bumiller Elisabeth, « We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint », *New York Times*, 26.04.2010, <[http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=0)>, consulté le 06.07.2016.

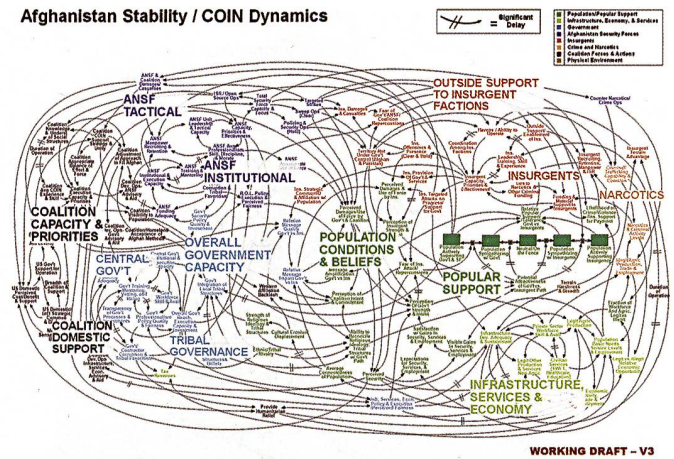
22 Ces outils furent d'ailleurs précisément utilisés dans le cadre des récentes guerres de contre-insurrection américaines, voir Zajec Olivier, « La contre-insurrection au risque de PowerPoint. Le point sur une controverse culturelle, » *Défense et sécurité internationale* (61), juillet-août.2010, p. 52-57.

23 *Livre Blanc sur la sécurité et la défense nationale – 2013*, Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2013, disponible sous [http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/pdf/le\\_livre\\_blanc\\_de\\_la\\_defense\\_2013.pdf](http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/pdf/le_livre_blanc_de_la_defense_2013.pdf)

24 Desportes Vincent, « Penser la surprise stratégique, » *Défense et sécurité internationale* (113), avril.2015, p. 41 voir également: Goya Michel, « S'adapter au combat. Accepter l'incertitude, » *Défense et sécurité internationale* (103), mai.2014, p. 58-60.

25 Secher Thomas, « La mode, la guerre, et l'informatique, » *Défense et sécurité internationale* (103), mai.2014, p. 52-57.

Afghanistan Stability / COIN Dynamics



Le fameux bol de spaghetti décrié à l'époque car trop compliqué. source: [http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=0)

que la Conduite tactique pose la conduite par objectifs en principe,<sup>26</sup> trop souvent les états-majors et les supérieurs cèdent à la tentation du sur-contrôle et du micro-management, une fausse vision prométhéenne, comme la qualifie Olivier Kempf.<sup>27</sup>

Au final, à l'ensemble de ces travers peu favorables pour aborder une crise de type hybride, s'en ajoute un autre, particulièrement handicapant pour les armées de l'Europe occidentale. Le système militaire général se trouve en effet constamment sous observation politique et publique. Si le contrôle démocratique des forces ne trouve aucun opposant, la peur de pertes sclérose bien souvent les engagements militaires européens. L'opinion publique peine à y voir un sens, ce qui rend la mort de soldat sur le terrain illégitime.<sup>28</sup> Nous avons toutefois bon espoir qu'en cas d'engagement sur le propre territoire elle aille s'amenuisant, toutefois cette observation publique porte en elle un autre danger; celui de faire des actions militaires des sortes de *placebos*. Lors des récents attentats en France, l'une des premières mesures fut de renforcer le dispositif SENTINELLE, alors même que ce dispositif n'était pas parvenu à empêcher les attentats du 13 novembre.<sup>29</sup> Ces mesures sont d'ailleurs décriées car elles sont improductives et consommatrices en ressources d'un point de vue militaire. Par contre elles font du bien aux politiques et à l'opinion publique car ces mesures rassurent.<sup>30</sup>

Comme nous pouvons le constater, nous ne sommes qu'incomplètement armés pour faire face à une menace de type hybride. La marge de progression est là, comme

26 Règlement 51.020 f, *Conduite tactique XXI (CT XXI)*, chiffres 126-132, p. 23.

27 Henrotin Joseph, « Entretien avec Olivier Kempf. "Commander", » *Défense et sécurité internationale* (63), 10.2010, p. 42-46.

28 Goffi Emmanuel, « "Si vis vitam, para mortem." Redonner un sens au sacrifice du soldat, » *Défense et sécurité internationale* (60), juin.2010, p. 46-51.

29 Voir les « Veilles stratégiques » de *Défense et sécurité internationale* (121), p. 11

30 Henrotin Joseph, « Entretien avec le général Vincent Desportes. Eviter la dernière bataille de France, » *Défense et sécurité internationale* (122), 03.2016, p. 70-75.



Les valeurs samouraï pourraient s'avérer utiles dans un cadre hybride.

nous tenterons de vous le démontrer dans la partie suivante.

### Quelques pistes de solutions

Quand il s'agit de réfléchir à comment intervenir dans un système complexe, on constate que les leviers d'action qui viennent le plus rapidement à l'esprit ne sont pas ceux qui ont le plus d'impact. Selon les principes dégagés par Donella Meadows sur les leviers de changement,<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Meadows Donella, Leverage points : where to intervene in a system, <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>, consulté le 6.6.16

le plus puissant d'entre eux est l'état d'esprit ou le paradigme duquel le problème a émergé. Cela nous incite à commencer par réfléchir sur comment on réfléchit, plutôt que de vouloir remplacer des processus par de nouveaux processus, des règlements par de nouveaux règlements. Voici donc quelques propositions concrètes qui permettraient de développer, individuellement comme collectivement, les capacités nécessaires à faire face à une menace hybride.

**1 Développer et nourrir un « esprit du débutant » ou encore « esprit d'ignorance. »**<sup>32</sup> Humilité, disponibilité à la remise en question, curiosité, écoute empathique, conscience de ses propres biais cognitifs sont les bases d'un *leadership* dans un environnement VICA. Malheureusement, ces postures et valeurs sont parfois considérées de manière condescendante comme « faibles » ou « féminines. » Et pourtant, l'histoire nous rappelle que les vaillants guerriers qu'étaient les samouraïs pratiquaient, outre le Bushido,<sup>33</sup> l'art floral (Ikebana), la cérémonie du thé, la calligraphie ou encore la poésie. Dit autrement : pas de réel *leadership* dans l'incertitude sans connaissance et développement de soi.

**2 Développer et entraîner une pensée systémique**<sup>34</sup>, une pensée complexe (selon Edgar Morin<sup>35</sup>), une pensée élaborée,<sup>36</sup> qui pour s'épanouir s'appuiera sur les approches systémiques, les sciences de la complexité, et surtout la posture intérieure évoquée plus haut. Il s'agit dans un environnement VICA d'obtenir une représentation riche de la problématique, en reconnaissant que riche ne signifie ni complet ni parfait. A titre d'exemple d'application récent, la TSR présentait sous forme de sociogrammes la situation en Syrie<sup>37</sup>. L'approche systémique est intéressante d'abord pour les participants à la démarche, le résultat à lui seul ne faisant pas autant de sens que le processus de réflexion. Et si les officiers EMG étaient formés comme systémiciens en mesure de réaliser en état-majors (partiels) des modélisations systémiques ?

**3 « Kill your baby. »** Tout environnement VICA constitue par définition un piège cognitif, l'incertitude et les émotions négatives rendant très probables les risques de biais et les phénomènes de groupe conduisant à des erreurs, individuelles et collectives, de jugement. Une parade appropriée serait la systémisation des pratiques de « *red teams*. »<sup>38</sup> Pour autant, l'obstacle principal à de

<sup>32</sup> Vallat Philippe, Un esprit d'ignorance, <http://www.comitans.ch/fr/blog-philippe-vallat/leadership-dans-l-incertitude/133-esprit-ignorance>, consulté le 6.6.16

<sup>33</sup> <https://btr2010.wordpress.com/category/bushido/>, consulté le 18.6.16

<sup>34</sup> Wikipedia, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pens%C3%A9e\\_syst%C3%A9mique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pens%C3%A9e_syst%C3%A9mique), consulté le 18.6.16

<sup>35</sup> <http://www.intelligence-complexite.org/fr/qui-sommes-nous/lassociation-pour-la-pensee-complexe.html>, consulté le 18.6.16

<sup>36</sup> Vallat Philippe, « Du besoin de savoir penser », <http://www.comitans.ch/fr/blog-philippe-vallat/leadership-dans-l-incertitude/164-savoir-penser>, consulté le 1.6.16

<sup>37</sup> <http://www.rts.ch/2016/06/06/16/22/7782266.image?w=500&h=281>, consulté le 6.6.16

<sup>38</sup> « Red Teaming: une interview avec Mark Mateski », *Revue militaire suisse* (2), 2015, pp. 14-15 ; Red Team Journal, « Red Teaming: un



telles pratiques ne sont pas tant les méthodes, mais la culture: ce qui est nécessaire est une culture de remise en question, systématique, structurée et bienveillante des pratiques et décisions, culture qui constitue la base de l'apprentissage collectif, d'une organisation agile, capable de s'adapter rapidement à son environnement et donc aussi de créativité et d'innovation, ce à quoi une menace hybride appelle par définition.

**4 Solliciter l'intelligence collective** plutôt que l'intelligence collectée, soit travailler avec des états-majors «sages.» Par groupes sages, Robert Dilts entend des groupes qui examinent attentivement les leçons tirées de l'expérience (par exemple avec des retours d'expérience systématiques, sans complaisance certes mais surtout sans jugement ni recherche de coupable), adoptent des points de vue multiples et nuancés avec l'intention de comprendre plutôt que de juger (par exemple en intégrant et respectant la diversité apportée par les officiers de milice) et explorent des alternatives et se demandent s'il n'y a pas une meilleure voie (par exemple en testant de nouvelles approches plutôt qu'accepter la dictature des règlements). Pour amener des résultats de qualité dans un environnement VICA, un groupe sage n'a pas besoin d'être spécialement composé d'experts, il doit plutôt garantir, selon une récente étude de Google,<sup>39</sup> la sécurité psychologique (capacité à s'exprimer et prendre des risques sans se faire rabrouer par un *leader*), la co-dépendance (capacité et confiance partagée entre les membres de l'équipe dans la production d'un travail de haute qualité), la clarté des structures et des buts (les objectifs et les plans pour les atteindre sont-ils clairs

point de vue équilibré », *Revue militaire suisse* (2), 2015, pp. 12-13.  
 39 <https://viuz.com/2016/03/04/projet-aristote-les-cinq-cles-des-equipes-gagnantes-selon-google/#oDdKFKSQ4VPopTCw.30>, consulté le 18.6.16

?), le sens (travaillons-nous ensemble à quelque chose d'important pour chacun d'entre nous?) et l'impact (croyons-nous fondamentalement que notre travail compte?). Ce mode de fonctionner est particulièrement développé au sein des forces spéciales, le «management commando»<sup>40</sup> se distinguant par l'authenticité des rapports humains et la performance collective qui dépasse la somme des efforts de chacun. Et si les officiers EMG devenaient des facilitateurs d'intelligence collective?

La menace hybride est d'une nature fondamentalement différente des menaces auxquelles l'armée suisse s'est à ce jour préparée. Elle est fondamentalement de type VICA. Comme nous l'avons vu, la manière d'aborder avec réalisme et espoir de succès ce type de problème dépend moins des procédures, plans, règlements et automatismes tirés du passé, et bien plus des compétences sociales et de la force psychique des hommes et des femmes concernés, ce que certains auteurs appellent la «dominance cognitive.»<sup>41</sup> Comment alors former et entraîner les cadres de l'armée suisse, individuellement comme collectivement, à être capable, dans une situation inattendue, de créativité, innovation et improvisation qui feront la différence?

P. V. & J. G

40 Debarge Bertrand, Leadership en zone d'incertitude : les vertus du management commando, <http://www.m2ie.fr/leadership-en-zone-dincertitude-lexemple-des-forces-speciales-2/>, consulté le 18.6.16

41 Kernic Franz, Annen Hubert, Führung und Werte, Military Power Revue der Schweizer Armee, Nr. 1/2016