

L'AMOUR DU RISQUE

PAR LE COLONEL EMMANUEL DUBOIS - PROMOTION « DE LA FRANCE COMBATTANTE » (1997-2000)

Si on ne devait retenir qu'une chose des lignes qui suivent, j'aimerais que ce soit cela : le métier d'officier, c'est prendre des risques. Un célèbre feuilleton des années 80 a inspiré le titre de cet article. Un peu racoleur, certes, mais pas complètement inutile ! Contrairement aux Hart, couple glamour qui goûte au frisson du danger dans de rocambolesques aventures, l'officier, lui, ne joue pas.

Le risque peut relever du défi personnel ; on peut sans honte aimer le sentiment de puissance ou de maîtrise qu'il procure. Je crois même qu'un chef rebuté par l'idée de prendre des risques sera toujours indécis, jamais victorieux. Mais la prise de risque n'est pas une fin en soi. À chaque fois interviennent les notions de nécessité et d'enjeu. En somme, pour vaincre, un officier doit prendre des risques à la mesure d'un enjeu.

Une époque qui réprovoque le risque

Nous vivons au cœur de la cité et, quoiqu'exerçant un métier à part, nous ne pouvons pas nous affranchir complètement de ses tabous. Les sociologues qualifient notre époque de société *assurantielle*. Le risque y est mal vu, on s'en méfie : au travail, à l'école, dans l'assiette et même en vacances. Aussi fait-on des classes de mer sans aller dans l'eau ou de la restauration sans goût (aucun rapport avec nos ordinaires, bien sûr). C'est à se demander, question digne d'un oral de l'École de guerre, si, de nos jours, on autoriserait Christophe Colomb à appareiller ! Pourquoi tant de haine envers le risque ? En partie peut-être à cause du principe de précaution mal digéré. Il s'agit au départ d'une réflexion du philosophe Han Jonas sur la responsabilité de l'homme dans son rapport à la nature, les problèmes éthiques posés par des capacités technologiques quasi-illimitées. D'un principe moral limité au champ de l'environnement, on a fait un principe juridique au champ d'application tous azimuts. D'une critique (déjà formulée par Pascal) de la « *science sans conscience* », on a érigé un principe résumé par l'injonction : « abstiens-toi ! ».

Le risque opérationnel : un risque à part.

Dans ce contexte, on comprend que la singularité du métier des armes ne va pas de soi (sauf pour les militaires). Sans s'étendre, reprenons quelques articles du *Casoar* sur la judiciarisation du fait militaire ou encore le concept « zéro mort », en vogue dans les années 90. Aujourd'hui, nos engagements rudes de ces dix dernières années, en particulier le déploiement *Sentinelle* depuis 2015, amènent les Français à considérer le risque lié à l'emploi des forces en opération comme échappant au champ du principe de précaution. La sécurité au travail ne s'applique pas au combat : l'explosion d'un IED au Sahel n'a rien à voir avec celle d'un site Seveso.

Il est alors nécessaire de bien distinguer le risque opérationnel, lié à l'engagement au combat, du risque domestique, lié à la vie quotidienne et à l'entraînement. Et il est probablement aussi vain d'invoquer le principe de précaution pour ne rien faire à la guerre que d'invoquer le principe de liberté d'action pour faire n'importe quoi à l'entraînement.

(1) *Combiner les techniques de combat corps à corps et celles du tir de combat*



Drop en mer au large de la Nouvelle-Calédonie

La maîtrise des risques domestiques...

Il y a quelques années, j'étais très circonspect à l'idée de faire du contrôle interne. J'y voyais des signes inquiétants de la civilianisation de notre armée de Terre. J'ai depuis révisé mon jugement (dans le cas contraire, l'inspection de l'armée de Terre m'y aurait probablement aidé) et je trouve la démarche vertueuse, en particulier pour ce qu'elle apporte en matière d'analyse du risque.

L'analyse des risques.

Malgré le poids des indicateurs et des processus, le contrôle interne porte en soi un bénéfice majeur : l'analyse des risques. C'est, en effet, une opportunité de repenser l'écosystème qu'est le régiment dans son environnement : sécurité des installations, hygiène, hébergement, activités de préparation opérationnelle, etc. Il s'agit de caractériser les risques selon l'occurrence (de « quasiment impossible » à « quasiment certain ») et la gravité (de « bénin » à « très grave »). Il y a bien sûr une part de subjectivité dans cette analyse, mais ce qui compte vraiment, c'est de comparer les risques, de les classer, bref, d'établir des priorités. C'est un vrai acte de commandement puisque cela cible l'action sur les risques majeurs afin d'en limiter la survenue ou d'en atténuer la gravité. En planification, on parle de *risk mitigation* (atténuation des risques, mais en anglais, ça fait pro !).

À quoi cela sert-il ?

D'abord à aller loin dans le réalisme de l'entraînement. C'est le cas, par exemple, des centres d'aguerrissement. Les activités qui s'y déroulent sont par nature plus variées, plus intenses, plus insolites et la difficulté y est omniprésente. On ne s'engage pas dans des activités à risque impunément : pagayer de nuit, faire un parcours de tir C4¹ en état de fatigue extrême, un exercice de combat

dans des conditions météo éprouvantes. Ensuite, la maîtrise des risques domestiques donne de la méthode et de la pratique. Cela développe l'agilité et permet d'éduquer à la prise de risques opérationnels.



Tir PGM

...pour être libre de prendre des risques en opérations.

Sur un théâtre d'opérations, la maîtrise des risques domestiques permet de maîtriser tout un environnement qui ne relève pas directement du combat. Certaines vulnérabilités du temps de paix sont également valables en opérations : sécurité routière, consommation d'alcool, prévention du paludisme. Les avoir bien identifiées permet de se concentrer sur les risques opérationnels.

Nature du risque opérationnel.

Les penseurs militaires s'accordent pour dire qu'il n'y a pas de victoire sans prise de risque. Jean Guittou, affirmait même que « *les plus grands succès sont solidaires des plus grands risques* ». Pourquoi ? Parce que la prise de risque est liée à l'initiative, elle-même clé de la bataille. Le général Yakovleff estime ainsi que « *la maîtrise de l'initiative est au cœur de la notion de victoire [...]. L'initiative est caractérisée comme la détention d'options à exercer. La victoire correspond à la saisie d'options - et donc au renforcement de l'initiative* »². Dit autrement, qui ose, ne gagne pas forcément, mais qui n'ose pas, perd à coup sûr.



Décider

Un risque par rapport à quoi ?

On caractérise les risques par rapport à un cadre de référence défini par la doctrine. S'appuyant sur des principes généraux, la doctrine éclaire la réflexion. Ce n'est pas une somme d'obligations et d'interdits. Elle permet ainsi de mesurer l'écart par rapport à une norme. Par exemple il est convenu qu'un rapport de force favorable en offensive est de trois contre un. La tactique n'étant pas une règle de trois, on peut aussi attaquer à deux contre un. L'écart permet de mesurer le risque et incite à trouver un moyen de rétablir un rapport favorable. C'est la manœuvre ! Les méthodes de raisonnement tactique intègrent pleinement cette notion de risque. Les risques permettent de distinguer vraiment un mode d'action par rapport à un autre. Un chef ne se prononce pas (en tous cas ne devrait pas) en faveur de l'un ou de l'autre uniquement selon son goût ou son intuition mais en fonction d'une analyse des risques fournie par son état-major. Ensuite, c'est une question d'enjeu.

Comprendre la notion d'enjeu.

Le rôle d'un état-major consiste à caractériser les risques. Il faut ensuite décider : faut-il les prendre ? La réponse appartient au chef, c'est même une de ses prérogatives exclusives. Pour trancher, il faut se référer à la notion d'enjeu. L'enjeu est tout simplement ce que l'on peut gagner ou perdre. En effet, s'il n'y a pas d'enjeu, rien à gagner ni à perdre, pourquoi agir ? De façon assez logique, on perçoit bien que la prise de risque peut aller crescendo à mesure que l'enjeu de l'engagement augmente. Jean Guittou, d'ailleurs, ne dit rien d'autre. Cependant, l'enjeu est une notion plus subtile qu'il n'y paraît. Avec mes capitaines et mes lieutenants, j'aborde la question ainsi : la question à se poser n'est pas « est-ce que cela vaut le coup ? ». La réponse sera toujours « oui » pour des hommes de caractère tournés vers l'action. La vraie question est « est-ce que cela vaut vraiment le coup ? ». Avec cette notion de relativité, on prend de la hauteur et instantanément la réponse mérite étude. On vient d'introduire, l'air de rien, le principe d'économie des moyens qui garantit la liberté d'action.

Pour conclure, je dirai que l'officier doit s'astreindre à bien maîtriser les risques domestiques pour pouvoir mieux prendre des risques opérationnels, clés de la victoire au combat.



Le colonel Dubois est un officier des troupes de marine. Son parcours alterne des temps de troupe et en école, ponctué par des projections extérieures. Chef du bureau enseignement-études de l'École de guerre-Terre jusqu'en 2018, il commande le régiment d'infanterie de marine du Pacifique en Nouvelle-Calédonie.

(2) Général Michel Yakovleff, *Tactique théorique, Economica*.