

Espace, temps, énergies

GUY GOEMANNE

Le lieutenant-colonel d'aviation Guy Goemanne a développé un plan stratégique pour l'avenir du renseignement militaire en Belgique.

Il est détenteur d'un Executive Master en intelligence stratégique (HEC-Ulg)

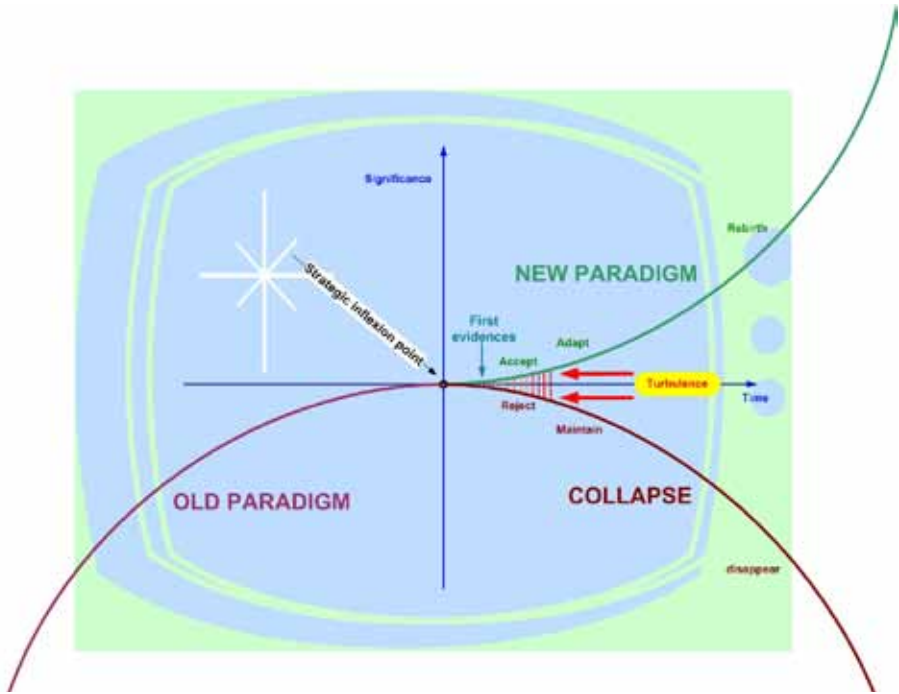
Wij leven in een steeds complexer wordende wereld, waar steeds zwakker wordende signalen een steeds grotere impact hebben op steeds grotere en heterogene zones. De "tijd" blijft versnellen en veroorzaakt in zijn kielzog een draaikolk van instabiliteit. En alhoewel we het allemaal eens zijn met deze vaststelling, blijven het ritme, de richting en de omvang van deze veranderingen ons verbazen.

BASCULES STRATÉGIQUES

Une bascule stratégique est un point d'inflexion qui modifie de manière irrémédiable notre façon de ressentir, de penser et d'agir. La littérature anglophone, Andy Grove en tête, parle de « *strategic inflection point* ». Il ne s'agit ni d'une bifurcation de la théorie du chaos ni d'un rarissime et imprévisible cygne noir (Fukushima) cher à Nassim Nicholas Taleb. Dans ce concept de bascule, un paramètre de notre environnement évolue très doucement et en un point précis, la concavité change de signe, ce qui, à notre insu immédiat, bouleverse irrémédiablement notre biotope.

La période comprise entre le point d'inflexion, que nous fixerons arbitrairement sur l'échelle de temps, et la prise de conscience collective est longue et, dans l'attente éventuelle de l'adoption de nouveaux comportements, le tiraillement entre l'ancien et le nouveau « monde » est de plus en plus inconfortable.

À travers une grille de lecture appliquée à l'espace, au temps et aux énergies, nous arrivons à la conclusion que nos schémas de pensée, nos structures et nos méthodes tant internes qu'externes, tant personnels que professionnels, doivent être renversés et réinventés afin d'y intégrer les leçons de la complexité. Il nous faut changer de paradigme¹, ce qui, en pratique, est extrêmement ardu !



Inflection point

LE MONDE RÉTRÉCIT EN S'ÉLARGISSANT

À la suite des progrès en matière de transport des informations, des idées, des personnes et des biens, nous sommes passés du local homogène (mon village est le centre du monde) au global hétérogène (le monde est mon village), disons, dès le 20 juillet 1969 à 17 h 39 UTC.

Ce n'est pas sans conséquence, car nous avons basculé insensiblement du bipolaire au multipolaire, de la culture à la multiculture, de la structuration endogène centrifuge à la déstructuration exogène centripète, de la souveraineté nationale au droit d'ingérence, de la défense de la patrie à la protection des valeurs démocratiques, etc.

Notre mode de pensée est façonné pour la compréhension des systèmes fermés. Mais les frontières, séparations, bornes, et autres classifications de toutes natures sont devenues floues, les cloisons ne sont plus étanches. Nous devons évoluer vers l'acceptation et la compréhension des systèmes ouverts et basculer vers une conception qui ne soit plus en « *OU* », mais en « *ET* ». Ami *OU* ennemi est devenu simultanément ami *ET* ennemi et ennemi *ET* ami. Dans le domaine économique, nous voyons la

naissance de la « coopétition² », à l'image des stratégies adoptées, depuis longtemps, par les plantes et les animaux.

Cependant, il ne nous est pas aisé de passer d'une autarcie nous donnant une illusion d'autonomie et de maîtrise souveraine à une ouverture à l'inconnu, génératrice d'angoisses, mais également de promesses. Cette mutation exige de mieux se connaître, d'accepter ses faiblesses et ses besoins, de gagner en confiance et d'oser aller vers la différence, vers l'étrange pour mettre à mal la normalité, fruit de la dictature du milieu de la courbe de Gauss.

C'est enfin, plus prosaïquement, la raison d'être de nos forces armées qui s'en retrouve chamboulée. De quelles menaces et de quelle intégrité parle-t-on aujourd'hui : économiques, sociales, culturelles, idéologiques et géographiques ?



Le monde rétrécit en s'élargissant. Préserver le temps long au service du temps court.

Nous baignons aujourd'hui dans la tyrannie de l'immédiat. De la lettre, nous sommes passés au SMS, du film, au clip vidéo, tandis que des banques déménagent leurs serveurs de quelques mètres pour gagner des nanosecondes lors de leurs transactions « flash ». Paradoxalement, pour la première fois de l'histoire de notre univers, nous survivons potentiellement à cinq générations, et il n'est plus rare de connaître sur une vie 3 mariages et 10 employeurs.

Postulons l'apparition du temps court aux liaisons transatlantiques ; en 1907, Marconi

établit le premier service commercial de communication radio et en 1927, Lindbergh effectue la première traversée directe en avion. Nous assistons depuis à une accélération exponentielle de la marche du monde.

Les fenêtres d'opportunité deviennent plus nombreuses, mais leurs tailles plus réduites. Pour les exploiter, il nous faut provoquer une asymétrie informationnelle, décisionnelle et opérationnelle. Ceci implique d'agir sur les deux longueurs du temps afin d'exploiter le temps court en harmonie avec la réflexion, fruit du temps long.

Rien ne caractérise plus le temps court que la vitesse de transmission de l'information. Historiquement, cette transmission épousait celle de la hiérarchie sociale sous une forme statique et verticale. En caricature, une élite lettrée et informée aux commandes, un peuple ignorant à l'exécution. Mais voilà, la transmission d'informations est devenue instantanée, nomade et horizontale.

Les organisations hiérarchiques sont cependant, très majoritairement, restées parfaitement verticales et séquentielles. Si nous voulons gagner du temps, nous devons mettre en place des outils et des procédures favorisant le travail en parallèle où l'action est décentralisée dans tous les domaines possibles afin de « penser global et agir local ». La tendance lourde de l'aplatissement de la structure hiérarchique des entreprises n'aura de sens et d'effet que si elle ne reste pas, ni formellement ni informellement, strictement verticale. Le défi est de remplacer le sommet des pyramides par le centre de cercles sans toutefois perdre la cohérence et la raison d'être collective.

La vitesse associée au temps court est très grisante, mais comporte un risque névrotique. Avoir le nez dans le guidon donne une fausse impression d'importance et de maîtrise. Agir vite implique de penser mieux. Il faut envisager le long terme sur base d'informations significatives, multiples, mais fragmentaires et poser clairement les nœuds existentiels, les trancher, et en aborder les conséquences avec courage, détermination, franchise et humilité. Sans quoi, nous nous contentons d'un (sur) réactivisme qui ne laisse, à raison, qu'une impression amère de chaos, voire de gâchis.

Ces périodes de réflexion ne peuvent être parasitées par les stimuli du temps court. Réfléchir, c'est penser mûrement. Seul le temps long permet d'acquérir, d'échanger et de créer de la connaissance, de se forger une vision.

Enfin, il est urgent de s'atteler à une révision drastique de nos échanges informationnels. L'information brute doit être cantonnée aux réseaux sociaux d'entreprise (Knowledge Piazza, BlueKiwi...) et/ou aux plateformes collaboratives (MediaWiki,

SharePoint...). Il est inutile de réunir le personnel pour lire un texte que les absents ne recevront jamais et que les présents n'écotent que d'une oreille distraite... quand ils écotent.

Il est par contre plus que jamais vital de se rencontrer (étymologie originale : s'affronter) afin d'explicitier, d'échanger et d'enrichir les connaissances implicites, celles contenues dans notre cerveau. Cela ne peut se faire qu'en veillant à générer de la confiance et du respect mutuel. Le « tard au bar », aujourd'hui disparu, doit faire place à d'autres approches qui vont bien au-delà de ce que nous offrent les réseaux sociaux.

DES FAIBLES DEVENUS FORTS

Depuis l'automatisation des boucles de régulation, que l'on peut situer en 1904 avec l'invention de la diode par Ambrose Fleming, il est possible, au départ d'énergies faibles, de commander des énergies fortes.

Nous sommes depuis passés de la puissance à la dextérité, de la force au flux, du visible à l'invisible, du matériel à l'immatériel, de l'action à l'influence, de la contrainte à l'encouragement.

La bascule du fort au faible est en accord avec la théorie thermodynamique de l'entropie qui postule l'accroissement quasi constant du degré de désordre de tout système. Elle l'est tout autant avec la version mathématique de Claude Shannon, pour qui l'entropie correspond à la quantité d'informations contenue ou délivrée par une source.

C'est le bruit, autrement dit l'incertitude, qui, en modifiant la qualité de l'information originale, crée de nouvelles versions, augmentant en définitive la quantité totale d'informations. Créer un optimum de diversité certes au détriment du message original, afin de se prémunir des changements d'environnement, est un principe largement utilisé par la nature, par exemple, dans la reproduction des espèces.

Le pluriel d'énergies permet d'englober dans ce concept la finance, l'information, la matière... bref, toutes formes d'énergies, temporairement cristallisées et qui peuvent nous servir de réservoirs. Nous appellerons signaux les manifestations extérieures de ces énergies. Toute la difficulté en présence d'énergies faibles réside dans la détection et l'interprétation des signaux faibles associés qu'un capteur peu précis qualifiera de bruit, et nous, de comportement erratique, voire chaotique.

Plus le temps s'accélère, plus il nous faut réfléchir en termes de flux et de vecteur de flux. Le pendant dynamique de la force statique nous incite à regarder tout événement comme ayant un sens et une grandeur, soit un début, une fin et entre les deux un cheminement plus ou moins dense et irréversible. Nous rechercherons dorénavant la gestion optimale des flux de nos systèmes et organisations, et non une stabilité immuable.

Les conflits asymétriques sont un exemple flagrant de l'importance, pour un groupe faible, de sa capacité de mobilisation (endoctrinement), du dynamisme de ses actions, de la surprise (issue de l'impermanence et de la créativité), de la connaissance juste du terrain et enfin, de sa capacité à disparaître et de se fondre dans le « bruit » d'une population innocente.

Riche des enseignements des trois bascules précédentes (espace-temps-énergies), nous percevons que la lutte contre la guerre asymétrique passe impérativement et au plus tôt par une offensive paradoxale (contrainte et incitation), coordonnée et simultanée sur tous les flux (par exemple, les trafics), qu'ils soient d'argent, de drogues, de matières premières, d'armes, d'êtres humains, de moyens logistiques, d'informations et encore d'influence, ainsi que sur tous les vecteurs de ces flux (par exemple, les réseaux et les trafiquants).

Une échelle de temps raccourcie dans un monde hétérogène nous porte à croire que ce sont, aujourd'hui, les flux et leurs combinaisons qui font et défont les systèmes sociaux, économiques, politiques, idéologiques à l'image de ce qui se passe depuis toujours pour tout être vivant.



Des faibles devenus forts.

CONCEPTION COMPLEXE

Distinguons clairement le « compliqué » (*complicare* : plier en enroulant) du « complexe » (*complexus* : ce qui est tissé ensemble).

55

Depuis les philosophes grecs et Descartes, notre mode de réflexion consiste à isoler pour identifier les particularités, à disséquer pour les comprendre et à transposer le résultat de l'agencement simple de ces recherches individuelles dans l'environnement d'origine.

En revanche, la méthode « complexe », dite systémique, postule que tout problème, organisation, être vivant... est une symbiose de systèmes ouverts, en relations multiples, continues et instables tant avec l'environnement qu'avec leurs propres constituants et où une multitude d'inconnues fournit une foultitude irréversible de réponses... très majoritairement imprévues ! Par exemple, jamais aucune étude scindée du chlore et du sodium ne peut prévoir que la combinaison de l'ensemble génère des cristaux blancs et salés. Le tout est, à la fois, plus et moins que la somme de ses parties. L'holisme n'est jamais égal à la somme des réductionnismes.

Les notions de risque et d'incertitude prennent là une autre coloration. Ce ne sont pas, pour la pensée complexe, des imperfections à éliminer, mais l'occasion d'enrichir le niveau de connaissances et de découvrir de nouvelles solutions mieux adaptées à nos besoins et à celui de notre environnement.

À titre d'exemple, la très prisée analyse SWOT nécessite d'être remplacée, car non seulement elle ne tient pas compte des interactions incessantes entre facteurs internes et externes, mais surtout, elle catalogue tout événement comme menace ou opportunité, force ou faiblesse alors que toute menace est une opportunité, toute force est une faiblesse et... vice-versa.

Par ailleurs, à la folle course vers le chaos semble s'opposer l'essor de formes organisées d'ordre. Appelée « néguentropie » en 1944 par Erwin Schrödinger, cette propriété, à l'instar de l'entropie, croît et ne peut, souvent à l'issue d'événements brusques et violents, que diminuer temporairement et localement.

Ce n'est pas la complexité en tant que telle qui pose problème, car à bien regarder, tout est (de plus en plus) complexe. C'est le biais cognitif introduit par l'utilisation des modèles actuels, cartésiens et appelés systématiques qui ont pourtant fonctionné tant que l'on étudiait des phénomènes à quelques inconnues dans des plages de variations linéaires et de faibles amplitudes.

Pour appréhender le monde actuel, où les interactions sont fortes et chaotiques, une nouvelle approche s'impose. Mais un paradigme ne peut se créer, se développer et s'approprier que si nous revisitons drastiquement, au préalable, nos mentalités, nos croyances, nos méthodes et donc, nos habitudes. L'évolution personnelle est le prix à payer pour la transmutation des systèmes qui nous englobent et qui eux-mêmes, à l'image de notre modèle sociétal, devront muter. Il ne peut plus être question, aujourd'hui, de toilettage superficiel.

En introduisant les notions de complexité organisée et de complexité désorganisée (« *Science and complexity* », 1948), Warren Weaver ouvre une première et sérieuse brèche dans la digue de nos certitudes. Depuis lors, d'autres penseurs de la complexité (E. Morin, J. de Rosnay, J.-L. Le Moigne, l'École de Palo Alto et quelques universités sud-américaines) proposent de passer d'une vision « ego-deo » — centrée (déclinaison du verbe avoir ; tout pour moi et mon idéal) à une conception « bio-éco » — sophique (déclinaison du verbe être ; sagesse responsable d'un système vivant en symbiose avec son environnement).

Retenons-en schématiquement l'idée que face au chaos et à l'incertitude, seul un principe fondateur et organisateur simple, clair, transparent permet d'assurer la pérennité des systèmes complexes. L'expression d'une volonté, d'une détermination est porteuse d'avenir grâce à une adhésion responsable au projet commun. Perdre le sens de la guerre, c'est perdre la guerre, voici l'importance de nos « *Mission Statements* ».

Ensuite, l'intégration de valeurs communes et le développement de qualités comme la redondance, la résilience, la singularité, la lucidité (y compris à propos de son ignorance) et la capacité à générer de la diversité (hybridation, fertilisation croisée...) permettent de jouir, sans jamais perdre son âme, d'une confiance en soi et d'une faculté d'adaptation essentielle³.

Par ailleurs, tout système ouvert, caractérisé par ses échanges internes et externes, cherche à maintenir ses équilibres dynamiques au moyen de boucles de régulation. La tolérance, la « reliance » (aptitude à se relier, se connecter), l'empathie et l'acceptation de l'interdépendance permettent l'établissement de dialogues francs (*obligation to dissent*), pluridisciplinaires et multicouches. Seule cette confiance dans nos relations avec l'étrange (intérieur) et l'étranger (extérieur) autorise la décentralisation, l'automodération et l'auto-organisation.

Enfin, dans le respect des limites éthiques, légales, temporelles et matérielles, c'est le résultat qui importe (« équifinalité »). Il s'agit dès lors pour toute organisation complexe, de non seulement responsabiliser les exécutants (*empowerment*), mais

également de stimuler leur créativité divergente, leur collaboration convergente et leur implication permanente afin d'éviter, corollaire d'un attentisme peureux, toute sclérose par paralysie des initiatives.

QUELLE ARMÉE POUR LA BELGIQUE ?

Les mots « complexe », « approche compréhensive », « holistique », sont très à la mode dans les milieux militaires européen, OTAN et belge. Qu'en est-il réellement dans les actes et les mentalités quand rôde le néo-darwinisme toujours prêt à éliminer ce qui n'est plus adapté ?

À l'heure du global hétérogène et de l'asymétrie des forces, la doctrine de la guerre « juste » se doit d'inclure l'idée de la protection des personnes, la défense de notre système démocratique et la construction proactive et effective de la paix dans un espace devenu pluridimensionnel (social, économique, humanitaire, idéologique, culturel, géographique, cybernétique...). La vision sécuritaire de la défense de l'intégrité territoriale et de la souveraineté politique de l'État envers toute menace extérieure demande à être intégrée dans un concept beaucoup plus large où un slogan tel que « la victoire aux combats » reconnaît l'enjeu (la guerre) et affiche clairement le niveau d'ambition, quel que soit le champ de bataille désigné. L'art militaire aujourd'hui signifie certainement plus que l'usage collectif et légitime de la violence.

Dans un monde complexe « inter tissé », la défense ne peut plus agir isolément alors même que la concurrence, qu'elle soit privée, fédérale ou internationale, est rude et s'aiguise sur une pierre budgétaire de plus en plus affûtée. L'objectif stratégique de stabiliser la défense ne permet ni de répondre aux défis actuels, ni de se prémunir de la tempête budgétaire annoncée. Il est impératif de soigner le retour sur investissements qu'il soit diplomatique, politique, social ou économique. Enfin, les relations avec les régions et communautés, pourtant devenues piliers de la Belgique, sont toujours embryonnaires. Comment dès lors conserver une place juste sur l'étagère des services de l'État fédéral ?

Depuis la suspension du service militaire, notre capacité de mobilisation s'est dégradée et notre Défense s'est graduellement coupée de la nation et des citoyens. Émanation du peuple, elle n'est plus à son image et les diversités sont parfois mal vécues. La gestion de la réputation et le recrutement d'une population, jeune de surcroît, passent par l'utilisation active et judicieuse des réseaux sociaux.

Les structures militaires, toujours marquées par la guerre froide, sont encore large-

ment cloisonnées et pyramidales. Une vision systémique recommande de reconstruire une maison Défense (civils et réservistes inclus) ouverte et accessible, au départ d'une brique de base (chef de corps), de regrouper certains grades, de supprimer quelques étages et de condamner quelques annexes ne faisant pas partie du cœur de métier. Agir de façon interdépendante, simultanée, singulière et décentralisée sur les flux implique d'agir et d'influer sur les vecteurs de flux. Cela requiert un haut niveau de technicité et de spécialisation et cadre dans l'optique d'une mutualisation voulue plutôt que subie.

Les cycles de planification opérationnelle, personnelle et matérielle ne répondent plus aux critères de fenêtres d'opportunités de plus en plus étroites. Le temps court pose également la question de la flexibilité de nos horaires et par corollaire, l'équité de notre système de congé.

Les formations, voulues hier, très largement normatives, doivent oser le pari de l'ouverture, de la singularité, de la diversité, et permettre l'acceptation de l'interdépendance. Les tests physiques et la mise en condition ont un coût non négligeable et ne sont qu'un moyen (nécessaire pour tous, suffisant pour tous ?) pour permettre l'accomplissement de missions de plus en plus hétéroclites et pointues.

La simplification administrative requiert certes de la confiance, mais est un sérieux facteur d'économie et de bien-être. La gestion de la qualité, s'appuie en premier lieu sur la clarté des intentions du commandement (manuel des politiques) et sur des instructions et réglementation minimalistes qui concernent bien plus le fond que la forme. La gestion de l'information se fait, au profit de tous, de façon structurelle et au moyen des outils les plus modernes.

Afin de responsabiliser les acteurs de la décentralisation, les postes de commandement sont idéalement soumis à mandat et reçoivent l'autonomie nécessaire à l'exercice de leur autorité. Le système d'évaluation évolue vers un modèle omnidirectionnel, franc et stimulant. Le système actuel de promotion, qui génère beaucoup de frustration, est revu dans le sens de trajectoires (semi-)planes ou courbes et où la fin de carrière, certainement en cas d'allongement, est totalement réaménagée.

LE RENSEIGNEMENT, RÉDUCTEUR D'INCERTITUDE

Le cycle classique du renseignement (Question, Collecte, Analyse, Production) n'est adapté à aucune des bascules. Passif, il se concentre sur l'homogène connu et ne permet pas d'appréhender l'« inconnu inconnu ». Séquentiel, il ne résiste pas au

temps court. Cloisonné, il nuit à l'agrégation des signaux faibles et à leur transformation en information significative. Pyramidal, il empêche l'utilisation de plateformes collaboratives et l'apport de chacun, y compris hors de son champ de responsabilité.

Les conflits actuels sont asymétriques, et la distinction entre renseignements tactiques, opérationnels et stratégiques n'y est plus pertinente. Que ce soit un ministre que l'on informe en direct à propos de l'enlèvement d'un concitoyen ou la transmission vers les autorités judiciaires d'une menace terroriste imminente envers une gare belge. Que ce soit à bord de nos frégates, la confirmation dans les 24 heures, du mandat d'arrêt de pêcheurs au large des côtes somaliennes, l'alerte donnée à la sécurité d'un aéroport afghan à propos d'un véhicule civil rouge immatriculé à Kaboul ou la naissance, à Bangui, d'un sentiment anti-belge suite à une vidéo postée sur YouTube. Les informations, insignifiantes isolément, doivent être détectées, traitées, échangées, recoupées, intégrées et analysées pour être ensuite rediffusées, sans délai, vers les utilisateurs et acteurs qu'ils soient politiques, judiciaires, militaires, et plus surprenant pour certains, économiques, humanitaires ou événementiels.

Nous sommes passés de la restriction de la diffusion du renseignement, basée sur le sacro-saint « besoin d'en connaître », à l'« obligation de partage » avec des acteurs de plus en plus diversifiés. Caractéristique du global hétérogène, plus que tout autre service de la Défense, le SGRS doit préserver et exploiter sa capacité à se lier à ses partenaires naturels et moins naturels, qu'ils soient fédéraux, régionaux, internationaux, publics et privés afin de garantir l'accès et la circulation d'un renseignement de qualité et recoupé.

Il n'est pas hérétique de revoir les types de produits et services fournis, la liste des clients et les méthodes de distribution. Pour juguler le temps court, il nous faut travailler en parallèle et, par exemple, mettre en ligne, des radars thématiques de veille OSINT⁴ couplés à des plateformes collaboratives, hybridation entre Wikipédia et Facebook, ce qui permet à chaque acteur de mettre en commun ses informations et ses connaissances.

Pour contribuer à appréhender le temps long et défricher l'inconnu inconnu, la création de forums pluridisciplinaires permet de développer des scénarios prospectifs et, mieux encore, de déterminer les probables déclencheurs et de mettre en place les indicateurs du changement.

Le danger majeur pour les services de renseignement et de sécurité est de rester engoncé dans le temps mou (par rapport à la concurrence) et moyen (terme) quand le décideur politique et les autorités judiciaires et militaires exigent des informa-

tions pertinentes, exclusives et actionnables pour gérer le temps court alors même qu'ils méconnaissent leur besoin en prospective et en perspective, fruits mûres du temps long.

Face au syndrome de la boîte noire, synonyme de fermeture et de repli sur soi, il faut faire œuvre d'ouverture et de transparence dans toutes les situations possibles. Seule une restructuration en profondeur, sans tabous et qui tient compte de la législation, bâtie autour d'un cycle du renseignement totalement revisité, répondant aux besoins de tous ses clients y compris tactiques, permettra d'assurer la survie d'un service de renseignement militaire crédible auprès de nos partenaires et capable de générer l'asymétrie informationnelle et donc décisionnelle, exigée par notre volonté inexorable de : « Protéger par le renseignement » « la victoire aux combats ».



Conception complexe.

AU-DELÀ

Fédérés autour d'idées organisatrices simples, nous devons désormais admettre et considérer les réalités non linéaires, penser en « ET » pour agir en parallèle sur les flux sachant que tout système est ouvert et éphémère, en adéquation avec son milieu dans une danse adaptative vitale.



Mots-clés : paradigme, espace-temps-énergies, complexité.

¹ Un paradigme est une représentation du monde communément admise nous permettant de réfléchir et de fonctionner ensemble dans un cadre établi.
² Contraction des mots coopération et compétition.
³ « *When the rate of change outside your organization exceeds that within your organization, the end is near.* » Jack Welch
⁴ Open Source Intelligence