CDEF
Centre de Doctrine d'Emploi des Forces
Division Recherche et Retour d'Expérience

LETTRE DU RETEX-RECHERCHE n° 5
Novembre 2013

Dans le crâne d'un colonel

Le processus de décision du colonel de Saqui de Sannes lors des combats du 17 juin 1993 à Mogadiscio

AVERTISSEMENT

Les Lettres du Retex – Recherche sont des notes exploratoires destinées à l'information des forces. Elles n'engagent que leurs auteurs.

Par le Colonel Michel GOYA
chef du bureau Recherche

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le chef au combat est en situation de rationalité limitée.
- Dans ces conditions, le processus de décision naturel consiste en une confrontation de solutions avec des critères plus ou moins explicites.
- Ces confrontations interviennent en cas de changement de situation ou si un des critères est menacé.
- La meilleure place pour percevoir ces menaces est généralement au contact.
- Les solutions sont issues soit de l'analyse logique, soit d'un processus de recherche d'analogies avec des situations ressemblantes, que l'on adapte ensuite à la réalité.
- La méthode analogique est plus rapide et donc généralement plus efficace.
- Elle suppose cependant de disposer d'une grande expérience et elle est inefficace en cas de situation complètement nouvelle.
- Le chef au combat est soumis à une pression cognitive. Si celle-ci est trop forte le processus de sélection de solutions est soit simplifié (caporalisme), soit bloqué.

Dans le cadre des opérations débutées en 1992 sous l'égide des Nations Unes, le Bataillon Interarmes en Somalie a engagé **un groupement tactique interarmes à Mogadiscio du 9 au 18 juin 1993 pour participer à des actions visant à mettre un terme aux activités du général Aïded.**

Aux ordres du **colonel de Saqui de Sannes**, chef de corps du 5e Régiment Interarmes d'Outre-Mer, ce groupement comprenait :

- Un **PC tactique** avec deux officiers (le colonel et le chef de bataillon Bonnemaison), les équipages des deux P4, une station de transmissions MA/MF, un **groupe de protection de combat du Génie** sur VAB (17e RGP).
- **Un peloton ERC 90** (lieutenant Carpentier-5e RIAOM).
- **Deux sections motorisées sur VLRA** (capitaine Delabbey et adjudant-chef Crand-5ème RIAOM).
- Une compagnie du 9e RCP comprenant **un PC** (capitaine Barthlen) et **deux sections sur VAB** (lieutenant Nivlet-sergent-chef Martinez).
- **Un poste de secours** renforcé avec un VLRA et un VAB San (5e RIAOM).

• **Un élément logistique** (5e RIAOM).

L'ensemble représentait environ 200 hommes et 50 véhicules. Il a été renforcé pour la journée du 17 juin par le **détachement d'hélicoptères** (deux Puma dont un avec canon de 20 mm, deux gazelles HAC et une gazelle non armée).

Du 10 au 16 juin, le groupement fut engagé dans de multiples actions d'escorte et d'investigation. **Le 16 juin, le colonel reçut l'ordre de se placer le lendemain en couverture le long de l'avenue du 21 octobre,** en mesure de soutenir les contingents marocains et pakistanais chargés d'investir les quartiers tenus par le général Aïded.

Cette note comprend le récit des faits par le général de Saqui de Sannes puis l'analyse de son processus de décision.

Récit des faits par le général de division de Saqui de Sannes

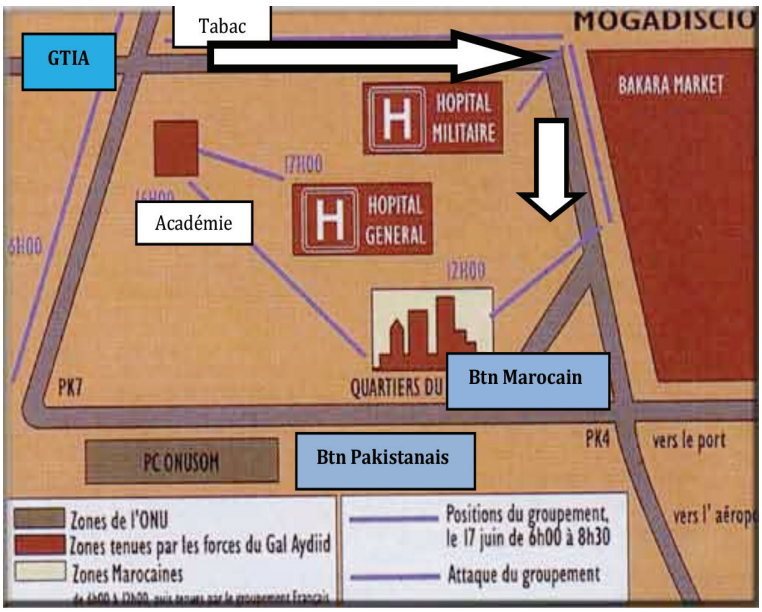
04 h 30-08 h 30 : Déploiement le long de l'avenue du 21 octobre

Le gouvernement français n'était pas très chaud à l'époque pour que nous intervenions directement. Aussi avait-il accepté seulement que nous soyons ***en couverture*** *pour éviter que des renforts ennemis arrivent par l'Ouest. Cette mission ne me posait pas de problème particulier. Je connaissais bien le terrain et nos alliés ; j'ai donc installé le poste de commandement au carrefour.* ***La section de l'adjudant-chef Crand était face à l'académie militaire et les sections sur VAB patrouillaient sur l'avenue du 21 octobre. Le peloton et la dernière section étaient avec moi, en réserve d'intervention.***

Les ***premiers coups de feu en notre direction sont venus de la manufacture de tabac****. On a riposté de manière sporadique, avec nos tireurs de précision mais sans engager de manœuvre de réduction. Ce n'était pas très violent et surtout, je ne voulais pas mettre mes sections dans un « merdier » alors que l'on pouvait avoir à s'engager ailleurs avec un très court préavis.*

Pendant ce temps, le ***bataillon Marocain*** *était en colonne le long de la ligne Dog. Ils n'ont pas voulu pénétrer dans les maisons. Très vite, la foule est venue s'agglutiner à eux avec des renforts de miliciens que l'on voyait venir du Nord et traverser l'axe face à nous.* ***Le colonel marocain et son adjoint*** *ont essayé de parlementer avec la foule. Ils ont été de cette façon clairement identifiés et lorsque brusquement la foule s'est retirée, des tirs ont claqué et ils* ***ont été immédiatement abattus.*** *On sentait à l'écoute de la radio que la situation se dégradait. Au début, les Marocains parlaient en français, puis ils sont passés à l'arabe et ont parlé de plus en plus vite. On a alors tous compris que les choses tournaient mal et qu'il faudrait probablement aller les aider. Les hommes autour de moi se sont tus et je les ai vus se rapprocher les uns des autres.*

J'ai ordonné à mes sections de se mettre en garde et je me suis dit en regardant la carte : « Quel merdier ! S'il faut aller les chercher, il ne faut pas que je m'y mette ! » Au même moment, ***on a été pris à partie***



assez méchamment depuis l'Académie militaire *à 300 mètres de nous. Je me suis alors demandé si cela était coordonné avec l'agression des Marocains et je me suis dit qu'il fallait faire quelque chose sinon les soldats d'Aïded allaient prendre l'ascendant psychologique sur nous. Le problème était que les tireurs ennemis utilisaient les femmes comme bouclier. Elles étaient placées en « rideau » devant une fenêtre, s'écartaient brusquement pour laisser la place à un gars qui lâchait une rafale puis se remettaient en place. Bien sûr, les tireurs changeaient aussi d'emplacement.*

Venant de Djïbouti, on connaissait bien la culture somalienne. Nous savions que le fait de mêler les femmes et les enfants aux combats leur paraissait naturel car quand un clan se bat, c'est le clan en entier qui va au combat. Ils savaient bien sûr que cela nous choquait et en profitaient. ***Quoi qu'il en soit nous nous comporterions en soldats occidentaux et ne tirerions pas sur les femmes et les enfants.*** *C'était une question d'éthique mais je savais aussi que derrière cette journée, l'opération continuerait et que le clan Aïded ne nous aurait jamais pardonné d'avoir massacré ses femmes et ses enfants.*

Cependant il me fallait ***résoudre un problème immédiat sans déraper.*** *J'ai donc donné l'ordre aux ERC de* ***tirer à la mitrailleuse sur le mur.*** *Je signifiais ainsi à tout le monde que nous étions capables de frapper fort si cela devait monter d'un cran. On avait les moyens et la volonté de riposter. Des deux côtés tout le monde a apparemment compris le message. On se battra mais on ne fera pas non plus n'importe quoi.*

Tout de suite après cet accrochage, j'ai reçu un appel du colonel B. au PC de l'ONUSOM :

- *« Écoute, ici, c'est la panique ! Il va falloir que tu y ailles. Comment est-ce que tu comptes faire ? »*

J'ai regardé la carte et j'ai d'abord examiné la possibilité de ***passer par le Sud*** *[MA1 flèches brunes sur la carte]. L'itinéraire était rapide et sûr mais, arrivé dans la zone des combats, je me serais englué avec les Marocains, en plein dans l'axe de tir des Pakistanais. Les véhicules n'auraient pas pu circuler et on se serait fait déborder de tous les côtés.*

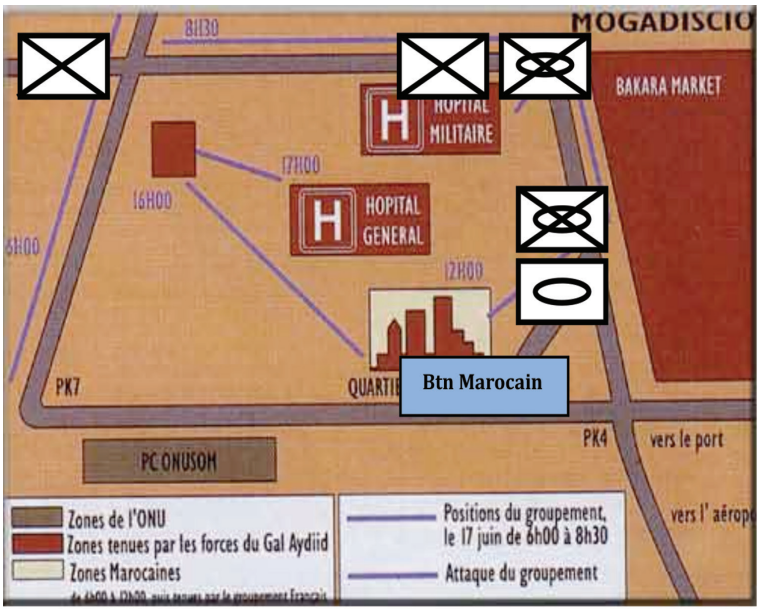
L'autre solution était de ***passer par le Nord*** *et de me positionner sur un terre-plein dominant la zone des combats [flèches blanches sur la carte]. De là je pensais pouvoir utiliser au mieux l'allonge de mes armes. Cela supposait de traverser l'axe des renforts d'Aïded mais cela me paraissait finalement plus sûr. J'ai donc rappelé l'ONUSOM pour leur annoncer mon intention.*

Avec le commandant Bonnemaison, mon adjoint, nous avons examiné ce mode d'action et nous sommes vite tombés d'accord sur le fait que ***si l'on voulait éviter de se faire déborder et pouvoir se désengager, il fallait tenir le carrefour au nord du terre-plein.***

J'ai alors partagé le groupement en trois éléments. La section sur VLRA de l'adjudant-chef Crand devait rester sur la base de départ, avec les moyens sanitaires. Le deuxième échelon était composé de la section Martinez, sous blindage, suivie de la section Delabbey, sur VLRA, avec aussi les P4 de l'escouade. Sous les ordres du commandant Bonnemaison, cet échelon avait pour mission de tenir le carrefour. Il me restait donc, avec le commandant d'unité et son VAB PC, le peloton ERC de Carpentier, la section VAB de Nivlet et le groupe de sapeurs.

08 h 30-13 h 30 : Dégagement du contingent marocain

Nous sommes partis « à fond ». On s'est fait allumer tout le long et lorsqu'on a tourné au carrefour on a même essuyé quatre tirs de RPG. Avec un peu de chance, quelques rafales de mitrailleuses et beaucoup de vitesse on s'en est sorti sans mal. ***Avec le premier échelon nous sommes donc arrivés assez rapidement sur le terre-plein*** *pour nous y mettre en garde sur 360 degrés. Nous étions sur une bonne position, en hauteur par rapport aux Marocains alignés à 150 mètres de nous et surtout face aux gars d'Aïded. Tout de suite, ça a été la volée de moineaux et tous les tirs se sont reportés sur nous, ce qui a permis aux Marocains de se dégager. Avec les antennes de ma P4 j'ai rapidement fait un tabac. Je me suis retrouvé accroupi sur le bord de ma P4 d'un côté puis de l'autre en fonction des tirs. Je n'arrivais plus à commander. Mon conducteur a donc poussé alors le véhicule près d'un ERC, tandis qu'un VAB reculait. Ainsi protégé par les deux engins, j'ai pu « reprendre le manche ».*



Pendant ce temps, ***le deuxième échelon sur le carrefour s'est fait accrocher très sérieusement.*** *La section sur VAB du sergent-chef Martinez a été prise sous un feu terrible. Son pilote VAB s'est effondré ainsi qu'un gars à l'intérieur de la caisse. Bloqué dans la tourelle du VAB, le sergent-chef a fait « la boule de feu » avec sa mitrailleuse tout en demandant de l'aide. J'ai senti l'excitation monter d'un seul coup à la radio et j'ai demandé à tous de rester calme.*

J'avais fait mettre tout le monde sur le même réseau avec les haut-parleurs allumés. L'idée était que ces haut-parleurs servent de balise sonore si un engin se perdait dans les ruelles. Je me suis vite aperçu que ce réseau unique avait un effet amplificateur sur la psychologie des hommes. Je me suis donc imposé de rester toujours très calme à la radio pour aider à contrôler le stress de tout le monde, y compris le mien. Cela dit, lorsque plus tard j'ai demandé l'état de la blessure du caporal-chef Liche et que tout le monde a entendu « très grave », je pense que cela n'a pas forcément eu un bon impact.

Sur le carrefour, la situation devenait critique. *Le médecin a réussi à évacuer les blessés de Martinez pour s'apercevoir qu'ils étaient en fait choqués et n'avaient pas de blessures physiques. Celles-ci sont cependant survenues assez vite. Un chef de groupe prend une balle dans le pied mais continue le combat. Un caporal-chef est blessé par un éclat dans le bras. Un chef de groupe de Martinez a son casque traversé par une balle mais sans conséquence. Surtout, le caporal-chef Liche, derrière sa 12,7, après avoir vidé deux caissons complets est frappé à la tête par un tir de sniper.* ***J'ai alors été pris d'un doute.*** *Les blessés s'accumulaient et je commençais à me demander jusqu'à quand je pourrais éviter d'employer des armes lourdes, canons ou lance-roquettes. Le Puma canon de 20 mm était prêt à tirer et me demandait des objectifs avec insistance. L'adjudant-chef Crand sérieusement accroché, m'appelait aussi pour demander de l'aide. Je savais qu'il pouvait tenir aussi je lui ai répondu que je ne pouvais rien faire pour lui et qu'il devait se débrouiller seul. J'ai également refusé tout tir au Puma. Ç'aurait été un massacre et donc un désastre. J'ai ordonné au peloton de tirer à la mitrailleuse sur les toits qui surplombaient le carrefour mais je pouvais difficilement faire plus. Heureusement, le commandant Bonnemaison* ***a pris les choses en main et a pris la décision de s'emparer des baraques environnantes et en particulier l'ancien hôpital.***

Cela faisait sans doute une bonne heure que nous étions là mais j'avais perdu toute notion de temps. Pendant toute cette période, je n'ai pas eu l'impression d'être stressé. Je ne suis pas plus courageux qu'un autre mais je n'avais pas de peur physique. On ne pense pas à soi, on a peur pour ses hommes. J'ai essayé d'anticiper les choses, de ne pas rester statique, d'avoir un temps d'avance, de mettre en alerte notre base à Baïdoa, de garder des éléments disponibles pour dégager le deuxième échelon, etc. ***Après quelques minutes difficiles, j'ai observé le sang-froid des paras et des marsouins qui tiraient autour de moi et je me suis dit : «Bon, ça tient !***

On va s'en sortir ! ». *Au même moment j'apprenais que les blessés avaient été évacués et que les sections de deuxième échelon avaient la situation en main. De mon côté, j'ai senti que les tirs ennemis s'espaçaient peu à peu et que les gars d'Aïded ne s'approchaient plus. En fait, ils commençaient même à se replier en contournant l'hôpital militaire. Visiblement, ils surestimaient notre nombre et ils avaient peur de se faire encercler.*

13 h 30-18 h 30 : Relève du détachement marocain et investigations

Lorsque la pression a faibli, j'ai fait venir le deuxième échelon avec moi et réoccupé la position des Marocains. *Peu de temps après, au milieu de multiples rumeurs et d'informations contradictoires, j'ai reçu l'ordre de fouiller des baraques entre l'académie militaire et l'hôpital général dans l'espoir de capturer Aïded. Une compagnie mécanisée italienne est venue pour nous appuyer. Pour éviter toute méprise, j'ai demandé à ce qu'elle vienne par le nord par le chemin que l'on avait emprunté. Une belle unité ! J'étais content de les voir.*

J'ai décidé alors de fouiller d'abord l'hôpital militaire, *car il avait servi de base de tir contre les Marocains et contre nous. J'ai choisi pour cela la section Delabbey parce que je les connaissais bien mais j'ai senti aussi qu'après les combats des abords du carrefour, ils avaient largement dépassé le stade de la peur. Ils étaient bien « remontés ». Je me suis dit maintenant que l'on s'en était bien sorti, il ne fallait pas déraper. Je les ai donc suivis mais tout s'est bien passé, ainsi que lors la fouille des baraques voisines. Il n'y a pas eu d'opposition et bien sûr Aïded n'était pas là.*

À la radio j'ai senti que dans l'euphorie retrouvée, le PC de l'ONU était prêt à me faire continuer toute la nuit. J'ai pris les devants et annoncé que je ne resterai pas seul dans les quartiers. Nous sommes allés récupérer la section de l'adjudant-chef et je me suis posté à l'entrée du camp de l'ONU jusqu'à ce que le dernier véhicule soit rentré. J'ai été soulagé lorsque celui-ci est passé mais je suis resté sur le qui-vive. Je ne voulais pas que l'on gâche tout par un accident dans la manipulation des armes. Le commandant d'unité a fait mettre tout le monde en ligne face à un talus pour procéder avec méthode aux opérations de sécurité. Tout s'est bien passé.

Le soir, on a tous ressenti un mélange de soulagement et de satisfaction. D'habitude nous n'avions droit qu'à nos rations sous la tente mais pour l'occasion les Norvégiens qui géraient l'ordinaire de l'ONU l'ont fait évacuer pour nous le réserver.

Le lendemain, je me suis demandé : « qu'est-ce que je vais bien pouvoir faire aujourd'hui ! »

Analyse

Pendant toute cette journée, le colonel de Saqui de Sannes analyse la situation suivant le principe dit de **« rationalité limitée »**, tel qu'il a été défini par le sociologue américain Herbert Simon dès la fin des années 1940. Face à un environnement complexe, disposant d'informations fragmentaires et souvent subjectives, le colonel **ne cherche jamais une solution parfaite impossible à déterminer.** Il se contente de chercher des solutions pertinentes face aux problèmes successifs qui se sont posés.

Pour cela et dès le début de l'action, il a un **certain nombre de critères en tête :**

- limiter au maximum les pertes amies [1
- limiter au maximum les pertes dans la population civile [2
- maintenir la cohésion psychologique du groupement [3
- maintenir la liberté d'action [4]

Ces critères n'ont sans doute jamais été « listés » de manière aussi explicite. Ils sont restés présents à l'esprit de manière latente.

Par la suite, **un processus de réflexion a été engagé à chaque mission nouvelle** (couverture, dégagement des Marocains, fouille de zone urbaine) **ou chaque fois que l'évolution de la situation risquait de remettre en cause un ou plusieurs critères.**

Ce processus a consisté à évaluer les modes d'action en fonction des critères et à choisir le premier qui les satisfaisait tous.

Ainsi, lorsqu'il reçoit pour mission de dégager le contingent marocain, le colonel **réfléchit d'emblée en termes de MA** sans procéder à une analyse logique et consciente. Une première solution lui vient intuitivement [solution 1 sur la carte : emprunter l'axe sud pour atteindre au plus tôt la zone des Marocains] ; il l'élimine presque aussitôt car elle contredit plusieurs critères, en particulier le maintien de la liberté d'action. **Le deuxième MA envisagé** [solution 2 : positionnement sur un terre-plein au Nord des Marocains en passant par le Nord] **satisfait à peu près tous les critères**. Il induit un risque de pertes car il faudra traverser une zone tenue par les miliciens d'Aïded, mais ce risque est jugé acceptable. Ce MA est adopté puis aménagé pour mieux « coller » aux critères. Il semble que d'autres MA n'aient pas été envisagés. Leur nombre était sans doute limité et surtout le colonel agissait sous une forte contrainte de temps (la situation des Marocains est alors dramatique). Le balayage complet de toutes les solutions possibles aurait coûté beaucoup de temps et d'énergie psychique pour une plus-value aléatoire.

Ce principe de l'adoption de la première solution pertinente est en fait très courant. À un niveau beaucoup plus élevé, le sociologue américain Allison a montré que lors de la **très grave crise des fusées de Cuba en 1962, c'est simplement la première solution qui a satisfait tous les membres du conseil national de sécurité qui a été adoptée** - l'embargo naval de l'île - sans même examiner les autres possibilités.

Ce processus reste sensiblement le même tout au long la journée du 17 juin, avec de simples variations dans la profondeur de réflexion. Ainsi, alors que le groupement, encore en couverture, subit un harcèlement de la part de tireurs isolés, le colonel comprend que ces tirs peuvent provoquer des pertes (critère n° 1) et surtout entamer le moral des hommes (critère n° 3). On s'approche donc d'un seuil critique et le colonel décide d'agir mais sans s'imbriquer dans une manœuvre de fouille (critère n° 4). À ce stade, il est confronté au problème de la population civile (critère n° 2) qui est sciemment utilisée par les agresseurs. Les tireurs de précision français, malgré leur efficacité, ne peuvent suffire. La première solution venant alors à l'esprit, acceptable car satisfaisant aux critères, est le tir à la mitrailleuse sur un mur proche des snipers. Cette solution porte ces fruits. Quelques heures plus tard, le deuxième échelon est très sérieusement accroché et les blessés s'accumulent. La situation, dans l'esprit du colonel, s'approche à nouveau d'un seuil critique imposant une décision ; celui-ci s'interroge sur les moyens de les dégager sans frapper la population. Il est donc très attentif aux signes souvent diffus qui peuvent l'aider à savoir si le seuil est franchi. Le deuxième échelon résout finalement la crise et lui évite d'avoir à faire des choix très difficiles.

Pendant toute la journée, le colonel résiste à la pression du stress et reste parfaitement maître de lui. Plus le niveau de décision est élevé et plus la peur physique (suis-je capable de faire face au danger ?) fait place à une peur intellectuelle ou cognitive (suis-je capable de faire face à la complexité de la tâche ?). **Si la tâche est appréhendée, inconsciemment le plus souvent, comme trop difficile,** cela peut aboutir à certains phénomènes **comme la paralysie ou la « focalisation » sur une menace précise** (en oubliant toutes les autres). Des chefs de ce style, se concentrent souvent sur leur environnement immédiat et s'occupent de détails qui sont nettement au-dessous de leur niveau. Ils satisfont ainsi au très fort besoin d'action qui saisit les hommes sous un stress intense. Ils espèrent aussi se donner un rôle honorable sans pour autant s'attaquer à une tâche jugée insurmontable. **La « pression cognitive »**, c'est-à-dire l'estimation inconsciente de sa capacité à accomplir une tâche intellectuelle, qui s'exerce sur le colonel de Saqui de Sannes est en fait allégée par une parfaite connaissance du milieu physique et humain, la maîtrise des savoir-faire tactiques et la pleine confiance envers ses subordonnés. Les journées qui ont précédé l'engagement ont été riches en actions dans le secteur et ont permis de roder l'outil tout en maîtrisant intellectuellement les données du problème.

Pour **manipuler ensuite ces données tactiques, le colonel dispose d'un « bureau mental », sa mémoire à court terme.** Cependant, les capacités de cette mémoire sont forcément limitées, même chez lui. En général, **un cerveau peut rarement manier plus de sept objets à la fois.**

La différence entre les individus se fait alors dans la capacité à utiliser **une autre mémoire, à plus long terme,** une sorte de disque dur dans lequel est stockée l'expérience acquise. Un champion d'échecs possède ainsi en « stock » plusieurs milliers de parties jouées ou apprises par cœur. Il puisera dans cette « bibliothèque (ou ce fonds documentaire) » afin de repérer des analogies avec des situations connues et de dégager très vite les options possibles. Le chef au combat raisonne de la même façon rassemblant des éléments enfouis dans sa mémoire tactique pour les adapter à un contexte par ailleurs beaucoup plus flou et incertain que sur un échiquier.

Les modes d'action qui surgissent ainsi, « tout armés », dans le cerveau du chef pour être confrontés aux critères, **sont donc souvent des analogies avec des situations vécues**. Le processus d'analyse des différentes méthodes de raisonnement tactique préalable à la définition des MA, est ainsi fait de manière inconsciente selon une méthode intuitive analogique, imparfaite mais rapide. Si cette banque de données n'existe pas et/ou si le chef n'a pas la capacité d'y accéder rapidement à cause d'une inhibition due au stress, la pression cognitive augmente très vite et aboutit à l'impuissance. Ce phénomène intervient fréquemment en cas de surprise. Il est donc indispensable que le chef, quel que soit son niveau, ait « accumulé des parties » pour acquérir des réflexes tactiques. Le jeune Bonaparte à Brienne apprenait par cœur les batailles des deux siècles précédents. Les jeux de décision tactique qu'utilise par exemple le Corps des Marines américains sont une autre solution intéressante.

Enfin, **il apparaît essentiel que le décideur soit présent au milieu des combats. Le chef à l'arrière est souvent plus stressé que celui qui se trouve au cœur des combats.** La pression cognitive est forte car il manque d'informations et son besoin d'action se concrétise souvent par des demandes incessantes de comptes rendus. Il s'avère ensuite que les choix qui sont faits dans le cadre des rapports de forces asymétriques favorables sont plus souvent éthiques et moraux que purement tactiques. Dans ces conditions rien ne remplace l'appréhension directe de la situation. Les ordres qui sont ainsi donnés et qui engagent physiquement et moralement leurs auteurs prennent ainsi une force particulière.

CENTRE DE DOCTRINE D'EMPLOI DES FORCES
Division Recherche et Retour d'Expérience
1, place Joffre – Case 53 – 75700 PARIS SP 07
www.cdef.terre.defense.gouv.fr