

*Les Cahiers de la*  
**Revue Défense Nationale**



*Leadership et réforme*



Votre vocation est de défendre la paix,  
la nôtre est de vous assurer.



Exercer son talent au service des autres est une mission que nous partageons. C'est pourquoi **la GMF, 1<sup>er</sup> assureur des agents des services publics**, en fait toujours plus pour vous assurer dans votre vie personnelle (assurance auto, habitation...) et vous accompagner dans votre vie professionnelle. À votre tour, rejoignez nos 3 millions de sociétaires pour profiter **des offres privilégiées** que nous vous réservons.

POUR LES ADHÉRENTS DU GMPA

**-10 %\***

SUR VOTRE ASSURANCE AUTO  
OU HABITATION

Recommandé par le



Renseignez-vous au **0 970 809 809** (numéro non surtaxé) ou sur **www.gmf.fr**

\*Offre réservée aux personnels des métiers de l'armée, adhérents au GMPA, la 1<sup>re</sup> année à la souscription d'un contrat d'assurance auto ou habitation, valable jusqu'au 31/12/2014.

LA GARANTIE MUTUELLE DES FONCTIONNAIRES et employés de l'État et des services publics et assimilés - Société d'assurance mutuelle - Entreprise régie par le Code des assurances - R.C.S. Paris 775 691 140 - Siège social : 76, rue de Prony - 75857 Paris Cedex 17 et sa filiale GMF Assurances. Adresse postale : 45930 Orléans Cedex 9.

# Sigem 2014

*Leadership* et réforme

Préparation  
Aude Karyotis

Mise en page  
Jérôme Dollé

# Sommaire

## 7 Notre communauté militaire

ÉDOUARD GUILLAUD (février 2014)

Évoquer la communauté militaire, c'est d'abord évoquer ses valeurs : sens du devoir, discipline, cohésion ; c'est aussi évoquer ses repères exemplaires au service du pays ; c'est enfin rappeler ses contraintes, notamment celle d'évoluer en permanence. Au moment de la quitter, l'amiral Guillaud lui rend hommage.

## 11 Le chef militaire : courage, pensée et action

JEAN DUFOURCQ (revue *Études*, avril 2011)

En trois volets emboîtés, l'auteur expose ce qui caractérise le chef militaire : l'action, la pensée et les hommes. Ce faisant, il emprunte les voies de la stratégie, de la tactique et de la sociologie en mettant l'accent sur le courage qui est exigé de tout chef militaire.

## 14 Les mots de la décision

FLAVIO BONETTI, CHARLINE NICOLAS ET SYLVAIN SALVATERRA

(*Cahier de la RDN* « Nouveau monde, nouveaux décideurs », juin 2013)

Le changement de paradigme qui caractérise le nouveau monde a conduit à rédiger un glossaire des « mots de la décision ». Celui-ci rappelle l'origine, parfois éloignée du sens que l'on connaît aujourd'hui, de près d'une vingtaine de mots ou termes liés au décideur, à la gouvernance et au nouveau monde, et les met en perspective des enjeux et défis de demain.

## 22 Les relations difficiles du commandement et du management

OLIVIER KEMPF

C'est une réflexion sur le commandement au sens plein du terme qui est proposée ici, avec les contraintes qu'impose le nouvel environnement de défense qui l'on fait lentement dériver vers le management. La complexité de la conduite des organisations actuelles requiert des chefs militaires lucidité et caractère qui organisent la confiance.

## 30 De 1914 à 2014, permanence et ruptures militaires françaises

FRANÇOIS CAILLETEAU (février 2014)

En prenant de la hauteur, on observe en un siècle quatre grandes révolutions militaires, aux effets majeurs, géostratégiques et géoéconomiques ; on relève trois constantes et deux évolutions qui font de l'appareil militaire français un système bien différent de celui de 1914.

## 36 Valeurs et formation des décideurs

GUILLAUME FAYEIN ET PASCAL FORISSIER

(*Cahier de la RDN* « Nouveau monde, nouveaux décideurs », juin 2013)

Face à la crise actuelle des valeurs, il est nécessaire de s'interroger sur leur mode de transmission, de définir ensuite celles sur lesquelles se fonde la formation des décideurs aujourd'hui, et enfin, d'analyser les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain. Les écoles, qu'elles soient primaires ou supérieures, publiques ou privées, doivent participer pleinement à l'enseignement des valeurs de la République. Toutefois, l'évolution du monde actuel rend cela insuffisant et doit conduire à remettre au cœur de la formation du décideur l'Homme et son environnement, le sens des responsabilités, celui du *leadership* ainsi que la conscience des conséquences de son action.

### 43 **L'agilité des organisations**

ANDRÉ VAR, FABRICE FRANCILLON ET OLIVIER CHEVIYER (novembre 2012)

L'agilité est une posture exigée dans le domaine opérationnel pour faire face à l'imprévu. Elle peut aussi se décliner comme un concept d'organisation pour des domaines plus administratifs et faciliter la conduite des réformes. Les auteurs proposent un essai de caractérisation de l'agilité, analysent les leviers d'action du concept et ouvrent des pistes pour la transformation des structures existantes, estimées encore trop sclérosées.

### 48 **Les militaires et la réorganisation du soutien des forces armées**

FRANÇOIS ROUSSELLE (mai 2011)

Le regroupement du soutien des armées dans un commandement interarmées et la mise en œuvre des Bases de défense (BdD) obligent à un important effort d'initiative et de créativité de la part des militaires engagés dans cette réforme. Une véritable politique du personnel coordonnée entre les armées et une information continue sont nécessaires pour renforcer l'adhésion générale et relever ce défi urgent. Telle est la proposition de l'auteur.

### 53 **Une approche du *leadership* chez les militaires américains**

ALEXANDRE GODEFROY (Tribune n° 227, juin 2012)

Le *leadership* s'apprend et se perfectionne tout au long de la carrière. Alors que les armées sont engagées dans des réformes profondes et durables, nous pouvons avoir une approche construite et scientifique dans les *curriculum* de formation professionnelle des officiers pour rendre ces derniers capables d'analyser et de conduire le changement. Le système académique américain offre à cet égard un point de vue intéressant.

### 59 **Réductions de format et réformes des armées : la réponse par l'innovation**

BENJAMIN CHAUVET (novembre 2013)

La transformation de la *Reichswehr* en *Wehrmacht* est l'un des exemples les plus frappants d'une remontée en puissance militaire préparée dans ses moindres détails. Dans les temps de contrainte maximale, la préservation d'un outil de défense exige du militaire vision d'ensemble, capacité d'innovation et liberté d'entreprendre.

---

Ces articles sont issus des publications de la *Revue Défense Nationale* : dans son édition mensuelle papier, dans sa version électronique (Tribune) ou dans ses *Cahiers* (exception faite du texte de l'amiral Dufourcq publié dans la revue *Études* et de celui du colonel Kempf, inédit).

La *Revue Défense Nationale* est éditée par le Comité d'études de défense nationale  
(association loi de 1901)

Adresse géographique : École militaire, 1 place Joffre, Paris VII

Adresse postale : BP 8607, 75325 Paris cedex 07

Fax : 01 44 42 31 89 - [www.defnat.fr](http://www.defnat.fr) - [redac@defnat.com](mailto:redac@defnat.com)

Directeur de la publication : Alain Coldefy - Tél. : 01 44 42 31 92

Rédacteur en chef et secrétaire général : Jean Dufourcq - Tél. : 01 44 42 31 90

Rédacteur en chef de l'édition russe : Olivier Védrine - Tél. : 01 44 42 31 90

Secrétaire général adjoint et *webmaster* : Paul Laporte - Tél. : 01 44 42 31 91

Secrétaire général de rédaction : Pascal Lecardonnel - Tél. : 01 44 42 31 90

Assistante de direction : Marie-Hélène Mounet - Tél. : 01 44 42 31 92

Secrétaires de rédaction : Marie-Hélène Mounet, Jérôme Dollé, Aude Karyotis

Abonnements : Éliane Lecardonnel - Tél. : 01 44 42 38 23

Conseillers de rédaction : Olivier Kempf, Jérôme Pellistrandi

Régie publicitaire (ECPAD) : Christelle Touzet - Tél. : 01 49 60 58 56

1<sup>er</sup> trimestre 2014 - ISSN : 2105-7508 - CP n° 1014 G 85493 du 9 septembre 2010

Imprimée par Bialec, Nancy, 95 boulevard d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex

# Leadership et réforme

Comment la profonde transformation que connaissent les armées interagit-elle sur l'exercice du *leadership* ? Cette question sera au cœur de la réflexion menée au cours du Séminaire interarmées des grandes écoles 2014.

## Une transformation profonde et inéluctable des armées

Consécutives aux bouleversements stratégiques du quart de siècle passé, à la volonté politique de réformer le fonctionnement de l'État puis aux très graves difficultés économiques de ces dernières années, la transformation de notre système de défense était inéluctable.

Déjà, il a fallu adapter notre outil militaire aux nouveaux contours d'un monde issu de la fin de la confrontation Est-Ouest, plus instable et moins prévisible. D'une organisation monolithique, dictée par l'hypothèse d'affrontements conventionnels massifs, les armées sont passées à des structures plus modulaires et légères, souples et réactives, aptes à répondre à des actions nombreuses et localisées.

La guerre du Golfe, premier conflit d'importance *post-guerre froide*, a été à l'origine de la décision de professionnaliser nos ressources humaines. Elle a par ailleurs démontré la nécessité d'un fonctionnement plus intégré des armées. L'interarmisation devenait donc la règle, certes pour des logiques opérationnelles mais aussi, déjà, pour des raisons économiques.

Ensuite, qu'il s'agisse de la profonde évolution des pratiques budgétaires ou de la mise en œuvre de mesures drastiques visant à améliorer les politiques publiques et à baisser les dépenses, la réforme de l'État a eu d'importantes répercussions sur le fonctionnement du ministère de la Défense.

Enfin, il a été indispensable de tirer les conséquences des pressions particulièrement fortes exercées par la récente crise financière mondiale sur le budget de l'État et, par effet mécanique, sur celui de la Défense.

Ainsi, il a fallu penser réduction d'effectifs, partage, mutualisation, rationalisation, voire externalisation. Il s'est agi d'ajuster au plus près les moyens aux disponibilités budgétaires, dorénavant beaucoup plus contraintes, en appliquant le principe économique de performance, jusque-là peu courant dans les questions de défense.

L'ensemble de ces facteurs a incontestablement des effets sur le commandement.

## Un exercice du *leadership* modifié

Assurer le fonctionnement d'un dispositif plus concentré et ramassé exige un nouveau mode de gouvernance, moins coûteux en ressources de toute nature, avec une organisation moins verticale, plus transversale, plus matricielle.

L'exercice du *leadership* devient sans doute plus subtil. La définition la plus cohérente aujourd'hui de celui-ci considère le *leader* comme celui qui mobilise un ensemble de personnes, et qui, tout en faisant tendre l'efficacité collective vers un objectif commun, permet la créativité, l'initiative, la remise en cause pour permettre une réactivité optimale.

Certes, pour le jeune officier qui va exercer des responsabilités de premier niveau, le commandement suppose de réunir les qualités immuables du chef, apte à conduire ses hommes en inspirant leur confiance par ses compétences, son exemplarité, sa capacité de réflexion, son sens des valeurs et son courage tant physique qu'intellectuel.

Mais, au fur et à mesure de l'avancée de sa carrière, il participe plus directement à la décision au sein d'organisations de plus en plus sophistiquées, en donnant du sens à l'action collective, en fédérant les énergies et en créant une dynamique de groupe. Il devra étoffer son aptitude à exercer le commandement par des techniques managériales, en sachant travailler en réseau.

Au final, si la fonction d'officier demeure marquée par les fondamentaux du commandement, elle devra s'enrichir de capacités nouvelles permettant d'évoluer au sein de structures complexes où liens hiérarchiques et liens fonctionnels s'entremêleront intimement.

Cette question de l'interaction du changement sur l'exercice du *leadership* n'est bien évidemment pas simple. Des éléments de réponse seront délivrés aux auditeurs du Sigem par les intervenants aux différentes tables rondes mais aussi au travers des articles du présent cahier. Ils les aideront à mieux appréhender leur futur rôle d'officier mais c'est bien à eux qu'il appartiendra de forger les outils leur permettant de répondre aux exigences de celui-ci en prêtant une attention intelligente à leur *cursus* de formation, en effectuant un travail personnel incessant et en sachant capitaliser leurs expériences.

Quoi qu'il en soit, l'élève-officier aujourd'hui en école doit être persuadé que, tout au long de la carrière qui s'ouvre à lui, il sera inéluctablement un acteur du changement ; changement dorénavant permanent pour un outil de défense qui, pour être crédible, devra être en capacité de s'adapter immédiatement à un environnement toujours plus complexe et en mouvement continu.

Jacques Pujo-Sausset  
Général de brigade aérienne, directeur du Sigem



# Notre communauté militaire

Édouard Guillaud

| Amiral, chef d'état-major des armées.

**I**l est paradoxal de parler de « communauté militaire » à l'heure où l'on redoute une montée des communautarismes. Comment évoquer ce qui rassemble alors que beaucoup de débats actuels restreignent la communauté à sa représentation négative, ce qui distingue, voire ce qui oppose ?

De ce point de vue, il existe bien une communauté militaire, qui unit celles et ceux qui ont choisi de servir la France par les armes, mais aussi leurs familles qui partagent leur engagement. Cette communauté adossée à une institution indissociable de l'État, l'institution militaire, est bien plus qu'une association interprofessionnelle : elle se fonde sur un choix exigeant, voire absolu, choix qui implique un statut spécifique.

Ainsi définie, la communauté militaire est une composante fondamentale de la Cité, mais une composante dont elle est l'émanation et le reflet. Cette vérité permanente dans l'Histoire ne saurait en rien permettre une quelconque banalisation de l'état militaire : le militaire reste un citoyen à part qui, par sa manière de vivre son engagement, porte un témoignage dont notre société en perte de repères gagnerait à s'inspirer.

## Une communauté de valeurs

Malgré l'image univoque qu'elle peut donner à l'extérieur, l'institution militaire n'est pas un tout homogène mais un monde aux mille facettes. Les cultures d'armée, d'arme et d'unité illustrent cette diversité, une diversité qui structure des manières de penser et d'agir singulièrement différentes. Jamais mot ne s'est plus mal appliqué à la communauté militaire que celui d'uniforme.

Mais au-delà de la diversité des couleurs, des métiers, des grades, des statuts et donc des liens à l'institution, les militaires partagent des valeurs qui les rassemblent, des valeurs qui leur permettent, d'emblée, de se comprendre et de s'investir dans un but commun. Les « valeurs » sont aujourd'hui invoquées presque à l'excès ; elles sont parfois nommées, rarement définies. Dans la communauté militaire, les valeurs se disent et, surtout, elles se vivent. J'en retiens trois : le sens du devoir, la discipline et la cohésion.

Le sens du devoir, on pourrait dire aussi le sens de la mission, est l'aboutissement d'un choix, celui de servir. Ce choix a été posé un jour, lors de l'acte d'engagement. Il est assumé au quotidien, s'il le faut jusqu'au sacrifice suprême. Quand on sait que la plupart de nos soldats morts pour la France ont souscrit des contrats de courte durée, on mesure à la fois la générosité de notre jeunesse et la puissance du mot servir. La dignité des familles éprouvées par la perte d'un militaire, systématiquement relevée par les médias, est tout aussi éloquente.

La discipline, c'est bien connu, est la force des armées. Elle est le prolongement naturel du sens du devoir, qui impose à l'individu de s'effacer devant les besoins du service. Elle n'est pas une contrainte brutale mais l'acceptation volontaire d'un ordonnancement et d'ordres rendus nécessaires par la complexité de la mission, son urgence, ses dangers et l'obligation de résultat. Cette adhésion permet à chacun de trouver sa juste place et de s'exprimer avec discernement dans le périmètre de ses compétences. Là aussi, miracle de l'institution militaire, des jeunes que l'on croit trop désœuvrés et rétifs à la moindre contrainte, deviennent des militaires responsables et engagés, des soldats magnifiques.

La cohésion, enfin, manifeste la conscience d'appartenir à un groupe uni autour d'une mission. C'est ce que traduit l'« esprit de corps ». La cohésion se vit jour après jour, dans la routine comme dans les moments difficiles. C'est elle qui peut conduire au sacrifice individuel pour porter assistance au frère d'armes en difficulté ou pour le succès de l'unité. C'est elle qui conduit le blessé à s'impatienter de retourner sur le terrain, parce que « les autres y sont ». Cette abnégation avait impressionné le président de la République lors d'une visite à l'hôpital Percy. La cohésion militaire s'apparente donc à la solidarité mais elle est bien plus que cela, parce qu'elle s'inscrit dans l'Histoire. Elle puise dans les traditions de l'armée, de l'arme, de l'unité. Elle se nourrit de la mémoire des anciens. Elle s'assume derrière le drapeau, le pavillon, l'étendard, le fanion. Elle suscite le panache et le devoir de faire fructifier un héritage.

## **Une communauté repère**

Certes, la communauté militaire n'a pas l'exclusivité de ces valeurs de sens du devoir, de discipline et de cohésion mais, incontestablement, elles s'y vivent d'une manière singulière : elles constituent un contrat moral entre les militaires, vis-à-vis de la Nation et de l'État. Le militaire ne sert ni les intérêts d'une entreprise, ni un régime. Il sert la France et en assume les choix, avec dévouement et impartialité. C'est sans doute pour cela que, de tous les corps de l'État, la communauté militaire est, avec plus de 90 % d'opinions favorables, l'un des plus populaires aux yeux des Français. C'est sans doute pour cela aussi que les écoles de commerce et d'ingénieurs se rapprochent de nos écoles d'officiers pour inculquer aux futurs cadres civils les principes d'« une autre éthique de la responsabilité ».

Mais là n'est pas son seul atout. La communauté militaire, parce qu'elle est un symbole national, au sens étymologique du terme – ce qui réunit –, reste en effet un modèle d'intégration et d'ascension sociales, quels que soient les origines, le milieu et les convictions personnelles.

Modèle d'intégration, elle l'est d'abord en termes d'emploi. Elle propose une grande diversité de métiers, adaptés à tous les niveaux d'étude, y compris à ceux de nos concitoyens que le système scolaire a laissés au bord du chemin, sans diplôme ni qualification. Pour beaucoup de nos jeunes, l'expérience militaire permet de trouver sa place dans la société et, au moment de la reconversion, offre un débouché sur le monde du travail. Sans dire qu'elle donne un nouveau sens à leur vie.

C'est d'autant plus vrai que, pour ceux qui le souhaitent et s'en donnent les moyens, la communauté militaire offre des possibilités de promotion sociale sans équivalent. Plus de 50 % des sous-officiers sont d'anciens militaires du rang et 50 % des sous-officiers accèdent à l'épaulette. Connaît-on beaucoup d'administrations ou d'entreprises dans lesquelles une telle proportion de cadres soit issue du rang ?

Le brassage social, qui était l'un des mérites du service national, reste d'actualité. De manière presque paradoxale, l'endorecrutement reste significatif mais la physionomie des promotions de nos écoles de formation démontre que l'« égalité des chances » existe bel et bien. Elle est d'ailleurs encouragée tout au long du service, par l'accompagnement et le soutien des plus volontaires. La reconnaissance objective de la compétence et le principe de neutralité politique et religieuse – dans le cadre d'une laïcité apaisée – en sont d'autres garanties.

Ainsi fonctionne la communauté militaire. C'est son honneur et sa fierté. C'est aussi ce qui explique son besoin de reconnaissance et ce besoin appelle la prise en compte de sa spécificité.

## **Une communauté qui mérite de la Nation**

C'est un fait : la spécificité militaire est mal saisie par nos concitoyens. Les causes de cette incompréhension sont nombreuses : suspension du service national, et donc de la connaissance par chaque Français de ses armées ; désertification croissante de notre carte militaire ; systématisation des opérations extérieures, donc lointaines.

Et les préjugés ont la vie dure : trop souvent encore, l'institution militaire renvoie l'image d'une communauté fermée, conservatrice et, parfois même, recroquevillée sur ses privilèges. Rien n'est plus faux. Je le disais en introduction, la communauté militaire est le reflet de la société. Comme ses concitoyens, le militaire attend la reconnaissance de ses mérites et de son implication dans son métier, il souhaite de la visibilité sur l'avenir, des perspectives personnelles, familiales et professionnelles. Le prendre en considération me paraît indispensable, pour trois raisons au moins.

La première tient à la nature même de son engagement, des risques et des contraintes qu'il implique, au premier rang desquels celui de mettre en jeu sa vie pour la France. Mais sans aller jusqu'à cette extrémité, tous les militaires subissent les aléas de la mobilité géographique, avec ce que cela entraîne pour eux-mêmes et pour leur famille, et cette mobilité est bien plus forte que partout ailleurs dans la fonction d'État. De nombreux conjoints de militaires assument aujourd'hui une activité professionnelle, voire un projet de carrière. De plus en plus, les mutations du militaire conduisent au célibat géographique, avec le risque réel d'une fragilisation de la cellule familiale.

La deuxième raison est liée au statut du militaire, qui encadre ses possibilités de faire valoir ses préoccupations. Tenu au même devoir de réserve que les membres de la fonction publique, n'ayant ni le droit de se syndiquer, ni celui de faire grève, ni celui d'appartenir à une formation politique, le militaire ne dispose d'aucun autre moyen d'expression, en dehors des structures de concertation internes au ministère de la Défense. Il ne s'agit pas, bien entendu, de contester ce mode de fonctionnement, garant de l'impartialité et de la loyauté de l'institution, mais de rappeler une évidence : ce n'est pas parce que les militaires font peu de bruit qu'ils ne méritent pas une oreille attentive.

Troisième raison, enfin, les militaires démontrent à qui veut le voir qu'ils savent évoluer. Sans évoquer l'adaptation continue de leurs doctrines, de leurs matériels et de leurs procédures à un adversaire en mutation perpétuelle, ils se réforment sans cesse et plus qu'aucun autre service de l'État. Au total, entre 2009 et 2019, ce sont ainsi environ 80 000 postes qui auront été supprimés, soit 25 % de l'effectif initial. L'an prochain, les armées réaliseront 60 % des déflations programmées au sein de la fonction publique, alors que les militaires – dont 60 % sont contractuels – ne représentent déjà plus que 10 % des agents de l'État. C'est un effort douloureux pour les militaires, qui n'ont d'autre désir que d'avoir les moyens de remplir la mission que leur a confiée la Patrie, mais un effort assumé parce qu'il contribue au nécessaire redressement des finances publiques.

\*

\*\*

Au terme de ma carrière militaire, je veux dire à quel point je suis fier d'appartenir à la communauté militaire, une communauté riche de ce qu'elle est et de ce qu'elle donne en retour à tous ceux qui ont choisi d'y servir. Je la quitterai comblé, marqué par le souvenir de ceux qui m'ont édifié, gardant la mémoire de ceux qui nous ont quittés. Je sais que je ne vivrai jamais rien d'équivalent et que j'y resterai toujours lié, au plus profond de mon être : c'est là la plus grande force de la communauté des femmes et des hommes des armées.

# Le chef militaire : courage, pensée et action

Jean Dufourcq

Contre-amiral (2S), de l'Académie de marine, docteur en science politique, rédacteur en chef de la *RDN*.

**Note préliminaire :** Cette réflexion a été publiée dans la revue *Études* « Figures libres », en avril 2011.

**P**arler du chef militaire, c'est parler de l'homme de terrain, à la tête de sa section, à la passerelle de son navire, aux commandes de son chasseur affrontant l'imprévu et le danger. C'est parler de l'officier ou du gradé au combat. Beaucoup d'images héroïques ou tragiques viennent à l'esprit. Celles-là, nous les avons tous dans nos inconscients tant l'histoire de France est riche de faits militaires.

Laissez-moi vous parler d'un autre chef, plus lointain, plus complexe, plus décisif aussi. Car évoquer la figure du grand chef militaire, c'est consulter un riche catalogue de profils variés et illustres, César, Du Guesclin, Bonaparte, Leclerc... ; c'est évoquer des talents, des tempéraments et parler du courage. Car pour être chef, il faut du courage et d'abord, celui de vouloir l'être ou le devenir, celui de « montrer sa passion de vouloir, sa jalousie de décider » comme dit de Gaulle.

Le chef militaire peut s'aborder par ses trois facettes complémentaires : l'action, car le chef est au principe de l'agir ; la pensée, car c'est lui qui donne le cap ; l'homme enfin, car c'est lui qui combine les énergies. Trois approches successives, par la stratégie, la tactique et les hommes, mais en y ajoutant ce quelque chose de plus qu'est la responsabilité directe car engager des hommes, c'est requérir leur implication totale et s'il le faut leur sacrifice vital. Une rude exigence qui mobilise intelligence et cœur pour conduire, exécuter la mission reçue. Chaque officier est confronté d'emblée à cette réalité et rien n'est négligé pour l'y préparer.

## La stratégie

Sun Tsé dit sentencieusement « vous ne formerez aucune entreprise qui ne puisse être menée à bonne fin ». La stratégie n'est pas spéculation mais préparation de l'action et cette préparation suppose que soient réunies un certain nombre de conditions : un projet inscrit dans une vision d'ensemble, une philosophie appuyée sur un *corpus* de principes et une vision claire du but à atteindre. Le chef c'est celui qui « utilise son cerveau pour gagner » comme dit encore Sun Tsé ; c'est celui qui

peut penser et organiser le futur grâce à la planification soignée des objectifs à atteindre, et donc la hiérarchie de ses choix, et qui sait disposer habilement de sa liberté d'action, de sa marge de manœuvre ; c'est celui qui sait être un bon comptable de ses moyens, de l'économie de ses forces et de la gestion de ses potentiels. César et Napoléon furent de ceux-là. Au chef militaire, le courage de penser.

## La tactique

Sun Tsé, toujours lui, dit « bien peser toutes les chances d'abord ». Il ajoute « considérez qu'avec de nombreux calculs, on peut remporter la victoire, redoutez leur insuffisance ». La tactique, c'est l'art d'accommoder les possibles. Elle part du résultat recherché, fait l'inventaire et la pesée des risques encourus, identifie et tranche les dilemmes, et définit le mode de l'action. Le résultat recherché ? Il détermine les effets à produire dans un cadre espace-temps donné. « Pas d'effet sans causes ; si vous voulez l'effet, produisez la cause et appliquez la force » a dit Foch. La pesée des risques ? C'est l'examen de la place laissée à l'incertitude, le tri de l'acceptable et de l'aléatoire. Les dilemmes ? C'est l'analyse des options : efficacité, régularité, pérennité, rapidité, surprise, sûreté... Dans ce cadre, où placer l'éthique et intégrer ses règles ? Le chef c'est celui qui prévoit et calcule, qui dégage les alternatives et fait les compromis nécessaires, c'est celui qui anticipe les coups et prépare les ripostes. C'est l'artisan de la tactique. À lui la gestion du risque, le courage de choisir. Du Guesclin, Leclerc excellent dans cet art. Nos officiers y sont astreints tous les jours sur le terrain.

## L'homme

« Sachez pourquoi et avec qui vous agissez et vous saurez comment agir » disait Foch. « Donner aux hommes la valeur qu'ils ont » exigeait Napoléon « car il n'est de richesses que d'hommes » relevait Bodin. Trois repères toujours utiles aujourd'hui. L'art de mettre en mouvement les hommes et de mobiliser leurs énergies, c'est le cœur du métier du chef militaire. À lui la manœuvre des vulnérabilités humaines, plus décisive que celle des points forts : connaître les limites, les siennes et celles de ses hommes, les intégrer dans l'action, en minimiser les effets ; se connaître et connaître les autres. À lui le devoir de consulter et d'écouter, de chercher et de respecter la vérité de l'autre, de la transcender et de l'intégrer dans l'effort commun. À lui le devoir de libérer les talents, d'adapter l'action à l'infini des capacités de l'homme ; et aussi le devoir de confiance, qui accepte la variété des tempéraments, des processus, des méthodes et délègue l'action. Selon Guitton, « le fond de l'acte de penser consiste à concilier le maximum de variété et de diversité avec le maximum d'unité et d'intégration ». Et à lui aussi, la fermeté de la décision solitaire qui s'impose, quand il le faut ; le pouvoir de conviction pour contraindre, s'il le faut. Penser l'action avec les hommes qu'il a, c'est le privilège du chef

Le chef militaire :  
courage, pensée et action

militaire, c'est sa responsabilité première, sa finalité ultime. Le chef c'est le connaisseur de l'homme. À lui le courage de conduire.

\*  
\*\*

Le chef militaire, c'est au fond celui qui, confronté à la pensée, à l'action et à leurs rapports pas nécessairement harmonieux y fait face avec courage, le courage de vouloir, le courage de penser, le courage de choisir, le courage de conduire.

Revenons à notre chef de terrain, celui qui conduit les hommes au combat. Au contact de l'adversité et des risques, il forge son expérience et son caractère, et annonce le chef militaire dont le pays a besoin.

26 février 2011

# Les mots de la décision

Flavio Bonetti (ENA)  
Charline Nicolas (ENA)  
Sylvain Salvaterra (EdG)

## Autorité

L'autorité renvoie à une forme de domination ou de supériorité acceptée par le dominé et qui s'impose au jugement, à la volonté, et au sentiment de celui-ci. Elle désigne également un principe d'ordre que privilégient certaines organisations ou régimes.

Appliquée aux affaires publiques, la notion d'autorité renvoie au principe de légitimité qui fonde la décision. La Révolution française a ainsi renversé la perspective, en ce sens que l'autorité n'est plus imposée d'en haut mais consentie par le peuple. Pour autant, elle reste jusqu'à une période récente un principe de légitimation courant de la décision, dans la sphère publique comme privée, et un principe de commandement dans l'armée. L'émergence du « *management* » tend à éroder le modèle de décision basé sur le principe hiérarchique, *a fortiori* dans des sociétés dont l'autorité comme principe moral d'organisation a perdu de sa valeur.

## Complexité

« *Complexus* » veut dire « fait d'éléments imbriqués ». Introduit dans la langue française au XIV<sup>e</sup> siècle, complexe et compliqué partageront longtemps le même sens, jusqu'à nos jours où le terme complexité devient une clé de lecture du nouveau monde, qui se caractérise par des interactions complexes.

Aujourd'hui, la simplification par disjonction, réduction ne suffit plus à comprendre notre monde, il est donc nécessaire de changer de paradigme pour mieux prendre en compte les nouvelles conceptions, visions, découvertes qui l'accompagnent. Un tel changement de paradigme n'est pas nouveau dans l'histoire comme le montrent les différentes périodes de celle-ci qui se sont succédé (Moyen-Âge, Lumières, révolution industrielle, mondialisation). Au contraire, il est synonyme d'évolution voire de progrès.

La complexité est donc un défi qui renvoie autant au tout qu'à la partie, comme disait Pascal : « Je tiens pour impossible de connaître les parties en tant que



parties sans connaître le tout, mais je tiens pour non moins impossible la possibilité de connaître le tout sans connaître singulièrement les parties ».

## Décideur

Introduit au XIV<sup>e</sup> siècle dans la langue française, décider provient du latin « *decidere* » qui signifie couper, trancher. Décider, c'est porter un jugement.

Le décideur n'est pas (plus ?) seulement investi d'une autorité légitime, il est aussi celui qui doit posséder l'aptitude à faire un choix. Ce choix est d'abord un pari, face à l'incertitude, loin d'avoir été réduite dans le nouveau monde et que Clausewitz appelle le « brouillard de la guerre ». Ensuite ce choix engage la responsabilité du décideur, responsabilité qui est double : la décision s'appuie autant sur des éléments analytiques rétrospectifs que sur une projection sur l'avant, par nature prospective.

Aussi, peut-on dire qu'être décideur n'est pas une « compétence » à la portée de tous. Est-ce par conséquent un métier ? Les nouveaux décideurs sont donc ceux qui sauront acquérir les clés de lecture du nouveau monde – complexe – tout en s'adaptant aux changements rapides et protéiformes de nos sociétés, car le nouveau décideur inscrit indubitablement son action dans la mondialisation.

## Élite

Préoccupation franco-française, l'élite est l'objet à la fois de fascination, d'admiration, de rejet et de haine. Elle fait généralement référence à la classe des gouvernants, au pouvoir exercé par un groupe restreint d'individus sur l'ensemble du corps social. L'élite est donc ce groupe de personnes qui décide ou qui a la capacité d'influencer et d'orienter la décision.

L'économiste italien Pareto définissait l'élite comme « les gens qui ont, à un degré remarquable, des qualités d'intelligence, de caractère, d'adresse, de capacité de tout genre ».

Il existe une lecture élitiste et une lecture pluraliste de la notion d'élite. Selon la première, l'élite est un groupe plus ou moins homogène qui exerce avant tout un pouvoir politique. Dans une vision pluraliste, il existe plusieurs élites, politiques, économiques, militaires au fonctionnement propre qui entretiennent des relations étroites entre elles et qui par leur action forment une unité de pouvoir

Au-delà des critiques que cette réalité soulève, on voit émerger aujourd'hui de nouvelles élites. Ce sont celles des pays émergents dont l'influence et le pouvoir ne cesse de s'accroître tant à l'échelle de leurs pays respectifs qu'à l'échelle internationale. Les élites du « vieux monde » évoluent également, l'impression étant celle d'un transfert de pouvoir de l'élite politique nationale vers une élite économique

et financière transnationale, maîtrisant les flux financiers et commerciaux à l'échelle mondiale.

Cependant, assiste-t-on à un réel renouvellement des élites et de leur rôle (notamment par rapport aux opinions publiques) dans le monde ou tout simplement à un changement de stratégie des élites traditionnelles pour assurer leur permanence ?

## Gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels ou informels qui régissent l'action politique.

Si le mot est ancien et d'abord l'équivalent de gouvernement au XIII<sup>e</sup> siècle, il est récent dans ses usages présents. Utilisé dans les années 30 aux États-Unis pour définir le mode de direction des entreprises (« *corporate governance* »), il s'étend au domaine des politiques publiques au Royaume-Uni dans les années 1980 puis au domaine international. En 1989, la Banque mondiale l'utilise dans ses recommandations pour l'Afrique ; en 2001, la Commission européenne en fait son modèle institutionnel (*Livre blanc sur la gouvernance*).

Basée sur une logique horizontale, abolissant les frontières entre privé et public, la gouvernance rompt le principe du monopole de la conduite des affaires publiques réservé au gouvernement, et celui de la primauté du politique sur le technique dans la décision. En diluant les mécanismes de la décision comme l'identité des décideurs, elle peut être considérée comme une atteinte à la démocratie représentative dans le domaine public, à la démocratie sociale dans une entreprise. À l'inverse, par la participation de nouveaux acteurs jusque-là en dehors des mécanismes de la décision, elle contribue à l'émergence de nouveaux décideurs et par là-même à la revitalisation des formes et mécanismes traditionnels de la décision, notamment à travers les réseaux.

## Influence

Au XIII<sup>e</sup> siècle, « *influentia* » signifie « flux provenant des astres et agissant sur l'action des hommes et des choses ». Son acceptation divinatoire disparaîtra peu à peu pour devenir « l'autorité, le prestige de quelqu'un, qui amène les autres à se ranger à son avis ». M<sup>me</sup> de Staël définira l'influence comme « l'autorité politique ou intellectuelle acquise par un pays, une civilisation, etc., à un moment donné » (1793).

Laissant derrière lui la *Realpolitik*, l'Occident cherche désormais à proposer une approche globale (*global approach* pour l'Europe, *comprehensive approach* pour l'Otan ou *smart power* pour les États-Unis) pour influencer sur les relations internationales et ainsi répondre aux enjeux et défis de demain.

Le concept d'une solution globale en réponse aux difficultés du nouveau monde va de paire avec sa complexité. Dans ce cadre, il faut donc se garder de croire que l'approche globale pourrait se réduire à la seule influence. En effet, celle-ci est impuissante si elle ne s'appuie pas sur une crédibilité solide de celui qui en use.

## Individualisme

Du latin « *individuum* », lui-même du grec « *atomos* » qui signifie « qu'on ne peut couper », l'individualisme est au XIX<sup>e</sup> siècle la théorie qui voit dans l'individu le point de passage obligé dans les domaines politique, économique ou moral puis l'attitude d'esprit qui favorise l'initiative et la réflexion individuelles.

Dominant dans les sociétés occidentales, l'individualisme a tendance à gagner également les pays en développement. Il s'agit d'un phénomène social qui se construit autour de représentations sociales privilégiant et favorisant l'individu au détriment des appartenances collectives.

En matière d'action publique, l'individualisme peut revêtir des dimensions à la fois positives et négatives. Tocqueville en pointe les dangers, tels que le repli sur soi et l'absence de sens civique. Balzac le définissait comme une « tendance à l'égoïsme ». Robert Castel souligne les avantages d'un individualisme positif caractérisé par l'autonomie et la capacité à contracter. L'individualisme renvoie ainsi à deux notions : la liberté individuelle *i.e.* les droits de l'individu, et l'autonomie morale ou liberté des idées ; ces notions ne sont pas nécessairement incompatibles avec la société.

Si l'individualisme semble propre aux cultures occidentales, marquées par la sécularisation et une forme de désenchantement du monde, il tend à toucher également les sociétés qui se fondent sur l'appartenance à un groupe ou qui ont été fortement marquées par les idéologies socialistes et communistes.

Dans les sociétés traditionnellement holistes, où l'individu est subordonné au groupe, l'irruption de comportements individualistes est source de tensions et de contradictions sociales et politiques. C'est bien l'un des défis, et même paradoxe, auquel est confronté le nouveau monde : l'individualisme prône la supériorité des droits sur les devoirs alors même que l'individu vit dans une société dont il dépend fondamentalement. Les valeurs sont dans ce cadre un moyen de trouver le bon équilibre entre les droits des individus et les devoirs envers le groupe.

## Lead, manager, commander

Si « commander » est employé spécialement dans le domaine militaire depuis le XVI<sup>e</sup> siècle dans le sens de « donner des ordres », « *manager* » n'est utilisé dans le domaine économique que depuis le siècle dernier. Son origine étymologique est même discutée. Pour les uns, l'origine du verbe anglais « *to manage* »

provient de l'italien « *maneggiare* » qui veut dire « conduire un cheval » et qui a donné le « manège ». On le retrouve en France dans l'hippisme puis le cyclisme. Pour les autres, son origine se trouve au contraire dans la langue française avec le verbe « mesnager » (XIII<sup>e</sup> siècle) qui signifie « art de gérer les affaires du ménage ». Dans ce cas, on ne s'empêchera pas de penser au roulet dans la farce de Cuvier. Ce n'est qu'au XX<sup>e</sup> siècle que le terme « *management* » est appliqué à l'économie avec Frederick Taylor, Henry Ford puis Patterson qui en donne la définition suivante (1969) : « Mise en œuvre et coordination des fonctions et des personnes qui remplissent ces fonctions de façon à atteindre le but donné ».

Si le *management* et le commandement possèdent de nombreux points communs – on parle d'unité opérationnelle, de stratégie d'entreprise dans le privé comme de ressources humaines dans les armées – c'est le *leadership*, pourtant, qui se rapproche le plus du commandement en ce qu'il donne une vision prospective, stratégique des objectifs à atteindre. Il fixe le cap à suivre. Rappelons que le verbe « *to lead* », commun à plusieurs langues, est dérivé d'un mot germanique signifiant chemin, convoi.

On peut donc dire que le *manager* possède avant tout une expertise technique et un savoir-faire, qu'il maîtrise les procédures tandis que le *leader* se caractérise par sa vision d'ensemble, incluant les aspects relationnels (*liberal arts*).

## Légitimité

Provient du latin « *legittimus* » qui signifie « établi par la loi », « conforme aux règles ». Légitimité et légalité ont donc longtemps été synonymes au sens juridique. Les deux termes se distinguent à partir du XVI<sup>e</sup> siècle, légitimité prenant le sens de « conforme à l'équité, au droit naturel » ce qui donnera plus tard la définition de « légitime défense ».

Aujourd'hui la légitimité présente le double aspect de la légalité et de l'éthique. En ce sens, la légitimité est une notion relative, changeante, davantage dans le nouveau monde où les flux importants d'information peuvent rapidement modifier la perception d'une décision et d'une action comme étant légitimes ou non. Les médias nous montrent que l'intérêt de l'opinion publique est fort dans les premiers moments d'un événement puis se tourne rapidement vers d'autres sujets. Ainsi une action considérée comme étant légitime au moment de sa décision peut ne plus l'être au bout de quelque temps.

## Médias

Introduit dès 1965 dans le dictionnaire en France, le mot « médias » désigne l'ensemble des supports techniques qui permettent la communication de l'information.

À l'ère contemporaine, il englobe de nouveaux supports tels *Internet*, accélérant ainsi le temps de l'information, et par là le temps de la décision, et augmentant de manière exponentielle la quantité d'information disponible. Surabondante, l'information nécessite de la part du destinataire un esprit critique affirmé ; mondialisée, elle tend à donner l'illusion d'un seul et unique monde ; érigée en « quatrième pouvoir » dans les démocraties, elle exige du décideur pour le moins une fine connaissance du fonctionnement des médias et de leurs besoins.

## **Mondialisation**

La mondialisation est l'arrière plan sur lequel se construit le monde contemporain et dans le filigrane du colloque « nouveau monde, nouveaux décideurs ». Elle se caractérise par l'approfondissement des interdépendances économiques, politiques, culturelles et sociales par-delà les frontières étatiques, par le renforcement des moyens de communications et par l'ouverture et le désenclavement de régions et États.

La mondialisation contemporaine est marquée par la libéralisation de la circulation des biens, des capitaux et des hommes qui se fait parallèlement à l'internationalisation des entreprises et du financement de l'économie. Elle apparaît donc intimement liée à la diffusion du capitalisme à l'échelle de la planète.

La mondialisation semble avoir permis l'émergence de ce nouveau monde qui bouscule les cadres de référence des décideurs contemporains : une nouvelle géographie de la puissance politique et économique, une uniformisation culturelle, mais aussi une confrontation plus dure des valeurs et des éthiques professionnelles, une compétition et une concurrence plus agressives, sources d'innovation, mais aussi d'une plus grande instabilité économique et sociale.

## **Nouveau monde, nouveaux mondes**

L'expression « Nouveau monde » remonte au XVI<sup>e</sup> siècle et à la découverte des terres inconnues au-delà de l'océan Atlantique. Elle désignait donc les Amériques découvertes par Christophe Colomb et explorées par les grands voyageurs européens. Cette expression est naturellement source de comparaisons et d'oppositions. Face au « Nouveau monde », on trouve un « Vieux monde », le monde ancien déjà connu de l'Europe, de l'Asie et de l'Afrique.

Transposé aux temps modernes, le nouveau monde désigne une multitude de dimensions nouvelles qui caractérisent l'époque contemporaine et à venir. Au nouveau monde fantasmé par les Européens du XVI<sup>e</sup> siècle, se sont substitués des « nouveaux mondes » économiques, technologiques, culturels perçus à la fois comme une opportunité et une menace par le vieux monde.

Ainsi, le nouveau monde peut aujourd'hui faire référence aux grands pays émergents qui bousculent les équilibres économiques et géopolitiques de l'après guerre froide. Nouveau monde est aussi celui des technologies de l'information et de la communication, de l'immédiateté de l'échange de données et d'informations. Enfin le nouveau monde est également celui des risques et enjeux transnationaux qui appellent des réponses collectives à l'échelle mondiale : le terrorisme, le changement climatique, la gestion des ressources naturelles et énergétiques.

## **Opinion publique**

Ensemble des représentations, construites socialement, de ce que pense la population sur les faits et événements de l'actualité.

Si le mot désignait au XVII<sup>e</sup> siècle les rumeurs de la Cour et de la ville entretenues par les salons en vue, la production et la mesure de l'opinion publique deviennent dans les démocraties un enjeu sur le plan électoral. Le soutien de l'opinion confère ainsi à celui qui s'en targue une légitimité supérieure aux sources traditionnelles, qui elles, s'affaiblissent. Pour certains, elle ne serait ainsi qu'une construction du monde politique et des médias. Pour d'autres, elle s'autonomise et intervient dans le débat public, pour mieux faire vivre la démocratie d'aujourd'hui. En ce sens, elle faciliterait la décision en la précédant, et de ce fait sa mise en œuvre. Pour autant la responsabilité d'un décideur n'est-elle pas, dans certaines circonstances, d'aller à l'encontre de l'opinion publique ?

En tout état de cause, l'émergence de ce concept démontre une certaine fragilisation de la démocratie représentative et du suffrage universel, qui ne suffit plus à légitimer l'action du gouvernant. L'opinion est comme la « reine du monde », pour reprendre Pascal.

## **Pouvoir**

Le pouvoir est la capacité de faire triompher une volonté, légitimée par la domination et imposée par des moyens violents ou pacifiques. Il désigne également le corps constitué qui l'exerce.

Les sociétés démocratiques ont posé des limites à l'exercice du pouvoir, avec le principe de séparation des pouvoirs (« Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir », Montesquieu), la définition de droits individuels ou encore en dissociant de plus en plus pouvoir et autorité. Aujourd'hui, le pouvoir, en sus de la forme hiérarchique traditionnelle, se retrouve dans une forme complexe d'interactions et d'interdépendances entre acteurs, dans laquelle chaque acteur a une marge de manœuvre lui permettant d'agir sur son environnement ou de se protéger des autres. Il repose aujourd'hui moins sur une forme linéaire d'autorité ou de hiérarchie, que sur une certaine capacité

d'influence et de persuasion. L'émergence du concept de « *soft power* » ou « puissance douce » en relations internationales au début des années 1990 rend compte de cette diversification des attributs du pouvoir dans la période récente.

## Transparence

Un matériau est dit transparent lorsqu'il se laisse traverser par la lumière. Transposée à une dimension politique et économique, la transparence apparaît comme une forme de gouvernance ou de gouvernement qui s'oppose au secret, à l'opacité, l'impénétrabilité du pouvoir.

La demande de transparence semble aller de pair avec le développement de la démocratie libérale, les citoyens et leurs représentants ayant le droit de connaître des agissements de leurs gouvernants. La transparence impose au décideur de rendre compte de ce qu'il fait et de rendre des comptes : la décision n'est plus un acte d'autorité opaque, mais une action raisonnée qui cherche à faire consensus et qui se soumet au regard critique. À l'échelle des organisations, la transparence apparaît également comme une méthode de *management*, privilégiant la construction d'un consensus de façon collaborative, où la décision est le fruit d'échanges contradictoires et non un acte d'autorité.

La transparence fait aussi référence à une plus grande conscience de l'évolution du monde par le citoyen consommateur. Elle touche ainsi les entreprises à la fois à l'intérieur et à l'extérieur, dans leur relation avec le consommateur qui veut être informé et qui vérifie l'information qui lui est donnée et n'hésite plus à contester la parole de l'autorité.

## Universalité des droits-valeurs et différences culturelles

Caractère de ce qui s'applique à tous, l'universalité s'oppose *a priori* au relativisme culturel qui tend à prôner la différence de droits en fonction de circonstances nationales, de traditions culturelles ou religieuses, ou autres particularismes.

L'émergence de droits universels au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, avec la Déclaration universelle des droits de l'homme signée par 51 membres de l'ONU sur les 58 d'alors, a permis l'élaboration d'un droit applicable à tous et valable pour tous, au nom de principes et valeurs dits « universels », incontestables et supérieurs. Pour autant, à l'image des débats récurrents au sein de la commission des droits de l'homme de l'ONU, cette ambition de l'universalité se heurte aux revendications de certains décideurs pour un traitement des pays et de leurs citoyens selon leur propre système de valeurs. Les débats autour du « droit d'ingérence » ou encore la prétention de « guerres justes » rendent compte de cette inévitable tension entre volonté (ou prétention) universaliste de certaines décisions et relativisme culturel.

# Les relations difficiles du commandement et du management

Olivier Kempf

Colonel, il a notamment écrit *Le casque et la plume, lettres de commandement* (Économica, 2010) réunissant les lettres qu'il envoyait mensuellement, dans son régiment, à ses capitaines pour évoquer les questions de commandement.

**G**ouvernance : le mot est à la mode car même s'il a une origine vieux français, il a été réintroduit par l'usage anglo-saxon. Or, il faut bien constater la réticence qu'il suscite chez beaucoup d'officiers, qui voient dans ces choses plus des figures imposées que des aides réelles au commandement. Surtout, l'opinion courante affirme régulièrement que « commandement et management, ce n'est pas la même chose ». Je ne cache pas que je l'ai longtemps dit, comme beaucoup. Et cela reste en partie vrai. Il reste qu'il faut un peu creuser les choses et aller au-delà de la formule, certes rassurante, mais qui ne convainc pas toujours le civil. Force est de constater que la pratique du commandement a radicalement évolué et se présente, dans une majorité de cas, comme du management.

Au fond, il faut revenir aux sources et bien distinguer le commandement des hommes (à la guerre, à la paix) et le management des organisations qui accompagne cette continuité. Ce travail analytique a été peu conduit, il paraît pourtant essentiel pour apprécier le rôle du chef dans les environnements complexes.

## La plénitude du commandement s'est évanouie

À l'origine était le rapport Bouchard <sup>(1)</sup>. Ce rapport d'un député, en prélude à la loi de 1882 sur l'administration de l'armée, examinait les raisons de la défaite ignominieuse de 1870. Comment en effet concevoir qu'une armée, élevée aux principes napoléoniens tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, ait pu déchoir à ce point ? De ce moment-là date la création de l'École de Guerre, décidée afin d'imiter le modèle allemand qui avait montré ses vertus <sup>(2)</sup>. Mais la loi de 1882 a surtout posé

---

(1) Rapport à M. le ministre de la Guerre fait au nom de la Commission mixte chargée de préparer un projet de loi sur l'administration des armées, par M. Léon Bouchard, 16 mars 1882.

(2) En effet, c'est à la suite de la tornade napoléonienne que l'armée allemande s'est réorganisée, inventant non seulement l'école de guerre mais aussi une organisation moderne des états-majors.



un principe essentiel, qui a sous-tendu l'organisation des armées pendant plus d'un siècle, celui de la « subordination des services au commandement ». De là vient l'autonomie organique des armées, de là vient la « plénitude du commandement » qui confiait au chef de corps l'autorité sur l'ensemble des services administratifs et pas seulement sur les opérations. Cela entraînait que les colonels, dans leurs garnisons, devaient s'occuper non seulement de l'entraînement mais aussi de matières « vulgaires » comme l'administration, les finances ou l'infrastructure.

Ces principes sont restés assez stables tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, malgré quelques amendements : pour la période récente, on citera le décret de 1982 (définissant les attributions propres du Cema par rapport aux CEM), de 1991 (décrets dits « armée 2000 ») et de 2005 (renforcement des pouvoirs du Cema), allant tous vers une interarmisation accrue et donc la mise en commun des moyens de soutien.

Les réformes engagées en 2008 ont poussé la logique à son terme et radicalement modifié ce dispositif. D'une part, la création d'une chaîne interarmées du soutien qui regroupe l'ensemble des Bases de Défense a définitivement mis fin, au niveau local, à la notion de « plénitude du commandement ». Le commandant de formation demeure responsable des opérations et de la maintenance, quand la base de défense est responsable de l'administration et des soutiens. Le chef de corps bénéficie donc des services de la base selon la demande qu'il fait : il ne peut plus « l'ordonner ».

On s'aperçoit ainsi que ces questions « administratives et techniques », qui avaient été régulièrement décriées par nombre de chefs proclamant leur volonté de se concentrer sur « leur cœur de métier, les opérations », constituaient finalement un outil essentiel de liberté d'action au quotidien de ces mêmes chefs. Toutefois, la réforme était inéluctable et pas seulement pour des raisons d'économie ou de réduction de format, comme beaucoup l'ont cru. En effet, l'environnement avait radicalement changé par rapport aux conditions du rapport Bouchard, conditions qui avaient plus ou moins prévalu tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, en fait jusqu'à la fin de la guerre froide.

D'autre part, cette chaîne interarmées du soutien est placée sous l'autorité directe du Cema, qui dispose pour cela du Centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS, regroupant l'ensemble des Bases de Défense) et du Service du commissariat des armées (SCA, regroupant les trois commissariats d'armée). La subordination des services au commandement demeure, mais alors qu'elle était déconcentrée jusqu'au niveau du corps, elle ne l'est plus qu'au niveau central <sup>(3)</sup>.

---

(3) On remarquera ainsi que le chef d'une BdD est un « COMBdD » : il « commande », ce qui nécessite d'ailleurs qu'il soit systématiquement militaire.

## La modification de l'environnement

L'environnement moderne des armées s'est beaucoup transformé. On peut bien sûr évoquer des facteurs propres à la sphère publique <sup>(4)</sup> : tout d'abord, l'interarmistation a crû, comme l'ont illustré les derniers décrets de 2009 qui placent les Chefs d'états-majors sous la subordination directe du Cema. De même, la réforme de l'État a eu de grandes conséquences, qu'il s'agisse de la Loi organique sur les lois de finances (Lolf) ou de la récente Révision générale des politiques publiques (RGPP).

Toutefois, des facteurs extérieurs plus profonds sont à l'œuvre :

- **L'internationalisation et l'interministériel.** Auparavant, on prenait une « opération militaire » qu'on adaptait aux circonstances. Aujourd'hui, une opération est forcément internationale (dans un cadre multinational : ONU, Otan, UE, UA... ou bilatéral) et forcément en lien avec la société civile publique (interministérielle : MAE <sup>(5)</sup>, Minint, Mefi, grandes organisations internationales : *FAO*, *PAM*, *UNHCR*...) ou privée (ONG, grandes sociétés de reconstruction, sous-traitants locaux, SMIP...). L'action militaire s'insère dans une « coopération globale », selon les mots du Plan stratégique des armées.

- **La prégnance de la logique économique.** Elle pose systématiquement la question de la performance, c'est-à-dire la capacité à obtenir durablement les résultats attendus (efficacité) en utilisant au mieux les ressources disponibles (efficacité) et donc du coût. Auparavant, la défense vivait selon une logique implicite suivant laquelle la fin justifiait les moyens. Aujourd'hui, les moyens conditionnent forcément la fin.

- **La complication et l'expertise.** Les choses sont de plus en plus compliquées et font appel à des champs toujours plus nombreux d'expertise particulière. Les états-majors qui doivent manœuvrer une approche globale sont obligés d'avoir de plus en plus de spécialistes. L'accroissement de leur nombre augmente mécaniquement les difficultés de coordination.

- **L'informatique.** Le développement incroyable de cette technique a permis une automatisation des procédures et la facilité de production des informations. L'ordre d'opération pour la percée de Saverne, signé par Leclerc, comptait trois pages. Désormais, n'importe quel Ordrops de Groupement tactique interarmes (GTIA) compte une soixantaine de pages <sup>(6)</sup> ! On gagne en précision ce qu'on perd en intention et en autonomie des échelons subordonnés.

---

(4) L'environnement géopolitique joue assurément son rôle : soixante ans de paix et l'éloignement durable d'une menace directe à nos frontières rendent la chose militaire moins évidente aux décideurs.

(5) MAE : ministère des Affaires étrangères. Minint : ministère de l'Intérieur. Mefi : ministère de l'Économie et des Finances. *FAO* : *Food and Agriculture Organisation*. *PAM* : Programme alimentaire mondial. *UNHCR* : *United Nations High Committee for Refugee*. ONG : organisation non gouvernementale. SMIP : Société militaire d'intérêt privé.

(6) Il va de soi que la démultiplication des moyens (par une spécialisation de plus en plus poussée) ainsi que la complexité des systèmes d'arme permise par une technologie de plus en plus élaborée sont des facteurs de ce grossissement.

• **La judiciarisation.** Désormais, toute décision a besoin d'être justifiée car, en cas de problèmes, on cherchera souvent à établir « l'arbre des causes » pour déterminer les responsabilités des uns et des autres. Cela est allé de pair avec un étiolement du cantonnement juridique qui permettait aux armées de bénéficier, dans tous les champs du droit public, d'une situation « dérogatoire du droit commun ». La judiciarisation est l'outil de la « transparence », un autre mot en vogue. Il s'ensuit que l'exception de la décision militaire s'amenuise.

L'ensemble de ces facteurs a, forcément, des conséquences sur le commandement. Le retour de la France dans l'Otan a permis de retrouver les mots de standardisation et de normalisation : mais ce que l'on entendait d'un point de vue opérationnel (l'interopérabilité) a aussi un sens plus général. Le commandement militaire, en temps de paix mais également en temps d'opération, doit être de plus en plus « fiable ». Il se normalise et se civilise (au sens premier du mot : il devient plus civil).

Autrefois, le chef pouvait donner un ordre sans avoir à le justifier, au motif des décisions prises dans la circonstance radicale de la guerre qui débordaient sur les décisions du temps de paix. Aujourd'hui, la guerre est rare (en Afghanistan, on ne parle que d'opérations de guerre, puisque selon la Constitution, la guerre doit être « déclarée ») et aucun chef ne pourra, en service courant, prendre une décision sans motifs. Cela ne signifie pas que ses motifs doivent être systématiquement exposés, mais qu'on doit pouvoir le faire en cas de nécessité. La décision du chef est « sacrée » mais elle est de moins en moins mystérieuse. Elle est de plus en plus justifiable, afin d'assurer les responsabilités.

Autrement dit : autrefois, le commandement était subjectif et les décisions se transmettaient entre deux chefs, qui étaient « sujets ». Aujourd'hui, le commandement est de plus en plus objectif. Le chef est à la tête d'une organisation et il prend des décisions. Ces décisions sont certes « en situation d'incertitude », mais les marges d'incertitude sont limitées de façon croissante. Cette objectivation du commandement impose l'adoption de techniques « de management ». Le commandement est de plus en plus un management, même s'il demeure des situations exceptionnelles (heureusement, c'est ce qui fait la beauté du métier) où le management ne sert plus de rien. Le chef de guerre ne peut plus négliger les techniques managériales.

## **La convergence du commandement et du management**

Le mot « stratégie » est ambivalent, puisqu'il traite aussi bien des questions militaires (ou géopolitiques) et des questions d'organisation. L'histoire de cette évolution est décrite dans tout manuel de management. Mais une nouveauté se fait jour qu'on peut déceler en observant comment l'approche stratégique des organisations rétroagit sur le commandement, qu'il s'agisse de l'organisation militaire ou de la personne du responsable.

On remarque ainsi depuis une quinzaine d'années la diffusion d'une démarche de pilotage, qui a été acculturée dans les armées. Ainsi, le réseau pilotage constitue le seul réseau généraliste déployé dans tous les organismes du ministère de la Défense et plus particulièrement dans les armées. Les cellules de ce réseau sont systématiquement placées aux côtés du chef. Au point qu'il faut considérer désormais qu'il s'agit, dans les faits, d'un attribut fonctionnel du chef, au moins en temps de paix <sup>(7)</sup>.

Ainsi, une certaine acculturation se met en place grâce à l'appropriation des techniques civiles au moyen des outils et d'un langage militaire. Le récent Plan stratégique des armées, qui déploie la stratégie d'organisation des armées à l'horizon de cinq ans, est orienté par une vision stratégique énoncée par le Cema, qui prend la forme de l'intention d'un ordre d'opération (en vue de..., je veux ... ; pour cela...). De même, l'Armée de terre a conduit sa transformation depuis 2008 à coup d'ordres d'opération, actualisés chaque année. La « carte stratégique » des armées a été entièrement refondue et ne reproduit pas le schéma en croix usuellement proposé dans les manuels civils, mais a adopté un schéma triangulaire, organisé selon des axes stratégiques qui peuvent être assimilés à des missions.

Pareillement, les documents subordonnés à ces plans ont beau s'intituler « directives », « plan d'action », « tableau de bord », ils correspondent assez exactement à des pratiques militaires solidement ancrées (Ordres, exécution, compte rendu), ce qui fait d'ailleurs que le système marche et obtient en retour la reconnaissance de son efficacité par le monde civil. Autant dire que l'utilisation de techniques civiles jointe aux qualités militaires permet d'obtenir des résultats réels. Surtout, elles modifient la pratique du commandement mais pas forcément son essence.

En effet, l'essentiel demeure, pour les mêmes raisons que pour l'informatique. Si les décisions bénéficient d'un appareil conséquent de données spécialisées, elles sont toujours de la responsabilité du chef. C'est toujours lui qui décide, quelle que soit la solidité de l'expertise qu'on lui apporte. Le chef est toujours celui qui est « responsable », aussi bien des succès que des échecs. Mais en même temps, ces dispositifs constituent une aide (pour dissiper l'incertitude) et une garantie. Sa responsabilité demeure. Le chef doit donc s'y intéresser, pour les maîtriser. Comme toujours, la technique et l'expertise ne sont là que pour épauler le but principal de la mission. Et s'il y a division du travail et donc spécialisation croissante dans des métiers toujours plus raffinés, le besoin demeure d'une mise en cohérence de ces micro-domaines. Le management n'est que le moyen permettant au chef de conserver cette cohérence, qui est sa vraie mission.

---

(7) Ce qui impose d'ailleurs des difficultés réelles sur la continuité de ces systèmes avec le temps de crise et plus encore les temps d'exception qu'il faut toujours envisager, selon le scénario le plus exigeant du *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale* : malgré toutes les espérances, la guerre n'a pas encore été bannie.

Management et commandement ne sont donc pas si éloignés qu'on se complait à le dire trop souvent, par méfiance et méconnaissance. Toutefois, ils font face tous deux à la même difficulté, celle de diriger des organisations complexes.

### **La difficile direction des organisations complexes**

Les grandes organisations contemporaines paraissent fort « complexes ». En effet, face à un environnement jugé lui-même complexe, elles ont eu tendance à augmenter leur propre complexité. La perception des transversalités extérieures a conduit à recopier ces transversalités à l'intérieur, à les « internaliser ».

Par conséquent, le mode d'organisation longtemps le plus efficace, celui de la hiérarchie, fondé sur une diffusion verticale de l'autorité, a paru dévalué. On a mis en place plusieurs types de compléments.

Ce fut tout d'abord l'introduction de procédés (concertation, visas, réunions) ou la mise en place d'équipes ou de cellules chargées d'assurer la transversalité. L'ennemi était alors le processus de décision « en tuyau d'orgue », chacun travaillant dans une optique spécialisée, localement efficace même si elle pouvait avoir des externalités néfastes pour le collectif. De même on a eu recours à de la conduite en « mode projet ». L'ensemble de ces dispositifs « transverses » et horizontaux sont venus s'ajouter à la traditionnelle répartition hiérarchique ou fonctionnelle (verticale). Cette trame paraissait mieux se comporter aux conditions environnantes.

Toutefois, elle pose un problème, celui de la direction de l'organisation. Dans un système hiérarchique, le dirigeant mène l'entreprise dans la direction choisie. Dans un système matriciel, il est confronté à la multiplication des interlocuteurs. Il continue en effet de s'appuyer sur les têtes de chaîne hiérarchique ou fonctionnelle, mais il doit également diriger les responsables transverses. La multiplication des leviers affaiblit paradoxalement l'efficacité de l'ensemble.

Une autre solution fut de mettre en place des systèmes d'information : il s'agissait tout d'abord d'assurer la communication dans l'entreprise, avec pour conséquence la multiplication des flux d'informations. De même, le développement du contrôle de gestion et de ses dérivés de planification stratégique a introduit un certain alourdissement des procédures. Autrement dit, plus on réplique la complexité ambiante, plus on augmente la robustesse et plus on réduit le risque connu et calculé. En revanche, on a moins de capacité de direction et d'agilité. Surtout, il semble qu'on a moins la capacité de répondre aux chocs systémiques. En effet, la complexité semble induire des chocs de plus en plus structurels, au point que la crise n'est plus un moment dans une conjoncture, elle est devenue un état permanent.

Face à cela, le dirigeant se trouve désarmé.

En effet, il a l'impression que la décision est inhibée : soit les cadres ne prennent pas de décision, laissant à la structure le soin de réagir par elle-même ; soit des décisions sont prises mais, voulant ménager tous les facteurs et réduire tous les risques, elles ne sont plus décisives.

Au fond, cela pose la question de la direction des systèmes complexes et du commandement des réseaux.

D'où une question simple : peut-on « commander » un réseau ? Intuitivement, la réponse est négative mais elle mérite débat <sup>(8)</sup> ...

### **En guise de conclusion, le chef et la confiance**

En fin de compte et en guise de conclusion, ce débat pose la question du rôle du chef de contact. Pour cela, un détour par le livre de François Dupuy est fort instructif <sup>(9)</sup>. Tout d'abord parce qu'il est écrit par un sociologue. Oui, vous avez bien lu, nous parlons d'un bouquin de sociologue. Mais vous n'avez pas fait attention au mot important : il est écrit. En clair, l'auteur utilise un langage que vous et moi sommes capables de comprendre : il écrit en français, sans se sentir obligé à jargonner comme le font trop souvent ces messieurs des sciences humaines pour prouver qu'ils sont scientifiques, même si inhumains.

Il parle du « management » dans les entreprises et organisations : c'est le plus intéressant car vous y retrouverez, vous aussi, des expériences que vous avez déjà connues. Par exemple, les petits arrangements qui font que collectivement on se débîne, pourquoi un argument « raisonnable » ne suffit pas à susciter l'adhésion, pourquoi la plupart des conseils de consultants ne sont pas si utiles ou pourquoi leur utilité ne réside pas forcément dans le produit vendu, et quelques autres exemples. Or, quiconque a un peu fréquenté le système militaire les reconnaîtra : ce qui signifie que la fameuse « exception militaire » n'est pas aussi exceptionnelle qu'on le croit ; ou plutôt, elle l'est, mais pas forcément à cause de la structure de commandement et la hiérarchie, comme on le croit trop souvent.

Prenons cet extrait particulièrement éclairant : « Il est vrai qu'un dirigeant est d'autant plus fort qu'il fait confiance et il fait d'autant plus confiance qu'il est fort. Or, la confiance est précisément ce que j'ai opposé à la bureaucratie procédurière. Il faut donc être sûr de soi, des hommes que l'on a choisis mais surtout des règles du jeu que l'on fait émerger dans son organisation, et être persuadé que cette double certitude assurera un fonctionnement moins rassurant peut-être mais plus performant que ce qui est écrit dans les manuels de management » (p. 229).

---

(8) Voir Olivier Kempf (dir) : *Stratégie et réseaux* ; L'Harmattan, à paraître printemps 2014.

(9) François Dupuy : *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle* ; Seuil, 2011 ; 268 pages.

Autrement dit, la réussite tient d'abord à la confiance. N'est-ce pas vrai également du commandement ? Tout ne tient-il pas d'abord dans la relation de confiance entre le chef et ses hommes et, plus encore, à la solidarité confiante qui se noue entre les hommes et qui explique, souvent, les actes d'héroïsme qui se révèlent dans les circonstances extrêmes de la guerre ? La confiance ne s'apprend-elle pas dans l'entraînement, le vrai, celui qui crée la cohésion ?

En fait, la cohésion n'est qu'un résultat. Ce que doit chercher le chef, c'est la confiance. Cela signifie qu'il doit prendre des risques et notamment celui de dépendre de son subordonné. L'efficacité dépend de la confiance qui dépend du risque pris par le chef...

Ce n'est pas si évident. Pourtant, c'est la voie de la réussite. L'efficacité n'est pas rassurante !

# De 1914 à 2014, permanence et ruptures militaires françaises

François Cailleteau

| Contrôleur général des armées (2S).

Entre les armées du début du XX<sup>e</sup> siècle avant la Grande Guerre et celles d'aujourd'hui, on peut, me semble-t-il, analyser le changement sous trois rubriques : les révolutions, les constantes et les évolutions.

## Quatre révolutions sont intervenues

Les deux premières sont d'ordre général mais pèsent sur les armées, les autres sont plus spécifiquement militaires.

La première, c'est bien sûr la pacification du continent européen. Bien que le nombre des pays ait beaucoup augmenté <sup>(1)</sup>, le recours aux armes pour régler les conflits n'est plus de saison en Europe. Il n'y a pas eu de guerre en Europe depuis 1945, si l'on excepte la guerre civile grecque (1946-1949) et, plus récemment, les affrontements qui ont accompagné l'éparpillement des nations de la Yougoslavie, événements qui n'ont jamais menacé la paix européenne, au contraire de ce qui s'est passé il y a un siècle. Et comme il n'y a pas de menaces proprement militaires extra-européennes (nous ne sommes pas en 732 ni en 1453) <sup>(2)</sup>, la paix paraît garantie à vue humaine aux Français comme à la plupart des Européens. C'est un fait sans précédent dans l'histoire de notre continent <sup>(3)</sup>. Les Français de moins de trente ans n'ont connu qu'une Europe en paix et ceux qui ont entre trente et cinquante ans n'ont vécu qu'une guerre froide matinée de coexistence pacifique.

Moins souligné est le changement de paradigme des sociétés européennes. En 1914, au terme d'un renversement des priorités commencé au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, on est passé du primat des valeurs individualistes (dont l'essor date des Lumières et le triomphe de la révolution industrielle) à celui des valeurs collectives. Une conséquence de ce bouleversement des mentalités collectives fut l'acceptation du devoir militaire jusqu'au sacrifice, acceptation tragiquement démontrée par la Grande

---

(1) Au centre et à l'Est du continent, on est passé de 10 à 26, l'Irlande et Malte ayant été ajoutés à l'Ouest.

(2) Bataille de Poitiers et siège de Constantinople.

(3) La quarantaine d'années qui sépare Waterloo de la guerre de Crimée n'a certes pas vu d'affrontements majeurs en Europe. Mais de nombreux conflits y ont eu lieu. Pour la seule armée française, expédition d'Espagne, expédition de Morée (Péloponnèse), siège d'Anvers, expédition de Rome.



De 1914 à 2014, permanence  
et ruptures militaires françaises

Guerre. Depuis le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, nos sociétés sont revenues au primat de l'individu dont les conséquences sur la chose militaire sont évidentes : fin de la conscription, refus des pertes, réticence marquée envers l'usage de la force des armes.

Dans le domaine militaire proprement dit, le fait nucléaire a conforté les deux révolutions précédentes. Désormais, faire la guerre à un pays nucléaire ou appartenant à une alliance disposant du feu nucléaire n'est plus la continuation de la politique par d'autres moyens mais un acte irrationnel. L'Europe, continent où l'on compte trois pays nucléaires <sup>(4)</sup>, est donc totalement engagée dans le mécanisme de la dissuasion stratégique, ce qui renforce la stabilité pacifique du continent et la volonté de ses habitants de ne pas exposer leur vie dans des aventures militaires.

La dernière révolution est celle de l'intensité capitaliste des armées, c'est-à-dire du rapport entre le coût des hommes et celui des matériels qu'ils servent. Prenons un exemple dans la Marine nationale où, pourtant, l'importance du capital militaire a toujours été forte. Le cuirassé *Courbet*, l'un des derniers de l'avant-guerre, a coûté environ 200 millions de nos euros et comptait un équipage d'environ 1 000 hommes. Les frégates *Horizon* (récemment entrées en service et les dernières pour lesquelles nous ayons des données de coût à peu près certaines) ont coûté huit fois plus cher mais n'ont besoin que de 200 hommes. Cette évolution se retrouve dans tous les secteurs de l'activité militaire, y compris ceux où la part de l'homme paraît la plus irréductible : comparez une section d'infanterie de 1914 dont l'équipement se résumait à un *Lebel* par homme et celle d'aujourd'hui, nettement moins nombreuse mais dotée de véhicules blindés, d'armes automatiques, d'armes antichars, de lance-grenades, de matériels de transmissions et de vision nocturne, etc. Les dépenses d'équipement et d'entretien des matériels forment aujourd'hui la part majoritaire des dépenses militaires alors qu'elles ne pesaient guère que le huitième du budget avant 1914 et même moitié moins dans celui de l'Armée d'alors (à comparer à l'ensemble actuel Armée de terre, Armée de l'air).

### Face à ces révolutions, trois constantes

La première est celle de ce qu'on appelle aujourd'hui les opérations extérieures mais que l'on retrouve tout au long de notre histoire militaire depuis la fin du XV<sup>e</sup> siècle <sup>(5)</sup>.

Les campagnes du début du XX<sup>e</sup> siècle ont pour objectif la constitution de l'Empire colonial (la plus importante est celle du Maroc). Celles du début du XXI<sup>e</sup> siècle ont un autre objet, celui d'imposer le respect de l'ordre international ou de soutenir l'aspiration des peuples à la liberté <sup>(6)</sup>. Mais elles ont en commun de se

(4) Et de plus, 25 pays européens sont, dans l'Otan, les alliés des États-Unis.

(5) Les guerres d'Italie de Charles IX, Louis XII et François I<sup>er</sup>.

(6) Ce n'est pas une nouveauté. L'expédition d'Espagne, celle de Rome, le siège d'Anvers avaient pour but le respect de l'ordre international, l'expédition de Morée, celui d'aider le peuple grec à se libérer de la domination ottomane.

passer loin du territoire national, de n'employer que des militaires volontaires et de recourir largement au personnel local (qu'il soit incorporé dans nos rangs ou qu'il s'agisse de contingents des armées locales qu'il faut souvent soutenir et former). Cette permanence de l'action extérieure continue à façonner les armées françaises, à les différencier de celles qui n'ont pas cette habitude (comme l'armée allemande), à les rapprocher de celles qui la partagent (comme l'armée britannique). On peut toutefois noter une différence entre les deux périodes.

Avant 1914, seule une partie des officiers participait à ces opérations, beaucoup d'autres estimant devoir se consacrer à la préparation d'un nouveau conflit européen. On le voit bien parmi les maréchaux de la Grande Guerre : Foch, Pétain et Fayolle ne sont pas sortis de France ; Joffre, Gallieni et Lyautey ont au contraire beaucoup servi outre-mer. Cette situation avait perduré jusqu'à la fin de la guerre froide et l'on en retrouve des traces (assez navrantes en général) en parcourant les discussions sur les *blogs* militaires. Mais la réduction du nombre des unités et leur professionnalisation font que désormais, toutes ont vocation à participer à l'action extérieure.

Autre constante, la compétence du travail d'état-major. On peut, et c'est même une banalité quelque peu répétitive, critiquer les doctrines militaires en vigueur en 1914. On peut discuter la pertinence de certains choix techniques, comme le tout 75 de l'artillerie (d'ailleurs remis en cause par Joffre dès son arrivée aux responsabilités). Mais on ne peut que reconnaître le savoir-faire des états-majors dans la mobilisation et la concentration des troupes et plus encore dans la conduite des opérations où l'on a su, dès le début de la guerre, assurer d'énormes mouvements de troupes de l'Est à l'Ouest du dispositif qui ont permis d'arrêter la progression de l'ennemi et de le refouler en partie. Ce savoir-faire était le fruit d'une réforme de la formation des officiers entreprise après la défaite de 1870 et qui avait transformé un corps d'officiers plus caractérisé par son courage que par sa compétence en un corps où le travail intellectuel était la règle sans que le courage ait disparu. Les outils de cette transformation sont connus : l'importance du recrutement des grandes écoles militaires (dont Polytechnique qui fournissait chaque année quelque 150 officiers à l'Armée de terre et quelques-uns à la Marine)<sup>(7)</sup> où la scolarité était sérieuse<sup>(8)</sup>, et la forte compétition pour entrer à l'École de Guerre et à en sortir en bon rang<sup>(9)</sup>. On retrouve aujourd'hui, après une certaine éclipse, une situation analogue. La revalorisation des études dans les grandes écoles militaires au début des années 1980, la transformation de l'Enseignement militaire supérieur avec une École de Guerre désormais interarmées, le retour dans l'Otan et donc la nécessité de faire bonne figure dans le travail d'état-major allié, tout cela a

---

(7) Le plus illustre des marins du XIX<sup>e</sup>, Courbet, est polytechnicien. Il est à l'origine de la carrière de Joffre pour avoir demandé un officier du génie (donc polytechnicien) pour fortifier Kilung, à Formose, que nous avions occupé en 1885.

(8) Y compris à Saint-Cyr grâce à l'action réformatrice du général Hanrion qui la commanda de 1871 à 1880.

(9) Ce rang déterminait le niveau des états-majors auxquels étaient affectés les nouveaux brevetés.

De 1914 à 2014, permanence  
et ruptures militaires françaises

permis aux armées françaises de disposer d'un savoir-faire reconnu dans l'Alliance et prouvé *in vivo* dans les plus récentes opérations extérieures.

La troisième et dernière constante est moins satisfaisante. C'est la persistance d'une certaine indifférence à la question des conditions de montée en puissance de l'industrie d'armement. Avant 1914, la mobilisation avait été très soigneusement étudiée : on a su rassembler en quelques jours des millions d'hommes, des centaines de milliers de chevaux, des milliers d'automobiles et de camions, des dizaines d'avions. Mais, partant de l'idée d'une guerre inéluctablement courte, rien n'avait été prévu pour organiser la fabrication en masse de munitions et de matériels. Il faudra plus d'une année pour pallier cette imprévoyance, heureusement partagée par notre ennemi. Malgré les enseignements de la Grande Guerre, la situation se reproduisit en 1939 où la production n'atteint le volume souhaité qu'au moment de l'offensive allemande de mai 1940.

Les problèmes ne sont certes plus les mêmes aujourd'hui. Il ne s'agit plus de multiplier instantanément par huit ou dix l'armée du temps de paix. Il s'agit plutôt d'être capable de faire face à la réapparition d'une menace militaire majeure contre notre pays ou contre nos voisins et alliés. Une telle mutation a très peu de chances de se passer brusquement mais, compte tenu de la fréquente cécité des dirigeants civils et militaires face à ce genre de phénomène <sup>(10)</sup>, il faut être matériellement prêt à y faire face assez rapidement.

Compte tenu de l'étiage actuel de nos forces à peine adapté aux exigences d'opérations extérieures somme toute assez modestes, il faudrait être capable de passer du format actuel à un format plus ambitieux, par exemple un doublement en trois ou quatre ans. L'existence d'un certain volume de réservistes, d'un encadrement de qualité et d'un ensemble d'écoles performantes assure sans doute, du côté des hommes, la possibilité d'une remontée à cette échelle. Cela ne nous paraît pas être le cas pour les matériels, les rechanges, les munitions. Par exemple, pour doubler en quatre ans notre potentiel d'avions de combat, il faudrait être capable de multiplier immédiatement par cinq le rythme de fabrication du *Rafale* : avons-nous pris conscience de ce que cela suppose de préparation dès aujourd'hui ?

### **Enfin, on peut noter deux évolutions, l'une claire et positive, l'autre ambiguë**

L'armée de 1914 était fort pauvre en sous-officiers, quantitativement et qualitativement. Elle en comptait moitié moins que son adversaire principal ; ils étaient formés sur le tas et peu considérés alors que les sous-officiers allemands bénéficiaient d'écoles de formation et d'un statut social très convenable. Dans les Armées de terre

(10) Voir l'entre-deux-guerres : il a fallu 4 ans pour prendre conscience du danger hitlérien et 4 ans pour que notre industrie parvienne aux cadences nécessaires.

et de l'air d'aujourd'hui, qui ont succédé à l'Armée d'autrefois, le nombre et la qualité des sous-officiers sont à un standard tout à fait satisfaisant. Pour l'Armée de l'air, cela s'est fait dès l'origine ; cela a été plus progressif dans l'Armée de terre mais c'est en place depuis des décennies. La Marine partait de plus haut mais le mouvement a été de même sens. Par ailleurs, la professionnalisation a doté les armées, particulièrement l'Armée de terre, de nombreux militaires du rang convenablement recrutés malgré l'appétence toujours assez faible de la population française, aujourd'hui comme il y a cent ans, pour le métier des armes. Bien formés, dotés d'une expérience opérationnelle réelle, ils forment un vivier abondant de sous-officiers <sup>(11)</sup>. Le progrès est donc fort sensible par rapport au début du XX<sup>e</sup> siècle.

On n'en dira pas autant de l'évolution du soutien des armées par la société française. Il ne faut certes pas imaginer qu'avant 1914, ce soutien était parfait. Il existait des antimilitarismes parfois virulents : une partie de la gauche et du mouvement ouvrier voyait dans l'Armée un suppôt du capitalisme et un fauteur de guerre ; une partie de la bourgeoisie était ulcérée d'avoir à envoyer ses fils au service militaire. Et parmi les plus zélés thuriféraires de l'Armée, certains n'étaient pas dénués d'arrière-pensées, voyant dans les chefs militaires des alliés possibles pour le renversement du régime. Le vote des crédits militaires ne se faisait pas dans l'allégresse. Entre 1901 et 1913, 37 % des crédits d'équipement de l'Armée sont refusés et c'est encore plus net dans la période 1902-1906, période où la menace de guerre est faible : c'est la moitié des demandes qui sont refusées.

Aujourd'hui, les attitudes vis-à-vis des armées sont tièdes : moins d'antimilitaristes virulents, moins de soutiens forts. Sur la question des crédits militaires, gouvernements et opinion sont en harmonie : c'est là qu'il faut porter les efforts de réduction. Si l'on mesure l'effort de défense par rapport au PIB par habitant <sup>(12)</sup>, on observe que dans les périodes assez éloignées de la guerre, avant les crises marocaines et balkaniques, le coût des armées était de l'ordre de 1 à 1,1 million de PIB par habitant de l'époque et qu'il est aujourd'hui, en l'absence de menaces militaires contre le sol et la population de la France, de 0,9 à 0,95 million de PIB par habitant de 2013. Évolution assez faible mais négative, beaucoup moins que celle de la répartition interne de ces crédits opérée au détriment de l'Armée de terre (en considérant celle-ci comme l'héritière unique de l'Armée, ce qui est historiquement et opérationnellement faux quand bien même ce serait sociologiquement vrai).

Mais cette comparaison masque une certaine marginalisation de la chose militaire puisque si l'effort budgétaire n'a guère baissé en le rapportant à la richesse de chaque Français, il a baissé d'un bon tiers si l'on prend en compte l'augmentation de plus de moitié de la population. La part de PIB est une donnée qui n'a pas grand sens pour évaluer la réalité de la dépense militaire mais elle est significative

---

(11) Qui serait précieux en cas de remontée en puissance.

(12) C'est-à-dire en tenant compte de l'enrichissement des Français mais pas de l'augmentation de leur nombre (les besoins de nos armées sont indépendants du volume de la population).

De 1914 à 2014, permanence  
et ruptures militaires françaises

de l'importance de la chose militaire dans le pays. C'est ce qui donne toute son ambiguïté à cette évolution : une certaine constance en volume de l'effort militaire mais une forte réduction en part de la richesse nationale totale ; moins d'antimilitarisme mais un soutien beaucoup plus compté.

\*  
\*\*

Quatre révolutions, trois constantes et deux évolutions pour décrire un siècle de changements, c'est sans doute trop pour les esprits vraiment synthétiques et c'est sans doute trop peu pour décrire la complexité des transformations. Il nous semble toutefois que ce cadre permet de décrire une évolution de très long terme complexe, caractérisée à la fois par des adaptations positives aux changements du monde et par les faiblesses inhérentes à une longue situation de temps de paix dans une société peu portée aux disciplines collectives.

# Valeurs et formation des décideurs

Guillaume Fayein (ENA)  
Pascal Forissier (EdG)

La crise financière et économique débutée en 2008 semble avoir, par beaucoup d'aspects, dénoté une perte manifeste du sens des valeurs de la part des élites dirigeantes, et remis en cause une partie des hypothèses et des comportements sur lesquels s'était construite l'économie globalisée des dernières années. La très récente « Affaire Cahuzac » a ainsi soulevé une critique de fond sur l'absence de sens moral et de responsabilité individuelle chez certains décideurs.

Face aux enjeux qui se posent, les décideurs de demain vont avoir un besoin accru de pouvoir se référer à des valeurs dans l'exercice quotidien de leur métier, qu'il s'agisse des dirigeants politiques ou administratifs, des managers du monde économique ou des hauts commandants militaires.

En effet, les valeurs représentent un enjeu fondamental de gouvernance aujourd'hui, dans toutes les sphères de la société. Dans un rapport de 2000, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) soulignait déjà que l'éthique dans le service public y est présentée comme « nécessaire à la confiance du public » et comme constituant « la clé de voûte d'une bonne gouvernance »<sup>(1)</sup>. Il convient dès lors de s'interroger sur le mode de transmission des valeurs en général, mais aussi de définir celles sur lesquelles se fondent la formation des décideurs aujourd'hui et les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain.

## « Il n'y a pas d'éducation sans valeurs »

Toute forme d'éducation consiste à permettre à celui qui en bénéficie d'acquérir les connaissances et les fondements moraux afin de pouvoir exercer un esprit critique qui lui permettra de choisir et donc de parvenir à une certaine autonomie. C'est d'ailleurs le sens premier du mot « éducation » qui signifie étymologiquement « conduire hors de » (*ex ducere*), c'est-à-dire conduire hors de l'enfance, hors de l'ignorance pour être en mesure d'agir de manière autonome.

---

(1) OCDE : *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE* ; septembre 2000 ; 6 pages ([www.oecd.org/fr/gov/ethique/1899469.pdf](http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/1899469.pdf)).

Les connaissances académiques seules ne suffisent pas pour cela, car une éducation pleinement équilibrée repose sur un deuxième pied constitué par les valeurs. Car « il n'y a pas d'éducation sans valeurs. [...] Apprendre, c'est parvenir à mieux faire, à mieux comprendre, à mieux être. Or qui dit "mieux" dit valeur »<sup>(2)</sup>. En effet, pour prendre une décision, il faut mener successivement deux types de réflexions : d'abord un jugement dit de connaissance, puis un jugement de valeur. Il s'agit, selon Hume, de séparer ce qui relève de la raison (les connaissances) de ce qui relève du désir ou du devoir (les valeurs). Seule l'articulation pratique entre les deux permet de poser une décision réellement réfléchie, partant de « ce que je peux faire » à « ce que je veux ou dois faire ».

La formation initiale est donc le creuset de l'acquisition de ces valeurs et ce rôle revient aujourd'hui quasiment exclusivement à l'école. En effet, le phénomène de sécularisation de notre monde moderne a entraîné l'affaiblissement du rôle intégrateur des Églises. Par ailleurs, le service national a disparu avec la professionnalisation des armées, ce qui fait que les valeurs essentielles du monde militaire (rigueur, courage, discipline, don de soi...) ne sont plus inculquées à l'ensemble de la société. Si la famille, malgré ses nombreuses mutations, reste aujourd'hui encore un lieu privilégié de la transmission des valeurs fondatrices de l'humain, l'école n'en demeure pas moins la dernière grande institution d'intégration culturelle et sociale fréquentée par tous les membres d'une même génération.

Mais face à une individualisation poussée, son positionnement devient délicat. En effet, l'école doit faire face à la culture de masse dans laquelle sont immergés les élèves depuis un âge de plus en plus précoce, avec ses puissantes valeurs hédonistes – l'immédiateté, la séduction, l'avidité. L'apprentissage de principes plus exigeants comme le sens de l'effort, la rigueur ou l'intégrité, est donc rendu d'autant plus difficile. Le débat récent sur l'introduction de cours de « morale laïque » à l'école pose ainsi la question de la place des valeurs et de leur transmission au sein de notre société. Il s'agirait de recréer du sens commun autour de valeurs partagées, en adoptant un nouveau moyen de lutter contre cet individualisme croissant.

Le rôle de la formation initiale aux valeurs est primordial et l'école a, dans ce cadre-là, une mission fondamentale pour permettre à l'ensemble de la population d'acquérir les mêmes bases du savoir « vivre-ensemble ». Pour autant, ces valeurs suffisent-elles pour devenir responsable d'une collectivité humaine ?

## Des valeurs pour décider

La spécificité des valeurs des décideurs peut apparaître comme une nécessité. Dirigeants, managers et chefs militaires doivent en effet décider dans un univers

(2) Olivier Rebol : *Les valeurs de l'éducation* ; Puf, 1992 ; 264 pages.

incertain et arbitrer des situations caractérisées par leur complexité tout en étant soumis à un grand nombre d'injonctions contradictoires. Appelés à devenir des *leaders*, ils doivent porter une attention particulière au facteur humain, notamment en ce qui concerne les chefs militaires dont les actes peuvent décider de la vie ou de la mort de leurs subordonnés. En raison des responsabilités qui leur sont confiées, les décideurs doivent bénéficier d'une formation d'excellence dans laquelle les valeurs doivent irriguer l'ensemble des enseignements. Aujourd'hui plus que jamais, dans les entreprises comme dans l'administration ou les armées, le pays a besoin de cadres dirigeants capables de décider, lorsqu'elle est nécessaire, une véritable rupture et de la mettre en œuvre. Un jugement vacillant ou mal inspiré, un projet incertain ou fondé sur des valeurs erronées seraient le meilleur chemin vers la perpétuation d'un immobilisme condamnable car insupportable économiquement et socialement. Les décideurs doivent être à la fois extrêmement orientés vers l'action, tout en étant des individus très réfléchis. Leurs valeurs sont alors un outil de discernement nécessaire, un *corpus* de référence qui doit inspirer leurs actes, voire les justifier. Les valeurs doivent permettre d'éviter l'arbitraire, l'automatisme de la décision, le jugement froid que la machine peut engendrer. Elles sont donc la part d'humanité dans la décision, qui permet notamment sa légitimation.

Dans le cadre particulier de l'action publique, on est également en droit d'attendre que les décideurs soient dotés de valeurs morales fortes dès lors que l'argent dépensé est celui des contribuables, que les nominations sont faites ou validées par le gouvernement, et que la décision peut avoir des implications fortes sur la cohésion de la société. De même, le décideur public, parce qu'il jouit d'une certaine visibilité et qu'il incarne régulièrement l'État, doit être doté de valeurs fortes d'exemplarité et de service public.

La légitimité des décideurs ne peut finalement se baser uniquement sur des critères d'une compétence professionnelle ou technique acquise durant leur formation, elle doit également être fondée sur la reconnaissance d'une compétence sociale, éthique et morale, issue de l'adhésion à des valeurs, dont le caractère socialement positif fait généralement consensus, et de leur mise en pratique.

Dans ces conditions, quelles valeurs doivent aujourd'hui porter les décideurs et comment les institutions s'adaptent-elles pour former demain des décideurs adaptés à ce monde en pleine évolution ?

### **Formation actuelle des décideurs publics : quelles valeurs ?**

Les écoles de formation des nouveaux décideurs ont fait l'objet d'attaques nombreuses et répétées ces dernières années concernant le contenu de leur formation relative à l'éthique, à la déontologie, bref aux valeurs en général. Pour beaucoup en effet, elles auraient formé les responsables de la crise actuelle en formatant intellectuellement leurs élèves et en les rendant trop sûrs d'eux-mêmes, incapables



d'esprit critique et sourds aux menaces que leurs décisions faisaient peser sur la société, l'économie, la politique ou l'administration.

De nombreuses initiatives montrent cependant que la prise de conscience de la nécessité de réviser la formation morale et la transmission des valeurs au sein de ces grandes institutions de formation est quelque peu antérieure à la crise et que cette dernière n'a fait que généraliser cette question, en particulier à la sphère des écoles de commerce.

Ainsi, au Canada, le « Profil simplifié des compétences clefs en *leadership* » de 2005 identifiait déjà les valeurs et l'éthique comme des socles du *leadership* parmi les 14 compétences clefs identifiées.

En France, le *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* d'avril 2008, a établi une typologie des valeurs de service public que le Réseau des Écoles du service public (RESP) a repris à son compte dans son enquête de 2012 consacrée à la transmission des valeurs de service public afin de déterminer 17 valeurs clefs du service public. Les valeurs républicaines sont désignées comme « valeurs de références », tandis que les valeurs le plus souvent citées comme étant les plus représentatives du service public sont l'intérêt général, la continuité, la loyauté, l'égalité de traitement et la neutralité. Le RESP a formalisé ces engagements avec la rédaction d'une déclaration commune des valeurs (juillet 2012) qui souligne également la nécessité de promouvoir l'universalité d'accès à ces écoles, en se donnant les moyens de « lever toutes les formes de barrières, économiques, sociales, culturelles, linguistiques et intergénérationnelles », et « une adaptation permanente tenant compte notamment des mutations technologiques et sociétales ». L'ouverture à la diversité et la confrontation à l'altérité semblent ainsi faire partie du nouveau *corpus* de valeurs propres aux futurs décideurs.

En ce qui concerne les élites militaires, la réforme de la scolarité de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr offre également un bon exemple des nouvelles valeurs qu'il est jugé comme souhaitable d'inculquer aux futurs décideurs. Conscientes de la transformation des conditions d'exercice du métier militaire, du nouveau visage des opérations qui se multiplient, de la place croissante des droits et besoins d'information dans les conflits modernes, les autorités militaires ont mené deux réformes majeures dont l'ouverture sur le monde contemporain et le renforcement de la formation professionnelle centrée sur la formation des chefs ont été les fils conducteurs (introduction de stages internationaux, priorité à l'interdisciplinarité, création du pôle « Éthique et environnement juridique » en 2004, etc.).

Les contacts avec le monde civil ont d'ailleurs été à double sens, avec la multiplication des stages militaires à destination des publics civils. Ainsi, Sciences Po Paris a commencé, dès 2004, à envoyer certains de ses élèves volontaires en stage d'immersion complète pendant plusieurs mois à Saint-Cyr, tandis que HEC (suivie par de nombreuses entreprises pour leurs cadres) a ouvert à ses

étudiants, tous les ans depuis 2006, un séminaire « *leadership* et esprit d'équipe » de quelques jours, fondé sur le commandement des hommes et l'apprentissage de la cohésion en milieu hostile, censé apporter des compétences, certes, mais surtout développer les valeurs de partage, de sens du collectif, d'attention au facteur humain et de responsabilisation. Autant de valeurs qui semblent aujourd'hui faire l'unanimité dans la formation des décideurs et dans la transmission desquelles les militaires font figure d'experts dans un contexte marqué par l'absence de l'expérience du service national pour les décideurs en formation.

### **Le management privé en mouvement**

Une vision simplificatrice pourrait laisser penser que la principale différence avec le décideur privé réside dans le fait que celui-ci ne s'attacherait qu'à la productivité et aux résultats alors que le décideur public privilégierait l'intérêt général. En réalité, le décideur privé ne peut non plus se désintéresser de l'impact social de son action et agir dans un système de valeurs indépendant et égoïste.

Une étude de l'association « Grandes écoles au féminin »<sup>(3)</sup> montre ainsi que certaines valeurs occupent une place croissante dans les mentalités des élèves en formation : « l'intégration de critères moraux ou éthiques dans les modalités de nomination et de rémunération des dirigeants », de même que la « transparence des critères de nomination des dirigeants », soutenus respectivement par 79 et 75 % des sondés, traduisent ainsi une exigence de moralisation des fonctions de décision et de changement radical dans le mode d'exercice du pouvoir, tandis que « l'accès des femmes aux postes de top *management* et de pouvoir » et la « volonté de diversification du recrutement » semblent faire de l'ouverture sociale une nouvelle valeur fondamentale.

L'Institut de l'entreprise a lui aussi publié une étude exhaustive sur la formation des managers<sup>(4)</sup> dont il ressort notamment que cette fonction « requiert aujourd'hui une extrême souplesse d'adaptation, un grand sens des repères, un mélange subtil d'obéissance et d'esprit critique, un sens affirmé de l'écoute et du dialogue, ainsi qu'une conscience claire de son impact sur la collectivité, de ses responsabilités et de ses devoirs ». L'Institut se prononce aussi pour une plus grande transversalité des enseignements et une promotion de la culture générale dans les enseignements des écoles de commerce afin de favoriser l'émergence d'un esprit critique, et même l'introduction de l'éthique dans l'ensemble des enseignements, considérant que « c'est uniquement à la condition que l'habitude de considérer chaque problème sous un angle moral imprègne la totalité de l'enseignement que

---

(3) Grandes écoles au féminin : *Quel dirigeant, quelle dirigeante pour demain ?* ; 5<sup>e</sup> étude, 2011 ([www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/Presentation-5eme-Etude-GEF-21022012.pdf](http://www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/Presentation-5eme-Etude-GEF-21022012.pdf)).

(4) Institut de l'entreprise, Cercle de l'Entreprise et du *Management* et FNEGE : *Repenser la formation des managers* ; Les notes de l'Institut, juin 2010 ; 74 pages ([www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs\\_PDF/travaux\\_reflexions/Notes\\_de\\_Institut/Repenser-la-formation-des-managers\\_201006.pdf](http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/Repenser-la-formation-des-managers_201006.pdf)).

les représentations des futurs managers pourront être modifiées et que cesseront les comportements déplorables ».

L'idée que les entreprises ont une responsabilité non seulement économique mais également sociale et environnementale est de fait désormais couramment admise : la « responsabilité sociale d'entreprise » est un volet à part entière de la stratégie d'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle. Au titre de celle-ci figure notamment « l'éthique verte », c'est-à-dire les valeurs d'écologie et de développement durable qui servent désormais régulièrement de support à toute stratégie *marketing* visant à donner au grand public l'image d'une entreprise « éthiquement responsable ».

### Quelles valeurs pour le décideur de demain ?

Notre monde *post*-moderne a délaissé les valeurs traditionnelles (liées à l'autorité, à la famille, à la religion...) pour des valeurs rationnelles (démocratie, innovation...) couplées à des valeurs d'expression (bien être, qualité de vie, créativité...). Les nouvelles aspirations du développement humain sont l'émancipation, en lien avec la recherche d'une sagesse personnelle (quête de sens, développement personnel, ressourcement...) et l'interdépendance, en lien avec un nouvel ordre mondial à bâtir collectivement (partage, don, solidarité, gratuité, service...) <sup>(5)</sup>. C'est ainsi que certains considèrent que la formation actuelle des décideurs ferait l'impasse sur une notion essentielle : la sagesse. Celle-ci serait en effet la capacité pour un décideur à prendre régulièrement du recul par rapport à son action, à en vérifier l'alignement avec ses valeurs essentielles, à rechercher sans cesse l'action et la pensée juste, avec la conscience de « plus grand que soi ». Elle serait une sorte de retour à une certaine forme de transcendance qui, « en faisant appel à l'intuition profonde, [permettrait] de prendre des décisions avec plus de justesse et de clarté » <sup>(6)</sup>.

Les débats sur la nouvelle génération montante, fille de l'immédiateté et de la facilité offertes par *Internet*, sont nombreux ; pédagogues comme recruteurs regardent de près les évolutions de leurs étudiants comme de leurs jeunes cadres. Souvent, ces jeunes sont moins enclins que leurs aînés à accepter les responsabilités, les contraintes qui en résultent – notamment en termes de temps – et les soucis inévitables qu'elles engendrent. Préparer à la responsabilité devient ainsi un défi intéressant et délicat pour les institutions de formation.

Par ailleurs, un nouveau regard sur le monde, plus conscient, plus écologique, plus respectueux des droits de l'homme, se manifeste. Les limites du *management* moderne sont pointées par un certain nombre de sociologues (*cf.* l'affaire France Télécom), et on retrouve dans ces critiques les oppositions entre compétitivité et

(5) Brian Hall : *Values shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation* ; Resource Publications, 2006 ; 286 pages.

(6) Sébastien Henry : *Quand les décideurs s'inspirent des moines : 9 principes pour donner du sens à votre action* ; Dunod, 2012 ; 264 pages.

service public, logique du contrat et logique de l'honneur, entre recherche de la valeur et sens des valeurs. La primauté de la personne est contestée, ainsi que la coupure entre des élites technocratiques et des employés considérés comme des inférieurs. Remettre l'Homme au centre des préoccupations du décideur est donc le défi de demain, qui passera à travers un renouvellement des valeurs de solidarité ou de fraternité et de respect.

Enfin, la double prise de conscience actuelle, portant sur les limites de la nature d'une part, et celles de l'accumulation des désirs de tous ordres produits par les systèmes en place qu'elle n'a plus les moyens de satisfaire d'autre part, conduira nécessairement le décideur de demain à s'attacher à deux valeurs fondatrices. Tout d'abord la sobriété, qui permet la distinction entre l'essentiel et le superflu. Mais aussi la créativité, dont le champ devra s'élargir et porter davantage sur l'écologie, la coopération et les relations interpersonnelles.

\*

\*\*

« Dans une société donnée, plus on parle d'une valeur, d'une vertu, d'un objet collectif... plus c'est le signe de son absence. Si on proclame très haut la liberté, c'est que le peuple est privé de liberté, etc. Et plus la réalité est sombre, plus le discours est lumineux »<sup>(7)</sup>. Pour certains effectivement, la crise des valeurs que notre monde *post*-moderne connaît, à travers notamment l'effacement de toute transcendance dans les repères collectifs, conduirait obligatoirement au chaos et à l'anarchie<sup>(8)</sup>.

Le futur décideur ne peut s'en tenir à ce sombre constat et doit réfléchir à la place réelle des valeurs d'aujourd'hui ainsi qu'à celles qui lui permettront de construire le monde de demain. Si les écoles, qu'elles soient primaires ou supérieures, publiques ou privées, participent pleinement à l'enseignement des valeurs de la République, l'évolution du monde actuel rend cela insuffisant et doit conduire à remettre au cœur de la formation du décideur l'Homme et son environnement, le sens des responsabilités et celui du *leadership* ainsi que la conscience des conséquences de son action. Car l'illusion de ressources ou de gains illimités doit désormais faire place à la conscience de la finitude de ce qui nous entoure.

---

(7) Jacques Ellul : *Le bluff technologique* (préface de Jean-Luc Porquet) ; Pluriel, 2004 ; 748 pages.

(8) Cf. Paul Valadier : *Anarchie des valeurs : le relativisme est-il fatal ?* ; Albin Michel, 1997 ; 220 pages.

# L'agilité des organisations

André Var, Fabrice Francillon  
et Olivier Cheviyer

Général de division (2S), ancien commandant du Collège de l'enseignement supérieur de l'Armée de terre (Cesat).

Directeur en charge du conseil auprès des administrations centrales au sein du département Secteur Public de PwC. A assuré le pilotage de nombreuses missions auprès du ministère de la Défense.

*Manager* au sein du département Conseil au secteur public de PwC. Ancien commissaire de l'Armée de terre.

Depuis des décennies, les vagues de modernisation et de réforme de l'administration se succèdent, tant en France que dans la plupart des pays de l'OCDE et de l'Otan. L'administration française, dans toutes ses composantes – ministères, services déconcentrés, opérateurs publics, collectivités territoriales – a connu une longue succession de réformes, plus ou moins abouties, plus ou moins (dé)structurantes, plus ou moins efficaces. Malgré une forte accélération des changements depuis 2005, la plupart des bénéfices attendus sur la performance tardent néanmoins à être réalisés de manière incontestable, en termes budgétaires certes, mais aussi et surtout en termes de qualité de service.

Le constat est suffisamment connu et partagé pour ne pas y revenir autrement qu'en soulignant la difficulté récurrente de la réforme administrative en France, les efforts considérables et parfois violents qu'elle exige, l'insatisfaction qu'elle engendre chez les agents publics (à tous les échelons d'exécution), des usagers/bénéficiaires, des citoyens, voire des parlementaires eux-mêmes.

Sur le périmètre de la mission « Défense », il n'est qu'à interroger largement les acteurs pour constater que la transposition des bonnes pratiques du domaine opérationnel n'est que très partielle, malgré des efforts considérables conduits au titre des réformes successives menées depuis plusieurs années et à grande échelle. La question des modalités des transformations reste donc posée : face à des situations nouvelles, sans précédent ni similitude, imposant de concevoir rapidement des réponses à partir de peu voire de rien, comment faire au mieux, les contraintes financières n'autorisant plus les surcoûts liés aux dysfonctionnements ?

À cet égard, la notion d'agilité paraît devoir être examinée.

## L'agilité opérationnelle

De tout temps, la capacité des forces à s'adapter et à manœuvrer a été un gage de succès face à des menaces protéiformes et souvent imprévues. Confronté à un assaut, il fallait dans un premier temps résister et survivre pour être en mesure de reprendre l'ascendant sur un adversaire en transformant parfois profondément son organisation, ses modes de pensée et ses méthodes de combat.

Cette nécessité vitale d'adaptation a donc été l'objet de toutes les attentions des chefs opérationnels, tant dans l'engagement que dans la préparation des forces et s'est traduite dans le concept d'agilité opérationnelle. Pour ne prendre que quelques exemples dans le domaine de l'organisation, le concept de Groupement tactique interarmées (GTIA) consistant à composer une force en fonction de la mission à partir de structures organiques, la modularité organisée des forces, le développement des cellules de veille et d'anticipation, la mise en place systématique d'éléments de liaison, la formation interarmées et interarmes, les efforts sur la cohésion et la discipline intellectuelle traduisent le souci permanent d'éviter la (mauvaise) surprise stratégique ou tactique et d'améliorer la capacité de réaction.

De même au plan de la planification et des ordres, la rédaction d'ordres tactiques de type « en vue de ..., je veux ..., à cet effet ... » a pour but de donner de l'initiative aux subordonnés dans un cadre défini et compris par tous. Il en est de même au niveau stratégique et opératif où les lignes de coordination permettent à chaque acteur sur le terrain de savoir comment il doit mener sa mission. Au sein des états-majors opérationnels, la présence systématique de cellules « manœuvre future », disposant de variantes du plan de manœuvre en cours, fonction de réactions anticipées de l'adversaire, identifiées au moyen d'indices prédéterminés dont la recherche est systématiquement organisée dans des plans de renseignement, est un exemple parmi d'autres de cette obsession de l'anticipation.

L'ensemble de ces dispositifs et modes de fonctionnement constitue l'agilité opérationnelle, rendue vitale par la criticité des affrontements. Le concept s'est encore renforcé en raison de la très grande variété des modes d'action des adversaires actuels et des rapports de force de plus en plus souvent défavorables.

## Essai de caractérisation

L'agilité opérationnelle exposée ci-dessus est très souvent illustrée mais peu décrite et explicitée. Partant des exemples opérationnels, un essai de caractérisation et une analyse des obstacles qu'elle rencontre ou de ses limites permettront de mieux cerner le concept et ainsi d'envisager sa généralisation. L'agilité d'un organisme repose sur cinq composantes : *a*) l'adaptabilité : capacité à s'adapter souplesment à des missions qui évoluent ; *b*) la rapidité : capacité à reconnaître et à répondre en temps utile à des circonstances ou des événements nouveaux ; *c*) l'innovation : capacité à

## L'agilité des organisations

produire et utiliser de nouvelles idées, méthodologies et technologies pour survivre ou améliorer son fonctionnement ; *d*) la collaboration : capacité à mettre à profit les connaissances et ressources internes et externes pour réussir la mission ; *e*) la visibilité : capacité à assurer une communication adéquate (contenu et cadence) au profit général, afin d'améliorer la compréhension et l'efficacité des actions conduites.

L'agilité traduit l'aptitude qu'ont les acteurs d'un organisme de la manière de travailler ensemble, pour un but commun. Il est donc clair que les organismes ne sont pas intrinsèquement agiles : ce sont les personnes qui y travaillent, les processus, les modes de fonctionnement qui donnent ou non l'agilité.

D'autres capacités, de second rang, peuvent être adjointes à la définition précédente, en fonction du contexte propre à certains organismes : *a*) la résilience : capacité à tenir, à résister, notamment dans une phase transitoire de réforme (ce qui peut conduire à anticiper un fonctionnement en mode dégradé) ; *b*) la polyvalence : capacité des acteurs à effectuer leurs tâches, au minimum en connaissant les actions amont et aval de leur poste, au maximum en étant capable de les remplir eux-mêmes ; *c*) la réversibilité : possibilité de revenir, quand une situation ou organisation nouvelle prend fin, à une situation ou organisation antérieure viable.

La recherche des raisons pour lesquelles certaines organisations ne sont pas agiles peut ressortir de raisons principales, que le nombre de composantes retenues pour définir l'agilité ne fait guère varier : une vision stratégique insuffisamment claire et partagée (il est noté que « l'effet majeur » recherché, pour reprendre une analogie avec les raisonnements stratégiques, est trop rarement identifié, formalisé et partagé par les acteurs d'un organisme) ; le poids de l'histoire et de la culture bureaucratiques au sein d'une organisation (le « On a toujours fait comme cela ! ») ; des processus de décision longs et complexes, dont les résultats ne sont pas toujours alignés avec l'analyse préalable ; une gestion administrative des ressources humaines complexe, qui laisse peu de place à l'initiative, à la souplesse et à l'autonomie responsable ; la perte de crédibilité de l'information ainsi que l'absence de fluidité et d'efficacité dans sa circulation et son utilisation.

Ainsi l'agilité, au-delà de sa définition en cinq (ou plus) composantes, se conçoit essentiellement et avant tout comme une démarche permanente et volontariste qui vise à renforcer des compétences-clés et interdépendantes : capacité de lecture, pour déceler à temps et analyser les changements, anticiper leurs conséquences sur les missions et les modes de fonctionnement de l'entité considérée ; capacité de réponse rapide, pour transformer les informations en décisions actionnables et pertinentes ; aptitude à l'apprentissage continu, de sorte à nourrir et améliorer les deux autres capacités.

Loin d'être une mode, l'agilité est au contraire la condition d'un fonctionnement optimisé des organisations. Malheureusement, il est avéré que très peu d'organismes sont réellement agiles, même au sein du ministère de la Défense.

Se pose alors la question de savoir si une organisation peut « améliorer son agilité ».

### **Transposition de la notion à l'administration**

L'agilité ne saurait se décréter par note de service. Au contraire, elle doit se concevoir pour répondre à un besoin, se développer et s'installer dans les mentalités et les procédures dans la durée. Bien sûr, toute organisation est structurellement un peu agile car elle se doit d'être au moins réactive. Mais au-delà de son caractère intuitif, l'amélioration de son fonctionnement s'inscrit dans une démarche pragmatique reposant sur un constat objectif du « niveau d'agilité » actuel, accompagné d'une réflexion sur le besoin réel d'agilité et les axes d'amélioration compte tenu des missions et de l'environnement de l'organisme considéré. Cette réflexion débouche sur un plan de renforcement de l'agilité mettant en œuvre les leviers pertinents et sur un dispositif de suivi permettant notamment une progression continue sur le chemin difficile menant à l'objectif d'agilité fixé.

Il est important de noter que les organismes n'ont pas tous le même besoin d'agilité et que celle-ci ne vise pas à établir une organisation idéale qui n'existe pas. Il s'agit bien de mettre en place et diffuser une culture et une posture d'innovation et d'adaptation. Chaque organisme doit définir pour chaque composante le niveau d'agilité qu'il estime nécessaire.

L'analyse détaillée du niveau d'agilité des modes de fonctionnement de l'organisation s'appuie sur les composantes définies plus haut et se présente sous la forme d'une matrice de maturité mesurant les forces et les faiblesses. Outre son utilisation comme outil de constat, cette matrice présente en particulier l'intérêt, soit de mesurer les progrès et l'efficacité du déploiement du plan de renforcement, soit de repérer dans une démarche de réforme en cours ou à venir les freins ou les obstacles s'opposant à la réussite d'un projet. Elle permet alors la conception d'un programme d'accompagnement et de déploiement de projet, visant à déterminer les pratiques à développer pour être en adéquation avec la vision et les objectifs de l'organisation. La puissance de cet outil est de permettre une analyse au cas par cas, à l'échelle pertinente pour le décideur, d'identifier, selon une appréciation raisonnée, des leviers d'action les plus appropriés au contexte et à l'ambition retenue et de permettre un suivi.

Parmi les nombreux leviers d'action possibles, deux paraissent clés. La place donnée à la prise d'initiative dans les modes de management est le premier. Elle est conditionnée notamment par l'appropriation par tous des objectifs mis régulièrement en cohérence, par la maîtrise des processus et la réalité de la subsidiarité dans l'action, la « liberté d'action du subordonné ». Un second levier-clé réside dans la manière d'envisager et de mettre en œuvre, au sein d'un organisme, la notion de transversalité : son développement ne peut s'envisager que par la confrontation au



plus tôt des objectifs, des intérêts et des contraintes de chaque fonction, permettant d'identifier « l'intérêt » de travailler ensemble, de développer la connaissance des ressorts de l'action collective et de reconnaître les efforts de chacun.

Le concept défini *supra* en deuxième partie, extrait des pratiques opérationnelles, est donc applicable aux administrations, qui peuvent ainsi évoluer dans leur fonctionnement pour mieux faire face aux changements. Sa mise en œuvre n'est toutefois pas aisée car il faut faire preuve d'objectivité et d'honnêteté dans le constat, de force de conviction et de constance dans sa conduite, et assumer la prise de risque liée à l'initiative donnée et au coût de l'investissement.

C'est donc un état d'esprit qui doit être porté en permanence par l'ensemble de la structure et non être la conséquence circonstancielle d'une pression extérieure. Le concept a pour conséquence de placer l'organisme dans une posture volontaire de léger déséquilibre, assumé et piloté – la marche en avant – pour favoriser l'anticipation et l'adaptation.

\*

\*\*

Face à des changements de plus en plus rapides, complexes et incertains, le degré d'agilité d'un organisme se révèle sans conteste un gage d'excellence, voire même une assurance-vie. En effet, la combinaison organisée d'une capacité de lecture, d'une capacité de réponse rapide et d'aptitude à l'apprentissage lui offre un dispositif pour mieux anticiper et piloter les transformations et pérenniser leurs effets. L'engagement et l'(auto)motivation de chacun au service du collectif – une approche orientée d'abord sur le « pourquoi », la vision, le sens et le « pour qui », la satisfaction d'un besoin – permettent de réduire les écarts fréquents constatés entre l'attachement porté par les acteurs à la valeur des missions institutionnelles de leur organisation et la réalité quotidienne des modes de fonctionnement et des postures culturelles.

Toutefois, la recherche d'agilité ne peut pas se réduire au seul périmètre d'un organisme. Elle trouve sa réelle efficacité appliquée aux modes de fonctionnement et aux interactions des organisations entre elles. À cet égard, on pourrait s'interroger sur la construction d'un « État agile ». Cette évolution majeure serait ainsi de nature à construire un État plus visionnaire, plus dynamique et plus innovant dans ses périmètres d'intervention, ses modes de réponse et de gestion de ses ressources, et plus collaboratif dans ses modes d'action et de motivation de ses agents.

# Les militaires et la réorganisation du soutien des forces armées

François Rousselle

Lieutenant-colonel (Air), stagiaire à la 18<sup>e</sup> promotion (Général de Gaulle) de l'École de guerre.

Les armées sont aujourd'hui au cœur de réformes profondes déclenchées d'une part, par les nouveaux contrats opérationnels dictés par le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* de 2008 et d'autre part, par les recommandations de la révision générale des politiques publiques. Commencées en 2008, elles doivent s'achever en 2015.

Se traduisant par une réduction d'effectifs de 54 000 hommes et la fermeture ou le transfert de nombreuses unités, ces réformes d'ampleur vont remodeler le paysage militaire français et donner une plus large place à l'interarmées. C'est notamment le cas pour le soutien des forces où, dans le cadre de la création des bases de défense (BdD), les unités affectées aux soutiens spécialisé et commun de chaque armée fusionnent dans des organismes interarmées. À l'issue, seul le soutien spécifique, c'est-à-dire propre aux moyens opérationnels des armées, restera du ressort de chacune d'elles. Les réformes doivent permettre un gain de 10 000 postes faisant passer de 35 000 à 25 000 les personnes chargées du soutien des armées.

Les réformes engagées qui, dans la situation contrainte des finances publiques d'aujourd'hui, visent à optimiser les capacités opérationnelles des forces et à dégager des gains budgétaires par une rationalisation du soutien, ne peuvent être remises en cause à ce stade. La création des BdD répond pleinement à cet objectif. Ces nouvelles structures devraient permettre d'annuler de nombreuses redondances, d'harmoniser les procédures et finalement d'offrir aux forces un soutien rénové et performant. Si les effets de ces réformes ne peuvent être ressentis qu'à moyen terme, il est capital que chacun s'y engage pleinement dès à présent, afin de contribuer à leur réussite. De même, comme l'a souligné récemment le Cema, les spécificités d'armée ne sont absolument pas remises en cause par ces réformes. L'efficacité des armées réside bien dans leur complémentarité. Chacune évoluant dans un domaine qui lui est propre, leurs actions étant en général combinées.

Cependant, il convient de s'interroger sur l'impact de ces réformes sur les armées. Chacune restant responsable de la gestion des personnes qui lui sont rattachées, comment géreront-elles leur personnel en interarmées ? Quel sera l'impact sur leurs particularités et quelle politique mettre en œuvre pour conserver une

cohésion d'ensemble ? Enfin, les interrogations des militaires consacrées au soutien sont nombreuses et légitimes : quel est leur avenir dans l'institution face aux mesures d'externalisation annoncées ? Quelle sera la place du militaire dans des organisations dont l'effectif du personnel civil va s'accroître ? Les conséquences de la réorganisation du monde du soutien sur les « cultures d'armées » sont bien réelles et pourraient menacer leur cohésion et ce, plus particulièrement dans la phase délicate de transition actuelle.

### **Impact sur la gestion du personnel militaire**

Chaque armée reste responsable de la gestion de son personnel. Autrement dit, chaque armée va continuer à recruter, former et gérer les carrières de son personnel alors que certains seront employés par des structures interarmées chargées de soutenir l'ensemble des organismes du ministère présents dans leur périmètre de responsabilité. À titre d'exemple, à l'issue des réformes, l'Armée de l'air aura plus de 30 % de ses aviateurs en position interarmées. Ces aviateurs, s'ils continueront en partie à soutenir des unités aériennes, travailleront aussi au profit des autres armées et s'intégreront dans un cadre de travail répondant à des normes interarmées. Quelle politique appliquer alors vis-à-vis de ces personnes, comment leur garantir une égalité de traitement avec leurs homologues évoluant dans les unités opérationnelles particulières ?

On voit bien que ce bouleversement va obliger les armées à revoir leur politique de gestion du personnel. Notamment quelle peut être l'incidence de ces réformes sur le recrutement de chaque armée ? Ne pouvant plus garantir aux candidats à l'engagement une carrière complète dans leurs rangs, comment géreront-elles leurs recrutements respectifs ? En effet, si les opérations de recrutement tendent à s'uniformiser dans le cadre de la création des Centres d'information et de recrutement des forces armées (Cirfa), il n'en reste pas moins que les jeunes se portent candidats pour telle ou telle armée avec des motivations bien précises. Les raisons à l'engagement diffèrent selon l'armée pour laquelle on postule. Les futurs « terriens » sont plus attirés par l'action collective et les réalités du terrain, alors qu'un futur aviateur est souvent passionné d'aéronautique et le futur marin attiré par les espaces océaniques. Et cela vaut aussi pour le personnel œuvrant dans le soutien. De plus, il ne faut pas négliger l'impact de la montée des effectifs civils des unités consacrées au soutien. Cette « civilianisation » accrue, selon le terme consacré, ne va-t-elle pas dissuader certains de servir dans le soutien militaire de peur d'être assimilé à un fonctionnaire plus qu'à un militaire ?

On voit que les réformes ne sont pas sans risques pour le recrutement des armées et la fidélisation du personnel. Le recrutement et la fidélisation sont pourtant les garanties pour les armées de continuer à disposer d'un personnel de qualité et d'assurer son bon fonctionnement. Il convient donc de tout mettre en œuvre

pour pouvoir continuer à recruter des personnes de qualité et leur permettre de s'épanouir pleinement au sein des forces armées.

Cela passe notamment par des politiques de mobilité et d'avancement renouvelées dans chaque armée qui garantissent aux personnes exerçant dans le soutien de véritables perspectives d'évolution professionnelle et des occasions de carrières identiques à celles offertes par les unités opérationnelles.

### **Une mobilité et un avancement à revoir**

Afin de répondre à cet impératif, les spécialités concernées par la réforme du soutien vont devoir faire l'objet d'une attention particulière concernant la gestion afin de garantir un seuil de recrutement satisfaisant, mais aussi de permettre aux futurs engagés de s'épanouir pleinement au sein de leur activité militaire. En effet, il sera important pour les personnes amenées à servir dans le soutien d'alterner des postes dans leur armée respective et des postes en interarmées afin de cultiver et maintenir leur culture d'armée. Le fait de retourner régulièrement dans leur armée d'appartenance leur permettra non seulement de rester à son contact mais aussi d'être plus efficaces dans le soutien en ayant une meilleure connaissance des besoins de leur milieu d'origine. Les armées doivent d'ores et déjà réfléchir à de nouveaux *cursus* de carrière pour les personnes amenées à évoluer dans les nouvelles structures de soutien interarmées. Ces nouveaux *cursus* doivent permettre au personnel engagé dans les réformes d'être confiant quant à son avenir dans l'institution en lui proposant de véritables perspectives de progression professionnelle lui garantissant son attachement à son armée.

Ces nouvelles politiques de mobilité devront aussi prendre en compte les contraintes liées à la mobilité du personnel civil qui sera de plus en plus nombreux dans les structures de soutien interarmées. Chaque structure devra offrir des postes, clairement définis, aux militaires à tous les niveaux de responsabilité. Ainsi des possibilités de progression doivent continuer à être proposées aux militaires évoluant dans ces structures. Le monde du soutien doit offrir des carrières motivantes où les militaires pourront s'épanouir pleinement.

De fait, les armées doivent garantir une politique d'avancement équitable pour leur personnel, qu'il soit affecté dans des unités opérationnelles ou dans des organismes interarmées de soutien. Par extension, il est aussi important de s'assurer d'une totale égalité de traitement, quelle que soit l'armée d'appartenance. Chaque armée devra revoir sa politique d'avancement en intégrant ce nouveau paramètre. Cette nouvelle politique ne pourra être mise en œuvre qu'en étroite collaboration avec les employeurs du personnel (chaîne Comias, directions, services). Ces nouvelles entités seront bien évidemment consultées sur l'évaluation du personnel, mais n'interviendront pas en final dans les décisions d'avancement et de mobilité. Aussi, est-il capital que ces nouveaux employeurs soient en contact étroit avec les directions des ressources humaines de chaque armée afin d'uniformiser les

travaux d'avancement des personnes appartenant aux spécialités du soutien. Il est aussi pertinent de penser que les DRH d'armée se réorganisent et créent en leur sein des points de contact consacrés à ces nouveaux grands acteurs. De la même façon, des points de contact supplémentaires doivent être établis entre ces DRH et des correspondants d'armée présents dans chaque BdD. Ces correspondants participeront aux travaux d'harmonisation et rendront compte de toutes difficultés à leur armée respective. Ce sont finalement de nouveaux réseaux de travail que chaque DRH doit instaurer dans le cadre des nouvelles politiques de gestion des ressources humaines. Ces nouvelles politiques devront aussi faire l'objet d'une communication active auprès du personnel et des responsables de terrain afin que chacun s'implique dans leurs définitions et leur mise en œuvre.

Ici, le rôle des commandants de BdD sera crucial : ils seront les garants de cette harmonisation au sein de leur base.

### **Une vraie politique de communication à mettre en place**

Une politique de communication très large est aussi capitale dans la réussite des réformes. La réduction des effectifs demandée au ministère de la Défense est établie : 54 000 postes doivent être supprimés d'ici 2015. Pour permettre ces gains budgétaires, le rythme des réformes a été fortement accéléré puisque les BdD devant être initialement généralisées en 2014, le sont depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Si ce choix a d'abord été pris dans le but d'éviter la cohabitation de deux systèmes (l'ancien et le nouveau), il est certain que les premières années seront à risque : le manque d'harmonisation des procédures et de réalisation de systèmes d'information pèsera lourd sur l'activité des unités du soutien. Il est nécessaire de dire la vérité : tant que la chaîne de soutien ne disposera pas des moyens lui permettant de mutualiser et de dématérialiser les tâches, son fonctionnement sera anarchique.

À titre d'exemple, comment mutualiser efficacement la gestion du personnel sans un SIRH commun dont la mise en place n'est pas prévue avant 2016 ? Il est donc capital de communiquer activement sur l'état d'avancement des réformes, les gains réalisés, les initiatives pertinentes locales pouvant être suivies... Le personnel ne doit pas avoir le sentiment que les efforts accomplis sont vains, l'impression de se réorganiser dans la précipitation avec un résultat discutable pouvant régner dans un premier temps. La réorganisation du monde du soutien passe inévitablement par une communication active, à tous les niveaux, celui du Comias bien sûr, mais aussi de l'ensemble des directions et services. Chaque grand acteur impliqué doit régulièrement communiquer sur les progrès accomplis. Mais c'est avant tout aux commandants de BdD de mettre en œuvre dans leur base un plan de communication efficace : soutenus et soutenant locaux doivent être au fait des actions entreprises et de l'avancement des réorganisations les concernant. Également points de contact avec les échelons supérieurs, les commandants de BdD seront sans conteste les acteurs-clés de cette communication.

## **L'adhésion, facteur-clé de la réussite**

La réussite de la réforme du soutien interarmées ne sera possible que par une adhésion forte du personnel. Outre les actions précédemment décrites, cette adhésion passe nécessairement par un changement progressif des mentalités : nous devons passer d'une logique d'armée à une prépondérance de l'interarmées. Chacun doit être conscient que l'interarmées passe par une remise en question de ses habitudes. L'heure n'est plus à la concurrence entre armées, mais bien à un dialogue constructif, dans l'intérêt de tous. Le sentiment de participer à une cause commune doit prévaloir : le bon fonctionnement de nos armées est en partie à ce prix.

Le caractère « révolutionnaire » de ces réformes tient surtout au cumul de leur envergure et du temps imparti pour les mener à bien. Ce défi reste difficile pour tous mais pas impossible à relever : l'expérience de chacun reste une force de proposition dans la construction d'un nouveau monde du soutien. Le caractère interarmées de la « fonction soutien » constitue aussi, bien entendu, le cadre d'un échange et d'une connaissance mutuelle améliorée. C'est aussi l'occasion de faire le bilan des procédures réalisées au sein de chaque armée et de pouvoir en tirer le meilleur ou d'en créer d'autres par une concertation étroite et l'analyse des retours d'expérience de chacun. Finalement le travail interarmées ouvre la porte à des procédures simplifiées et à des modes de fonctionnement innovants, à l'image de la dématérialisation qui doit être développée afin de réduire les distances entre les soutenus et les soutenant. Ce changement de mentalité se fera au fil du temps et de l'arrivée des outils de mutualisation des tâches qui viendront faciliter le travail au quotidien et optimiser la qualité du soutien.

\*

\*\*

Le monde du soutien des forces armées de demain est en marche. Réalisé en interarmées, ce nouveau soutien sera le produit d'un investissement commun. Civil et militaire, chacun doit prendre conscience qu'il est un acteur décisif de la réforme. Si les obstacles sont encore nombreux, il est indéniable que la réussite des réorganisations passe d'abord par un changement des mentalités intégrant la prépondérance de l'interarmées. Toutefois, ce changement ne pourra s'opérer que par le biais d'une communication active sur la réussite et les progrès accomplis, mais aussi par une refonte des politiques de ressources humaines des armées. L'ensemble de ces actions, associé à l'arrivée d'outils informatiques performants, doit contribuer à valoriser le monde du soutien et lui donner la place qui lui revient au sein du ministère de la Défense. Considérant les contraintes fortes qui pèsent actuellement sur celui-ci, l'heure n'est pas aux tergiversations ou aux résignations, mais bien à l'initiative et à la créativité, à tous les niveaux de la chaîne du soutien créée en 2008. À la fois arbitres, coordinateurs et communicants, beaucoup reposera sur les épaules des commandants de BdD. Acteurs-clés de la réorganisation du soutien des forces, leurs prérogatives seront inévitablement amenées à évoluer en fonction des enseignements tirés avec le temps.

# Une approche du *leadership* chez les militaires américains

Alexandre Godefroy

Commissaire commandant, stagiaire de la 19<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre (Maréchal Juin).

La formation des chefs militaires a toujours constitué un défi. Comme le note en son temps Foch, « deux qualités primordiales doivent leur être inculquées, dont la coexistence n'est pas naturelle : l'esprit de discipline et l'esprit d'initiative, indispensable le premier à la cohérence de l'action, le deuxième à la maîtrise de l'événement ». La première qualité est acquise durant la formation, qui transmet la culture de milieu nécessaire au « formatage » de l'esprit et à l'alignement des comportements. L'esprit d'initiative au contraire exige une parfaite liberté de penser, une compréhension profonde des situations dans leur complexité et une capacité à faire partager la vision ainsi définie.

Les Américains parlent du chef idéal comme d'un pentathlète (*cf.* la préface d'*Army Leadership*). Ses qualités relèvent en partie du caractère mais aussi des connaissances et de l'aptitude à comprendre comment les individus interagissent, ce qu'il est convenu d'appeler les « relations interpersonnelles ». En ce domaine, la compétence s'acquiert tout au long de la carrière, notamment par la compréhension des mécanismes propres à renforcer l'exercice du commandement – le *leadership* pour les Anglo-Saxons.

Celui-ci doit être distingué du *management*, indispensable à la conduite des organisations, mais dont le caractère rationnel, la rigueur voire la rigidité intègrent mal le changement et la diversité des comportements individuels. Or le métier de militaire est par nature confronté à la friction, qui menace en permanence la stabilité de son organisation. Si ce n'est pas sur le champ de bataille, c'est par les réformes incessantes dont il est l'objet (*cf.* CGA Bonnet). Dans ces conditions, seul un « chef » peut maintenir l'unité en insufflant confiance, sens et valeurs. Observant qu'il s'agit avant tout de mettre l'humain au cœur des relations hiérarchiques – pour l'EMAT, il s'agit de « développer un commandement efficace et humain, efficace parce qu'humain » –, de nombreux auteurs ont cherché à en comprendre les ressorts, dont la connaissance constitue autant d'outils efficaces pour commander, analyser et conduire le changement.

L'armée américaine en est convaincue, et traduit depuis de nombreuses années dans ses programmes de formation les avancées réalisées en sciences cognitives



et de psychologie sociale. Ces programmes contiennent trois sources notables d'inspiration : une formation progressive et continue autorisant l'amélioration des compétences de chacun et la sélection des meilleurs ; ensuite, une attention portée aux implications des travaux menés dans le monde de l'entreprise sur le management et les sciences du comportement ; enfin, l'encouragement au développement d'une pensée critique chez les officiers.

### **Une formation à l'exercice du commandement progressive et continue**

Les composantes essentielles de l'exercice du commandement sont enseignées tout au long de la carrière de l'officier. En effet, la naissance et le développement d'un grand chef militaire (*Successful Military Leader*) ne sont possibles qu'en mettant en œuvre une stratégie pragmatique de développement mêlant éducation, entraînement et expérience. Sous la direction d'un commandement unique – le *Training and Doctrine Command (TRADOC)* basé à Fort Eustis (Virginie) –, le *cursus* de formation militaire professionnelle existant aux États-Unis (*PME* pour *Professional Military Education*) vise à produire des chefs pleinement qualifiés sur les plans techniques et tactiques et disposant de toutes les compétences et aptitudes au *leadership*. Dans l'*US Army*, la carrière débute pour 20 % des officiers par le passage à l'Académie militaire (*West Point*). Viennent ensuite pour tous, le *Basic Officer Leadership Course*, puis sur sélection à mi-parcours le *Command and General Staff College (CGSC)* et enfin pour les meilleurs, soit 7 % d'entre eux, le *US Army War College*.

Ce parcours permet à ceux qui le suivent de constamment s'améliorer. Il est également un moyen de sélectionner et de former aux plus hautes fonctions les futurs commandeurs de niveau stratégique. Ainsi, à ces rendez-vous dans le *cursus* de formation correspondent, dans la doctrine américaine, trois niveaux de *leadership* :

- Le *leadership* direct, impliquant un face à face ou un commandement en première ligne. Il s'applique dans les organisations où les subordonnés sont habitués à voir leur chef tout le temps (sections, compagnies, bataillons...).

- Le *leadership* organisationnel, dans lequel le chef influence plusieurs centaines voire milliers de personnes, de manière indirecte, au travers de plusieurs échelons intermédiaires et d'une équipe ou d'un état-major (niveau brigade et plus).

- Le *leadership* stratégique, pour les principaux commandements au niveau ministériel (environ 600 postes). Cet environnement se caractérise par sa complexité due à l'influence de facteurs extérieurs à l'armée. Les chefs stratégiques mettent en œuvre l'ensemble des compétences acquises dans les deux niveaux précédents.

En principe abordés dans cet ordre (et pour les meilleurs) dans la carrière, ils font appel à des qualités sensiblement différentes. Pourtant il est intéressant d'observer que dans la dernière décennie, exceptionnelle en termes d'engagements opérationnels, les plus hauts postes militaires ont été principalement accordés à des



## Une approche du *leadership* chez les militaires américains

hommes de terrain ayant excellé dans des fonctions nécessitant un *leadership* « direct », alors que, traditionnellement, on trouvait auparavant dans ces postes des « *leaders* stratégiques ».

### Les apports théoriques dans la formation au *leadership*

Les chercheurs américains s'intéressent depuis longtemps aux façons d'optimiser les rapports entre les chefs et leurs collaborateurs (*leaders et followers*), donnant naissance à un certain nombre de théories visant à expliquer les relations au sein des organisations. L'*US Army*, dans son manuel doctrinal sur le *leadership*, fait référence à deux d'entre elles, le « *leadership* situationnel » et les « *leaderships* transactionnel et transformationnel ».

La théorie du *leadership* situationnel (ou « *management* situationnel », cf. P. Hersey, K.-H. Blanchard et D. Johnson) part du principe que l'exercice du commandement doit être adapté au niveau de compétence (savoir-faire, potentiel) et d'engagement (motivation et confiance en soi) des subordonnés.

Par rapport à ces critères, quatre combinaisons sont possibles \*, auxquelles peut répondre l'un des styles de commandement suivant :

- directif, adapté aux équipes pas ou peu formées et qui ne savent pas s'organiser ;
- persuasif (il « entraîne ») en utilisant les leviers d'implication personnelle et insistant sur la motivation, les valeurs, le projet ;
- participatif (il « soutient »), pour développer une ambiance de convivialité et d'harmonie, encourageant les prises d'initiatives ;
- enfin « déléгатif » (il « délègue ») en laissant aux équipes le choix des méthodes.

Ainsi, un chef prenant pour une absence de motivation du subordonné ce qui relève en réalité du doute ou de l'appréhension adoptera un style directif,

#### \* Compétence et engagement : les combinaisons possibles

Compétence forte et engagement fort donnent une bonne connaissance du métier et de son travail. Le subordonné est confiant dans ses propres capacités et peut être parfois plus compétent que le manager.

Compétence modérée à forte et engagement variable donnent des gens capables et compétents mais n'ayant pas toujours la confiance suffisante pour agir avec autonomie. L'engagement et la motivation fluctuent selon son degré de confiance.

Compétence faible à modérée avec un engagement bas caractérisent un niveau de compétence qui évolue, la personne ne sachant pas agir et travailler sans accompagnement et soutien.

Compétence faible et engagement fort caractérisent une faible compétence et un niveau du débutant, avec une forte envie de faire valider son implication. La motivation forte suggère un bon niveau de confiance en soi.

moins adapté et efficace qu'un style participatif dans cette situation. Encore lui faut-il analyser correctement celle-ci.

Sans être exempte de critiques – elle ne distingue pas les situations de combat et le travail d'état-major par exemple – cette méthode a le mérite de fournir des outils que le chef est libre d'adapter à son style.

Une autre théorie fait l'objet d'une adaptation dans la doctrine américaine, fondée sur la distinction entre les *leaderships* transactionnel (James M. Burns) et transformationnel (Bernard M. Bass). Le *leadership* transactionnel est utilisé plutôt à court terme dans les situations où il n'y a pas de temps pour réagir autrement que par un style de commandement autocratique. C'est le cas bien évidemment dans les situations de menaces et sous le feu. Il se fonde sur la récompense et la punition (transaction), avec des interactions verbales et informelles entre chefs et subordonnés. Le deuxième se concentre sur l'inspiration et le changement, en permettant au chef de s'appuyer sur les compétences et les connaissances de ses subordonnés expérimentés. Il est adapté à un environnement d'état-major, bureaucratique, où les interactions entre les membres sont écrites et formelles.

Ces deux approches, opposition entre *leaderships* transactionnel et transformationnel et les différents styles de la théorie « situationnelle » se complètent.

Dans le cours d'une quarantaine de leçons portant sur l'exercice du commandement, et dispensé aux cadets de troisième année à *West Point*, ces théories sont exposées puis testées sur des cas concrets. Chacun est appelé à analyser la situation, identifier puis expliciter le problème et à proposer une solution à l'aune des théories enseignées. Il s'agit de formuler en réalité un plan d'action, qui peut être très divergent d'un groupe à l'autre. C'est ici que l'on quitte la science pour l'art.

### **Une composante novatrice : le *critical thinking***

Selon S. Covey, « L'une des caractéristiques des *leaders* authentiques est leur humilité qui leur fait retirer leurs lunettes pour examiner objectivement les faits... Lorsqu'ils trouvent des discordances (préjugés, ignorance ou erreur), ils font des ajustements pour se réaligner avec une plus grande sagesse ». Or, les sciences cognitives nous apprennent que nous pouvons percevoir les choses de manière biaisée. Une mauvaise analyse conduit inévitablement à un raisonnement faux, débouchant sur de mauvaises décisions.

Le chef doit voir juste en permanence.

L'enseignement académique dispensé aux officiers américains répond au souci de privilégier au maximum « l'éducation » sur la « formation ». La distinction est essentielle : alors que la formation vise le « quoi penser », donc les techniques et

Une approche du *leadership*  
chez les militaires américains

savoir-faire indispensables pour se préparer à la conduite de la guerre, l'éducation se concentre sur le « comment penser », plus théorique mais cependant fondamental dans le contexte mouvant des guerres actuelles (cf. Vincent Desportes : *Décider dans l'incertitude*).

C'est pourquoi le *leadership* y est enseigné majoritairement par des civils – bien que souvent anciens militaires – ayant validés un doctorat (*philosophiae doctor* : *Ph.D.*). Ces civils, constituant jusqu'à 70 % du corps enseignant au CGSC selon les chiffres du LTG Caldwell, garantissent un enseignement plus libre que celui dispensé par des cadres militaires, nécessairement pris dans une carrière qui ne favorise pas l'esprit critique.

Un exemple de cette relative liberté de penser en vigueur dans l'institution militaire américaine réside dans un article remarqué du LITC Paul Yingling qui, s'appuyant sur les erreurs de planification et d'appréciation dans la guerre d'Irak de 2003, remet en cause rien moins que la sélection et la formation des grands chefs militaires. Bien que controversé, cet article a provoqué un débat et fait bouger les lignes. Ainsi l'institution militaire, consciente du problème, a développé une nouvelle méthode d'analyse et de planification, appelée *Operational Design* \*, visant à stimuler la créativité des officiers en charge de cette fonction. À l'appui de cette méthode, des modules d'enseignement consacrés au « *critical thinking* » ont été mis à l'honneur dans l'enseignement militaire supérieur. Les stagiaires y sont appelés à analyser la solidité d'un raisonnement en apprenant à identifier les « pièges de la pensée » : biais, préjugés, fausses analogies et syllogismes, généralisations hâtives...

\* *Operational Design*

Méthode itérative complémentaire du processus de planification, visant à identifier le « bon problème » : cette méthode favorise le dialogue et la réflexion critique et vise à répondre à trois questions :

- Quel environnement actuel ?
- Quel effet final recherché ?
- Quelles frictions et quelles opportunités ?

Inspiré de la « maïeutique » de Socrate (« Je ne suis sûr que d'une chose, c'est que je ne sais rien »), cet enseignement apprend – ou réapprend – à s'interroger systématiquement, à « ne rien prendre pour argent comptant ». Considéré en France comme un acquis au sortir de l'enseignement secondaire, il mérite pleinement d'être abordé et approfondi lorsque l'on gagne en expérience professionnelle, alors que certaines routines – et paresse – intellectuelles se mettent en place.

\*

\*\*

Napoléon, à propos du *leadership*, disait : « le commandement en chef ne doit indiquer que la direction générale, déterminer simplement les buts à atteindre ; quant

aux moyens à employer pour y parvenir, ils doivent être abandonnés au libre choix des organes d'exécution, sans quoi le succès est impossible » (cité par Ferdinand Foch). Le chef est donc celui qui met en musique les compétences et les talents en concevant une vision et en indiquant le sens de la marche. Il n'est pas limité par un style de commandement. La connaissance de la manière dont les individus interagissent lui permettra d'améliorer l'efficacité du groupe en trouvant les motivations adaptées. Le jugement du chef, son intelligence, sa conscience culturelle et sa maîtrise de soi sont autant de facteurs qui l'aideront à choisir le bon style de *leadership*.

Le mouvement de réformes touchant les armées est appelé à durer. La forme des engagements continuera d'évoluer. Il nous faut des chefs disposant des qualités personnelles, des compétences techniques et de la connaissance des hommes nécessaires pour être à la hauteur de ces défis. Les situations éminemment complexes auxquelles ils font face impliquent qu'ils conservent en toute circonstance leur liberté de pensée et développent une capacité de réflexion critique que les programmes d'enseignement militaire supérieur aux États-Unis remettent à l'honneur.

Les enjeux de formation et d'éducation des chefs militaires à l'exercice du commandement sont considérables. L'armée américaine en a pleinement conscience : ayant identifié durant la précédente décennie certaines dérives, elle s'efforce par une démarche ambitieuse d'y faire face. Celle-ci constitue autant de pistes dont nous gagnerions à nous inspirer de ce côté de l'Atlantique.

#### Élément de bibliographie

- Contrôleur général des armées Bonnet : Conférence introductive à la conduite du changement donnée à Paris le 6 février 2012 devant la 19<sup>e</sup> promotion de l'École de Guerre.
- LTG Caldwell : *Statement* ; *Commanding general CGSC*, 28 juillet 2009.
- Ferdinand Foch : *De la conduite de la guerre* (préface), cité par le général Vincent Desportes : *La guerre probable : penser autrement* ; 2<sup>e</sup> édition, Economica, 2008 ; 224 pages.
- Paul Yingling : « *A failure in generalship* » in *Armed Forces Journal*, 2007.
- Général Vincent Desportes : *Décider dans l'incertitude* ; 2<sup>e</sup> édition, Economica, 2007 ; 219 pages.
- Headquarters, Department of the Army : *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* ; FM 22-100, octobre 2006 ([www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf](http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf)).
- EMAT : *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre* ; 2003.
- Paul Hersey, Kenneth H Blanchard et Dewey Johnson : *Management of organizational behavior: utilizing human resources* ; 1996.
- J.-A. McNally : « *Teaching leadership at the US Military Academy at West Point* » in *The Journal of Applied Behavioral Science* ; 1996.
- S. Covey : *Principle-centered leadership* ; 1992.
- Bernard M. Bass : *Transactional to transformational leadership: learning to share the vision* ; 1990.
- James M. Burns : *Leadership* ; 1978.

# Réductions de format et réformes des armées : la réponse par l'innovation (les leçons de Hans von Seeckt)

Benjamin Chauvet

Capitaine de Frégate, ancien stagiaire de l'École de Guerre, affecté à l'état-major de la Marine.

L'erreur de tous ceux qui organisent les armées est de prendre l'état de choses momentanées pour un état définitif. Ils oublient que les nations se transforment sans cesse et que, pour rester vivante, une armée doit épouser la courbe des événements.

Hans Von Seeckt : *Die Reichswehr*, 1933.

Les officiers [de la *Reichswehr*] vivaient dans le passé et pour l'avenir. Quant au présent, ils ne souhaitaient pas s'y identifier. En fait, on instruisait les soldats pour le jour où les militaires allemands pourraient de nouveau jouer un rôle.

Karl Heinz Frieser : *Le mythe de la guerre éclair*, 1995.

En 1919, le Traité de Versailles brise la machine de guerre allemande. Réduite à 100 000 hommes, privée de la conscription, interdite de développer une composante aérienne, la glorieuse armée impériale devient une armée croupion, voit son corps d'élite, le *Generalstab* (l'état-major général), dissous et le nombre de ses officiers limité à 4 000. Quatorze ans plus tard, Hitler hérite pourtant d'un outil militaire exceptionnel par sa qualité et sa capacité à monter en puissance, qui devient en six ans la force de 3 800 000 hommes qui va mettre l'Europe à genoux. Entre-temps, un visionnaire, le général Hans von Seeckt, avait façonné la *Reichswehr* selon ses conceptions stratégiques et placé l'innovation au cœur du processus de création d'une armée d'exception.

De nombreuses caractéristiques de l'armée de von Seeckt rappellent évidemment les armées modernes : professionnalisation, forte contrainte financière, manque d'équipements, haute technicité, volume, *ethos*... Si les contournements du Traité de Versailles par l'Allemagne sont largement connus, l'effort doctrinal et technique ayant supporté cette transformation mérite notre attention, tout comme il est pertinent de s'intéresser à ce qui a permis le redressement d'un outil militaire que les Alliés avaient tout fait pour détruire, alors que ces mêmes Alliés demeuraient parallèlement enfermés dans une vision passéiste qui les conduisit à la défaite.

À une époque où les forces armées sont ébranlées dans leurs cultures, leurs organisations et leurs formats, l'objet de cette réflexion est de mettre en évidence

les principes qui ont inspiré la vision du général von Seeckt, pour relever aujourd'hui le défi de la modernité.

### **Transformer la contrainte en occasion favorable : la vision et le refus de la fatalité**

Alors que les armées de Moltke et de Schlieffen avaient fondé leur puissance sur la masse permise par la conscription, le général von Seeckt, nommé à la tête de la *Reichswehr* en 1920, est contraint de professionnaliser son outil tout en réduisant drastiquement son format. En fait, présentant qu'une adaptation à ces conditions très particulières était possible, il va tourner ces désavantages à son profit, anticipant la renaissance de l'armée et de la nation, sans pour autant remettre en cause certains fondamentaux.

Si von Seeckt a eu la sagesse de penser son armée comme une force de transition et non comme une force permanente, encore moins comme une fin en soi, son génie vient d'une forme de prescience, d'intuition géniale que l'on trouve chez certains stratèges ou scientifiques, à même d'anticiper et d'infléchir le cours des choses. Ce refus de la fatalité, cette aptitude à la transformer en occasion favorable est incontestablement la marque des grands innovateurs, sinon des grands chefs, capables d'inventer un autre futur là où d'autres se seraient laissés décourager par les sinistres auspices du présent.

Acculée, la *Reichswehr* n'avait certes pas le choix : il fallait s'adapter ou mourir. Von Seeckt, qui n'avait jamais été défait sur le champ de bataille, était parfaitement placé pour estimer à leur juste valeur les qualités et le potentiel de l'œuvre militaire entamée par Frédéric-Guillaume de Prusse et ses successeurs. La *Reichswehr* était même la réplique de son ancêtre prussienne humiliée, après Iéna et Auerstadt, par le Traité de Paris, et qui, remaniée par Scharnhorst et Gneisenau, conservera la force vitale et la volonté qui permettraient, un demi-siècle plus tard, l'unification des provinces germaniques.

L'action de von Seeckt, pour novatrice qu'elle soit, s'inscrit dans la continuité d'un héritage sacralisé. Cette paradoxale dualité (conjuguée à une réputation éclatante et un évident talent) facilita certainement la transmission de ses idées au corps des officiers. Conservateur au plus profond de son être, von Seeckt a su créer les conditions de la nouveauté en établissant un trait d'union entre la tradition, consubstantielle de l'armée allemande, et la modernité. L'exemple le plus éclairant est certainement celui des *Traditions Abteilungen*, groupes perpétuant le souvenir des unités dissoutes et assurant la transition entre anciens et jeunes. Dépositaires des traditions, ils étaient particulièrement responsables de la préservation des relations entre l'active et les vétérans. Reprenant le stationnement des régiments de l'empire disparu, ils œuvraient en complément d'officiers d'instruction chargés de propager le culte de l'armée.

## Réductions de format et réformes des armées : la réponse par l'innovation

La *Reichswehr*, rassurée dans ses traditions, dépositaire du passé glorieux de ses aînés, solidement ancrée dans la société, pouvait accepter sans crainte le changement que lui proposait son chef. Tout était réuni pour que le croupion devienne l'embryon d'une armée future, dépassant des faiblesses en apparence insurmontables par l'innovation et un effort intellectuel spectaculaire.

### **Préparer la guerre du futur : l'innovation portée par une analyse approfondie du retour d'expérience et la capacité de créer une doctrine pertinente et de la mettre en œuvre**

Pour von Seeckt, le salut de l'armée passait par le retour aux principes permanents de la doctrine allemande, le mouvement et l'offensive, qui avaient inspiré la victoire à l'Est, fait renaître l'espoir à l'Ouest en 1918, et se voyaient offrir de prometteuses perspectives grâce à la mécanisation. Cohérente et puissante filiation de Frédéric le Grand qui interdisait à sa cavalerie « sous peine de dégradation infamante, de permettre à l'ennemi de les attaquer dans la bataille ; ce sont les Prussiens qui doivent toujours attaquer ». Et pour cause, cette stratégie, applicable à la Prusse encerclée par la Grande coalition autant qu'à l'Allemagne de 1919, incapable de soutenir une longue guerre d'attrition, ne tenait pas de la bravade mais de la plus pressante obligation.

L'un des facteurs déterminants du succès du projet fut sans aucun doute la rénovation doctrinale conduite dans l'immédiat après-guerre, qui allait permettre à une génération d'officiers, dont Guderian fut le plus brillant fer de lance, de mettre en pratique des tactiques innovantes qui s'avéreraient décisives au combat. Notons, d'ailleurs, que Guderian, toujours prompt à se mettre en valeur et contrairement à ce qu'il prétendit, n'eut pas à affronter la même opposition que, par exemple, Eisenhower, menacé de cour martiale pour ses écrits sur les blindés en 1920...

Von Seeckt a en effet lancé un programme complet de « relecture » critique et approfondie de la Première Guerre mondiale, profitant du fait que « les impressions gagnées sur le champ de bataille étaient encore fraîches et qu'une proportion importante des officiers expérimentés était encore en position de commandement ».

Les officiers du Grand état-major dissous constituèrent l'ossature de 86 comités dont le travail était de réunir et analyser le retour d'expérience de la guerre afin de créer un nouveau *corpus* doctrinal. Au total, 500 des meilleurs officiers (soit 10 % de l'effectif total de cette catégorie) furent employés à cette tâche. Les conclusions de ces comités innervèrent très largement les règlements et manuels en vigueur dans la *Reichswehr* au cours des années 1920, 1930 et 1940, promouvant la célèbre *Auftragstaktik* et ouvrant la voie de la « guerre éclair ».

Mais plus important, ils permirent à l'Allemagne de continuer à figurer parmi les grandes nations militaires en poursuivant un entraînement progressif, global et avant-gardiste, avec pour ultime finalité la conduite d'une guerre moderne.

De la même manière que les soldats du grand Frédéric stupéfaient les rares militaires étrangers autorisés à assister à un exercice de parade à Berlin, le programme méthodique et exigeant de la *Reichswehr* ne laissait pas de surprendre agréablement les attachés de défense des Alliés, rendant fréquemment compte avec crainte et admiration d'un niveau global et d'un moral au plus haut.

Von Seeckt lui-même passait le tiers de son temps en inspection et en observation de l'entraînement, commentant personnellement les exercices sur le terrain, et incitait ses généraux à faire de même. En plus d'un système de retour d'expérience alimentant un compte rendu annuel « d'observations » des troupes, il avait instauré un *battle rhythm* intense pour les unités, qui passaient régulièrement quatre jours par semaine en manœuvre (à l'image de la compagnie de von Manstein, par exemple). L'absence de moyens, prédominante dans la courte histoire de la *Reichswehr*, était contournée par des substituts qui peuvent prêter à sourire (maquettes de canons, silhouettes peintes de chars en bois portées par des tricycles puis des automobiles) mais qui permirent de conduire des exercices régimentaires puis divisionnaires, dès 1924.

Cette refondation intellectuelle et cette guerre des maquettes n'eussent pas eu de sens si elles n'avaient accompagné une montée en puissance technologique. La *Reichswehr* fut un promoteur, parfois excessif, de l'innovation au sein de l'industrie d'armement en multipliant les projets, souvent à grand coût. Toutes les occasions étaient saisies pour ne souffrir d'aucun retard en matière d'armement : les officiers étaient encouragés à voyager à titre privé mais sur le thème du renseignement, la mise en concurrence d'entreprises civiles comme l'importation technologique étaient pratiquées, les *Technische Mitteilungen* faisaient précisément et régulièrement état des avancées techniques de tous ordres. Ce puissant effort de collecte et de développement vit naturellement ses effets dans l'aviation (Heinkel), les blindés (Krupp, Daimler & Rheinmetall), les transmissions (*Enigma*, TSF embarquée), l'armement du fantassin (norme du fusil semi-automatique avec magasin de 20 à 30 munitions). Toujours visionnaire, von Seeckt avait prévu « d'organiser soigneusement dans les usines le passage du régime de paix au régime de guerre ». Dès la crise de la Ruhr, les relations entre les entreprises d'armement et la *Reichswehr* se firent de plus en plus intimes. La coordination militaro-industrielle en cas de conflit fut systématiquement et formellement, quoique secrètement, planifiée. Une branche de l'état-major supervisait en particulier des officiers spécialement chargés des liens avec l'administration et l'industrie dans le cadre des plans de mobilisation. De la sorte, l'Allemagne disposait des doctrines les plus avancées et des armements parmi les plus modernes : von Seeckt allait lui garantir l'existence d'un corps capable de les utiliser.

### **Une armée de chefs (*nicht ein Soldnerheer, sonder ein Führerheer*) : la valorisation du capital humain**

La plus grande réussite de von Seeckt est peut-être en effet d'avoir su créer cette *Führerheer*, cette « armée de chefs », qui servirait de substrat à la *Wehrmacht*



Réductions de format et réformes des armées :  
la réponse par l'innovation

et qui constituerait la base de l'une des armées les plus efficaces de l'histoire. Le colonel Trevor Dupuy (*A Genius for War : the German army and the general staff*, 1977) a calculé que, jusqu'en 1944, la *Wehrmacht* a infligé un taux de pertes de 20 à 30 % supérieur à celui des armées occidentales pendant leur face à face. Ce résultat est indéniablement la conséquence d'un entraînement de qualité supérieure.

La construction de cette force d'élite reposa sur une sélection particulièrement rigoureuse, autorisée par la diminution du format, et sur un système de ressources humaines particulièrement abouti.

On pourrait citer à l'envi les exemples illustrant l'excellence de la *Reichswehr* dans ce domaine : appel massif aux réservistes pour pallier les restrictions d'effectifs, emploi naturel et systématique de sous-officiers en positions d'officiers, modernisation des *cursus* de formation, tant pour les cadres que pour la troupe. Deux d'entre eux illustrent avec originalité l'état d'esprit qui permit de surmonter la défaite.

D'une part, en 1926, l'étude des « maîtres », Clausewitz et Schlieffen, fut abandonnée dans la formation initiale des officiers au profit de la tactique et de l'histoire des conflits les plus récents, avec pour conséquence l'émergence d'une génération de tacticiens de classe supérieure, commandants d'unité particulièrement performants au cours de la Seconde Guerre mondiale. En outre, comme ces officiers étaient tenus à l'écart de toute activité politique, ils se désintéressèrent de la grande stratégie pour mettre leur énergie au service de la tactique et des problèmes du niveau opératif. Les écrits de Rommel en sont la parfaite illustration.

D'autre part, von Seeckt s'impliqua personnellement pour maintenir un groupe d'aviateurs triés sur le volet et capables d'accompagner une résurgence de l'*Air power* allemand. Il institua dans ce but un état-major de l'air embryonnaire et secret, s'assura du financement d'un programme complet d'entraînement, et, par-dessus tout, de la conception d'un *corpus* doctrinal, qui se traduisit concrètement par des *Kriegspiel* aériens de haut niveau, des manuels tactiques, des règlements, et, à terme, par la rédaction d'une doctrine opérative équilibrée en 1935. Tout en promouvant la recherche industrielle, von Seeckt imposa d'anciens officiers à la tête de compagnies aériennes et de l'aviation civile, ainsi que dans les postes clés des entreprises aéronautiques. En 1925, la *Lufthansa* fut créée et devint l'Armée de l'air de réserve. Au bilan, en 1935, l'Allemagne comptait 500 pilotes bien entraînés, 100 pilotes de chasse et 200 observateurs à Lipetsk et Brunswick, 200 pilotes d'observation et de reconnaissance dans des écoles civiles, sans compter une réserve de transports et de bombardiers au sein de la *Lufthansa* et de l'école de l'aviation civile. Von Seeckt, qui avait compris très tôt l'influence de l'arme aérienne pour la prochaine guerre, fut incontestablement le père spirituel de la *Luftwaffe*.

Le général von Seeckt n'avait peut-être pas lu Jean Bodin mais il avait compris que dans une armée au capital matériel limité, la richesse provenait principalement

du capital humain. La *Reichswehr* est, de ce fait, peut-être la première entreprise « apprenante » du XX<sup>e</sup> siècle : son modèle montre qu'il est possible de traverser une crise existentielle majeure, de maintenir une capacité opérationnelle au moindre coût et compatible avec une remontée en puissance progressive, tout en conservant des traditions et des savoir-faire, même si ces compétences sont parfois entretenues au moyen d'expédients.

### Quels enseignements retirer de la brève histoire de la *Reichswehr* ?

C'est certainement parce qu'elle était menacée dans son essence même que l'armée de von Seeckt a su, sous le commandement d'un chef exceptionnel, trouver d'improbables ressources. C'est le premier enseignement : la contrainte, même forte, peut être perçue comme un aiguillon de l'innovation et du redressement.

La deuxième leçon est celle des devoirs d'une armée du temps de paix : ces devoirs ont été parfaitement incarnés par la *Reichswehr*, qui a remarquablement préparé la guerre suivante dans toutes ses dimensions, y compris les moins évidentes. Elle nous prouve à ce titre que la réforme est possible sans trahir la tradition ou l'esprit de corps, et mieux, qu'elle est en mesure de permettre le progrès, à condition de s'appuyer sur les bonnes hypothèses de départ et de maintenir une vision du long terme épaulée par le bon sens et l'esprit critique.

Enfin, la troisième leçon est certainement la moins évidente à mettre en œuvre, car la plus complexe. Elle milite pour le maintien d'un savoir-faire technique et d'un outil industriel minimaux, garantissant les besoins courants des armées en périodes de crises de basse intensité, mais pouvant être mobilisés à court ou moyen terme afin de permettre une éventuelle remontée en puissance. Il semble en effet que la résolution de cette équation complexe est l'une des clés de la performance de nos armées et de leur capacité à répondre efficacement aux défis sécuritaires, tout en demeurant supportables pour les finances publiques.

\*

\*\*

Au moment de conclure, il faut se garder de l'anachronisme. Les limites de la transposition sont évidentes : si l'Allemagne des années 1920 se sentait menacée à ses frontières, la *Reichswehr* n'a jamais eu à intervenir au cours d'un conflit de moyenne ou haute intensité et pouvait donc se consacrer presque entièrement à l'innovation, la formation et l'entraînement. Par ailleurs, le général von Seeckt a joui d'une indépendance presque totale vis-à-vis du pouvoir politique. Mais c'est bien aux principes qu'il convient de s'attacher en 2013 pour profiter de cette expérience unique. À ce titre, le laboratoire de la *Reichswehr* devrait nous inciter à poursuivre (ou débiter ?) notre révolution culturelle. Et si nous pourrions avoir toutes les raisons d'être pessimistes ou résignés, l'exemple du général von Seeckt est au contraire porteur d'espoirs.

## Officiers de demain,



Plongez-vous au cœur de l'actualité de défense

La *Revue Défense Nationale* est aussi sur le web :

- articles en accès libre (Tribunes),
- articles d'archives (Florilèges),
- recensions.

Abonnez-vous : [www.defnat.com](http://www.defnat.com)



# Sigem 2014

## *Leadership et réforme*

Depuis 2001, le Séminaire interarmées des grandes écoles militaires (Sigem) rassemble chaque année les élèves-officiers des grandes écoles militaires.

En 2014, ils seront 600, dont une quarantaine d'étrangers de 28 pays différents intégrés aux différentes promotions, à participer au séminaire qui sera articulé autour d'un thème central « *Leadership et réforme* », tenant lieu de fil conducteur aux diverses interventions et activités organisées.

Les auditeurs sont issus des dix grandes écoles militaires : École polytechnique, École spéciale militaire de Saint-Cyr, École navale, École de l'air, École des officiers de la Gendarmerie nationale, École de santé des armées, École nationale supérieure de techniques avancées Bretagne, École nationale de la sécurité et l'administration de la mer ainsi que les deux écoles dernièrement créées, l'École nationale supérieure des ingénieurs de l'infrastructure militaire et l'École des commissaires des armées.

Pour les élèves-officiers, participer au Sigem est un privilège.

Un privilège, en effet, grâce à la très haute qualité des intervenants qui leur permettent d'aiguiser leur réflexion sur les valeurs qui devront conduire leur action, tout au long de leur carrière, et d'appréhender la complexité de l'environnement dans lequel ils évolueront.

Un privilège également pour l'intérêt des rencontres avec les parlementaires qui les reçoivent au Sénat et à l'Assemblée nationale ou encore pour le profit qu'ils retirent des démonstrations de matériels qui leur sont faites.

Participer au Sigem est enfin un privilège pour la magnifique occasion qui leur est donnée de partager leur enthousiasme et leurs convictions avec leurs camarades qui ont fait le choix de servir dans des milieux différents. Par la connaissance mutuelle qu'ils développent, ils peuvent ainsi percevoir dès le début de leur carrière la façon dont chaque composante de la défense à laquelle ils appartiennent doit contribuer aux actions engagées en commun.



Lancée en 1939 par le Comité d'études de défense nationale (Association loi 1901), la **Revue Défense Nationale** assure depuis lors la diffusion d'idées nouvelles sur les grandes questions nationales et internationales qu'elle aborde sous l'angle de la sécurité et de la défense. Son indépendance éditoriale lui permet de participer activement au renouvellement du débat stratégique. La **Revue Défense Nationale** permet de garder le contact avec le monde de la défense et apporte, grâce à ses analyses, la réflexion à l'homme d'action.