



EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n°07

Hebdo

Février 2014

Cognac 2016 ou comment innover en matière d'entraînement

Pour fonctionner, toute organisation met en place des procédures de standardisation, l'exemple le plus parlant étant le travail à la chaîne. Ces procédures sont indispensables car elles réduisent la charge de travail des acteurs et sont sources de rentabilité. Cependant, la standardisation crée un phénomène de dépendance au chemin parcouru (*path dependency*), en ce qu'elle indique la voie à emprunter et limite en conséquence les marges de manœuvre du personnel qui y est assujéti. Plus cette standardisation est importante, plus l'organisation peine à s'adapter à son environnement. **Progressivement, la capacité d'innovation du groupe se réduit sauf si l'organisation dispose de règles** (écrites ou non) laissant place à cet exercice – le cas de Google est symptomatique à cet égard. C'est également le cas de l'armée française en 1914, entièrement tournée vers l'offensive à outrance, mais qui a su autoriser diverses expérimentations aux échelons inférieurs, notamment l'aviation de reconnaissance, les déplacements à vélo, l'équipement de véhicules en mitrailleuses... Face à l'offensive allemande, ces innovations ont alors été rapidement mobilisées, ce qui a permis, en partie, à nos Poilus de s'adapter et d'absorber le choc initial¹.

Il arrive cependant que les acteurs de l'organisation se retrouvent en quelque sorte « piégés » dans une spirale qui peut finalement conduire à la fin de l'organisation : par exemple, Kodak n'a pas franchi le pas vers la technologie numérique et a quasiment disparu ; BlackBerry s'est montré trop réticente à se lancer dans le *smartphone* tactile et l'on connaît ses difficultés actuelles. Si ce processus d'enlèvement n'est pas inéluctable, **la solution survient en général lorsque l'organisation est confrontée à un choc exogène brutal**. *In fine*, elle est prise entre le marteau et l'enclume : le marteau représente le choc en question (par exemple l'arrivée d'un nouveau produit hautement concurrentiel) et l'enclume correspond aux contraintes imposées par les « propriétaires » de l'organisation (les actionnaires pour une entreprise, les autorités politiques pour une institution...).

L'armée de l'air est aujourd'hui confrontée à une situation semblable. Elle doit en effet affronter des contraintes budgétaires importantes qui ont des impacts forts sur son format et contraignent son activité. Si l'on n'y prenait garde, ce sont les normes d'entraînement, garantes du niveau opérationnel de nos armées qui pourraient se trouver malmenées en raison de leur coût. Tout particulièrement dans le cas des équipages de combat, ces normes, très strictes car la sécurité des vols et le niveau opérationnel en dépendent, imposent par exemple aux pilotes de chasse d'effectuer 180 heures de vol par an. Il s'agit d'un seuil critique en-dessous duquel la France ne pourra plus affirmer être une force aérienne de premier rang.

EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *ἐπίδοσις*, issu du verbe *ἐπιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

www.cesa.air.defense.gouv.fr

1. Voir *La chair et l'acier : l'armée française et l'invention de la guerre moderne (1914-1918)* de Michel Goya aux éditions Tallandier, 2004.

Revenons à notre organisation générique. Si nous partons du principe que ses « propriétaires » sont des acteurs rationnels, leurs choix vont se résumer à deux solutions : la maximisation des profits ou la diminution des pertes. Les dirigeants vont alors chercher à satisfaire cette demande, le plus souvent en prenant des mesures quantitatives. Ainsi, **face à une réduction des budgets, la solution adoptée est souvent la réduction de la masse salariale**. Ce choix a l'avantage de produire des résultats immédiats et commodes à présenter aux propriétaires qui peuvent se rassurer sur la base de prédictions chiffrées. Cependant, la réduction de la masse salariale a un impact sur la qualité du travail et le moral en général. D'une part, la perspective de prochaines réductions de postes génère de l'anxiété chez les salariés restants quant à leur avenir. D'autre part, ces mêmes acteurs doivent fournir une plus grande quantité de travail dans la mesure où le plan de charge est souvent inchangé. **Cette quadrature du cercle s'avère particulièrement délicate au sein des organisations qui cultivent l'esprit « d'excellence »** où l'acteur a de plus en plus de mal à atteindre les objectifs fixés par sa hiérarchie. Cette situation est difficile à gérer car il doit en permanence choisir entre qualité et quantité de travail fourni. Les officiers d'état-major, pétris de cet esprit d'excellence pour l'avoir appris en unité opérationnelle auparavant, portent souvent plusieurs casquettes et sont donc fréquemment confrontés à cette problématique.

Pour parvenir aux objectifs fixés, il est donc indispensable de repenser l'équilibre entre ressources disponibles (budget, hommes) et organisation. **Il faut innover en trouvant une autre voie d'excellence**. Telle a été l'ambition des concepteurs de l'entraînement différencié des pilotes de chasse.

La récente loi de programmation militaire (LPM) exerce une forte pression budgétaire sur l'armée de l'air qui s'est vue contrainte de réduire le nombre de ses avions de combat. Cette réduction de format de l'aviation de chasse s'est révélé comme un enjeu majeur pour le maintien des contrats opérationnels. **Afin d'anticiper cette LPM, l'armée de l'air a donc élaboré un projet astucieux et innovant : il s'agit de Cognac 2016**. Ce projet articule plusieurs idées entre elles : la différenciation de l'entraînement et la mutualisation de cet entraînement avec la formation. Ainsi, les pilotes de chasse aptes à tenir les contrats opérationnels sont répartis en deux cercles. Le premier cercle constitue un « noyau dur » de pilotes chevronnés qui disposent du niveau maximum de qualifications et sont donc capables d'effectuer immédiatement n'importe quelle mission de leur unité de combat. Les pilotes du second cercle disposent d'un niveau de qualification égal mais sont moins entraînés ; en cas de conflit, ils doivent alors remonter en qualité afin d'assurer la relève du premier cercle dans la perspective de tenir dans la durée. Enfin vient le principe de mutualisation : les pilotes du second cercle continuent de s'entraîner, tout en formant les jeunes recrues sur un nouvel appareil d'entraînement dont la mise en œuvre est moins onéreuse et dont l'avionique se rapproche de celle du *Rafale*, avec notamment un système laissant une large part à la simulation embarquée. Ainsi, les pilotes du premier cercle continueront à voler sur leur appareil sur la base de 180 heures de vol par an et ceux du second effectuent 40 heures sur leur avion de chasse et 140 heures sur le nouvel avion, dans le cadre de l'instruction des plus jeunes.

Ce projet parvient donc à remplir la mission complexe de maintenir la qualité globale avec moins de moyens, en d'autres termes, d'honorer les contrats opérationnels fixés avec un parc réduit d'avions de combat. Ainsi, **l'idéal d'excellence est conservé mais articulé au juste besoin**. En outre, ce concept est l'application parfaite des principes de « forces différenciées » et de mutualisation énoncés dans le *Livre blanc* de 2013 et s'avère donc pleinement satisfaisant pour le décideur politique.

Le projet *Cognac 2016* est crucial tant pour le ministère de la Défense que pour l'armée de l'air car si les économies qu'il permet sont capitales pour une construction cohérente de la LPM, sa mise en œuvre rapide est nécessaire sous peine de faire face à une importante déflation de pilotes de combat. Plus qu'une nouvelle norme d'entraînement et un plan économique, *Cognac 2016* est une véritable capacité de combat.

En définitive, **l'innovation demeure impérative pour rester acteur de l'avenir de l'organisation**.

Lieutenant Tony Morin²



Epidosis

Une publication du CESA

Directeur de publication :
colonel Bruno Mignot

Contact :
bruno.mignot@intradef.gouv.fr
Tél : 01 44 42 83 71

**Centre d'études
stratégiques aérospatiales**
1, place Joffre
75700 Paris SP 07

www.cesa.air.defense.gouv.fr

2. Officier doctorant au Centre d'études stratégiques aérospatiales.