



## Se former au management, un impératif de commandement

Cahiers de la pensée mili-Terre

Chef de bataillon de MONICAULT

publié le 16/05/2018

Défense & management

**Parce qu'il est commandeur d'hommes et manager d'organisation, le chef militaire doit à la fois affirmer la spécificité de sa vocation et se convaincre de l'utilité des sciences managériales civiles. Telle est la condition de son efficacité opérationnelle et de sa capacité à peser sur l'avenir des organisations dans et avec lesquelles il sert. Sous les notions réunies de management et de commandement, l'auteur restaure en fait celle de plénitude du commandement.**

L'officier commande; il ne manage pas. Tel est l'adage communément admis au sein des armées, où cette subtile distinction sémantique sert parfois à résumer la spécificité du rôle de l'officier. Pour autant, force est de constater qu'au cours des dernières décennies, les pratiques de management et de commandement se sont considérablement rapprochées. Alors que l'obéissance «sans hésitation ni murmure»[1] paraît démodée, les notions de «pilotage» et de «gouvernance», traditionnellement propres au monde de l'entreprise, s'imposent dans les modes de pensée militaire[2]. Cette apparente convergence entre les fonctionnements civils et militaires cache en fait l'affrontement de deux logiques contradictoires. D'un côté, le durcissement des opérations rappelle l'officier à l'exigence de son état et aux vertus du «commandement militaire traditionnel». De l'autre, le poids croissant des logiques comptables, sociales et budgétaires alimente un certain mouvement de transformation des armées où priment les logiques de management et de concertation. Ainsi, les fondamentaux traditionnels du commandement paraissent s'opposer aux préceptes du management moderne. À juste titre convaincues du primat du commandement, les armées tendent alors à négliger l'apport des sciences managériales alors même que leur objet n'est a priori pas sans intérêt pour le monde militaire. Appliquées aux organisations, ces sciences visent en effet à éclairer «le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques (...) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle»[3].

Parce qu'il est commandeur d'hommes et manager d'organisation, le chef militaire doit à la fois affirmer la spécificité de sa vocation et se convaincre de l'utilité des sciences managériales civiles. Telle est la condition de son efficacité opérationnelle et de sa capacité à peser sur l'avenir des organisations dans et avec lesquelles il sert.

## **La vocation première de l'officier, commander**

S'interroger sur l'art du commandement et sur la formation du chef exige d'abord de revenir à l'essence même de l'état de soldat. Le commandement, dans son acception militaire, est en effet marqué par la particularité du métier des armes. «Le chef militaire peut ordonner de donner la mort et en assumer la contrepartie, celle de perdre la vie, la sienne comme celle de ses hommes»[4], rappelait le chef d'état-major des armées aux officiers du dernier séminaire interarmées des grandes écoles militaires. Tendue vers l'hypothèse de l'affrontement armé, l'officier ne peut ignorer cette réalité. La question de la mort, qu'elle soit donnée ou reçue, fonde la notion de commandement et en caractérise les particularités.

De cette spécificité découle celle du commandement. Cet «art complexe»[5] n'a ni recette ni formule, mais se fonde sur quelques grands principes immuables. Commander, c'est d'abord faire preuve d'autorité car l'officier doit pouvoir exiger de ses hommes une obéissance totale au nom de l'accomplissement de la mission reçue. Commander, c'est aussi montrer l'exemple car c'est la condition fondamentale de la crédibilité et le moyen de «chercher à mériter l'amour», selon l'expression du Maréchal de Belle-Isle[6]. Commander, c'est enfin donner du sens à l'action parce que le soldat se bat d'abord pour son chef et ses frères d'armes, pas pour des objectifs politiques[7]. Commander consiste ainsi à «faire naître l'intelligence de la solidarité, le devoir de s'y soumettre, le droit de l'imposer et l'impossibilité de s'y soustraire», disait le Colonel Ardant du Picq[8]. Cette exigence distingue l'essence du commandement militaire de façon subtile, mais essentielle, de tout autre type de responsabilité.

## **Le poids grandissant du rôle managérial de l'officier**

Souligner la spécificité et l'exigence du commandement ne doit cependant pas masquer le «rôle managérial» de l'officier. Le chef militaire est aussi un manager, c'est-à-dire une personne qui administre et gère une entreprise. Les contraintes financières, le poids de l'administration ou encore le rôle central de la logistique lient naturellement l'efficacité opérationnelle aux exigences de performance et de gestion. Au-delà de la question de profit, évidemment étrangère à l'état militaire, l'officier est bien, comme se décrivait lui-même le Général Nivelles en 1917, un «capitaine d'industrie»[9].

Les techniques et attitudes du chef relèvent intrinsèquement autant de l'art du commandement que des sciences du management. Contrairement à ce qu'une vision simplificatrice de l'histoire pourrait nous laisser croire, nul chef militaire n'a marqué l'histoire à la seule force de son charisme. «Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve Aristote», disait le Général de Gaulle[10]. La spécificité, fondamentale, du commandement militaire ne doit pas conduire les armées à ignorer le rôle managérial de ses officiers.

Le rôle managérial de l'officier s'est encore considérablement renforcé au cours des dernières années. Cette dynamique est d'abord le fruit d'évolutions sociétales qui pèsent sur les modes de fonctionnement militaires. «Nous nous situons aujourd'hui à un moment de notre histoire où le primat de l'économie tend à tout justifier au prisme de la seule rationalité et de l'efficacité comptable»[11], soulignait le Général Georgelin en 2009.

Les récentes réformes internes aux armées consolident encore cette dynamique. Il y a là un paradoxe évident puisque l'armée a initié depuis 2008 une profonde mutation pour se recentrer sur le cœur de métier. Ces réformes auraient logiquement dû renforcer la notion de «plénitude de commandement» telle qu'instaurée par la loi sur l'administration de l'armée de 1882[12]. Il n'en a rien été. Affranchi de la responsabilité du soutien, le chef est aujourd'hui contraint de négocier, convaincre ou «contracter», là où auparavant il ordonnait.

Commandement des hommes et management des organisations sont ainsi aujourd'hui plus que jamais associés, interdépendants[13]. Ces évolutions ont naturellement renforcé l'intérêt que les sciences et techniques de management représentent pour l'officier d'état-major.

## **Se former au management des organisations, un impératif militaire**

Reconnaître la réalité et l'importance du rôle managérial de l'officier exige d'en tirer les conclusions en termes de formation. Telle est la traduction du précepte posé il y a plus de deux siècles par celui qui fonda l'École spéciale militaire: «La plus grande des immoralités est de faire un métier qu'on ne sait pas». L'objectif n'est pour autant évidemment pas de former les officiers à la gestion financière ou à la compatibilité. L'apport des sciences managériales dépasse ce simple cadre et le rôle managérial de l'officier n'est pas de cet ordre.

Former l'officier d'état-major aux sciences managériales, c'est renforcer sa capacité à peser sur le fonctionnement des organisations dans et avec lesquelles il sert. À chaque niveau de responsabilité, faire preuve d'autorité, montrer l'exemple et donner du sens passe en effet par des voies différentes. L'affirmer ne contredit en rien le caractère immuable des vertus du chef. Le leadership direct (commandement en «première ligne»), le leadership organisationnel (autorité exercée au sein d'un état-major ou par l'intermédiaire de différents échelons) ou enfin le commandement stratégique[14] ne font en effet appel ni aux mêmes leviers intellectuels ni aux mêmes attitudes[15].

Les sciences sociales et managériales explorent ces nuances et dévoilent les fondements conceptuels qui y sont attachés. Elles sont d'une utilité première pour l'officier. Le chef militaire ne doit pas, de peur de contribuer à banaliser l'état militaire, se priver d'en exploiter les enseignements. Il doit au contraire en tirer profit et bâtir sur la légitimité qu'il a acquise au contact de la troupe les aptitudes propres au leadership organisationnel et stratégique. Si comparaison n'est pas raison, il est intéressant de noter que ces sujets représentent chez nos alliés américains près de 20% des programmes d'enseignement du Command and Staff College et du War College.

## **Les sciences managériales, une aide concrète à l'exercice du leadership**

Pour le chef militaire, l'apport le plus évident des sciences sociales repose sur les enseignements propres à la dynamique de groupe. Faire preuve d'influence et de conviction au sein d'une structure ou d'un groupe de travail interarmées, interministériel ou multinational ne relève en effet pas exclusivement de l'intuition et du charisme. Les travaux de Kurt Lewin, de Richard Hackman[16] ou de Daniel Kahneman[17] le démontrent. Ils apportent en outre un éclairage conceptuel utile à la compréhension des phénomènes cognitifs, sociologiques et humains qui régissent la vie et les décisions d'un groupe. L'officier doit en tirer profit pour manœuvrer efficacement, prendre l'initiative et, in fine, imposer ses idées. Le combat technocratique est, comme la guerre, «une science pour les plus grands, un art pour les médiocres et un commerce pour les ignorants»[18].

L'officier pourra aussi trouver dans les sciences managériales une aide précieuse pour développer les capacités d'adaptation et d'innovation des organisations dans lesquelles il sert. Réformer ou adapter les modes de fonctionnement d'une structure administrative exige en effet plus que de la force de conviction. Cela exige aussi des procédés, des méthodes. Cela repose surtout sur des concepts que de nombreuses publications académiques ont visité et qu'il convient de s'approprier[19]. Si, comme l'histoire l'a prouvé, la victoire militaire exige adaptation et innovation, l'officier doit s'initier aux théories de la conduite du changement.

Préparer le chef militaire à l'exercice de responsabilités, c'est, enfin, lui donner les clefs de lecture nécessaires à la compréhension des processus décisionnels. Là encore, les sciences managériales représentent une aide précieuse. Les travaux de G. Allison sur l'essence d'une décision offrent notamment un éclairage de premier ordre spécifiquement adapté à l'environnement et au besoin de l'officier d'état-major[20]. Ce professeur d'Harvard et ancien conseiller spécial aux affaires militaires du président Reagan explore les dimensions rationnelles, procédurales et politiques de toute décision à caractère politico-militaire. L'officier d'état-major doit se les approprier pour pouvoir peser de toute son intelligence sur les processus décisionnels.

Très concrètement, les sciences managériales offrent au militaire les leviers nécessaires pour manœuvrer dans l'univers feutré des «organisations matricielles» où les notions d'autorité et de rationalité s'avèrent insuffisantes pour emporter la décision. L'officier d'état-major ne peut en effet se contenter de démontrer le bien-fondé de ses analyses ou de ses besoins. Les sciences managériales lui enseignent combien il est important de savoir tirer profit des rouages bureaucratiques et procéduriers pour présenter ses idées au bon moment et focaliser son influence au juste niveau. De même, la théorie des organisations lui apprend à anticiper les intérêts des différentes parties pour éviter, ou au contraire exploiter, les luttes d'influence propres à toute organisation complexe.

Force est de constater qu'au quotidien l'officier d'état-major a pour mission de mener des combats d'idées. Pour emporter la victoire, il doit disposer des outils théoriques nécessaires. Les sciences managériales, et plus particulièrement celles liées au management des organisations, constituent à ce titre un bagage précieux. Il serait suicidaire de s'en priver.

En définitive, préparer le chef militaire à l'exercice des responsabilités, c'est, bien sûr et en premier lieu, garantir sa capacité à commander des hommes avec autorité et conviction. Mais c'est aussi lui donner les bases académiques et conceptuelles nécessaires à la compréhension des ressorts propres à toute organisation humaine et bureaucratique. L'officier ne doit avoir ni complexe ni réticence à chercher dans les sciences sociales et managériales des préceptes dont l'application pourra renforcer sa crédibilité et son efficacité. Bien au contraire, de la capacité des armées à s'inspirer des méthodes de management civiles pourrait paradoxalement dépendre la reconnaissance de sa capacité à «commander pleinement».

Saint-cyrien de la promotion du «Bicentenaire de Saint Cyr» (1999-2002), le Chef de bataillon de MONICAULT a servi au 1<sup>er</sup> régiment de parachutistes d'infanterie de marine de Bayonne et est breveté de l'US Marine Corps Command and Staff College de Quantico. Il suit actuellement une scolarité au MBA d'HEC.

Fast in/Fast out: le bel avenir de l'intervention

[1] Line Sourbier-Pinter, «Les Militaires», Ed. Le cavalier bleu, 2003, p27

- [2] Olivier Kempf, «Les relations difficiles du commandement et du management», mardi 25 mars 2014, <http://www.egeablog.net>
- [3] Evrard Y. «Le management des entreprises artistiques et culturelles», Paris, Économica, 1993
- [4] Général Pierre de Villiers, allocution d'ouverture du SIGEM, 1<sup>er</sup> avril 2014. [www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr)
- [5] Général Jean-Louis Georgelin, «commandement et management: entre adaptation et respect des fondamentaux», Le Casoar, avril 2009. <http://www.defense.gouv.fr>
- [6] Pierre de la Condamine, «Le Maréchal de Belle-Isle, moraliste, académie nationale de Metz», 1965, <http://documents.irevues.inist.fr>
- [7] Général Philippe Renard, «L'art du commandement c'est de donner du sens à l'engagement», Le Monde, 27 août 2013, <http://www.saint-cyr.org>
- [8] Colonel Ardant du Picq, «Étude sur le combat», Librairie Hachette et Cie, 1880
- [9] Général Jean-Louis Georgelin
- [10] Général de Gaulle, «Vers l'armée de métier», 1934
- [11] Général Jean-Louis Georgelin
- [12] Loi sur l'administration de l'armée, 1882, <http://gallica.bnf.fr>
- [13] Olivier Kempf
- [14] Alexandre Godefroy, «Une approche du leadership chez les militaires américains», Les Cahiers de la Revue de la défense nationale, SIGEM 2014
- [15] Alexandre Godefroy, «Une approche du leadership chez les militaires américains», Les Cahiers de la Revue de la défense nationale, SIGEM 2014
- [16] Hackman, J.R. «Six Common Misperceptions about Teamwork», Harvard Business Review, (June 7, 2011). <https://hbr.org/>
- [17] Daniel Kahneman, "Thinking, Fast and Slow", Farrar, Strauss and Giroux, New York 2011, 234-237
- [18] Jay Luvaas, "Frederick the Great on the Art of War". New York: Da Capo Press, 1999, 351
- [19] Bernard M. Bass, Bruce J Avolio, "Transformational leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly 17.1 (Spring 1993): 112
- [20] Graham T Allison, "Essence of Decision, Explaining the Cuban Missile Crisis", Boston: Little, Brown and Company, 1971. 338. <http://www.jstor.org>

---

**Titre :** Chef de bataillon de MONICAULT

**Auteur(s) :** Chef de bataillon de MONICAULT

**Date de parution** 10/12/2017

---