



Le piège du «cœur de métier» cahier de la pensée mili-Terre

le Chef de bataillon Thomas LANUSSE-CAZALE

publié le 03/03/2020

Défense & management

Le recours à une stratégie de recentrage des militaires sur le cœur de métier opérationnel paraît aujourd'hui une évidence. Pourtant, un tel mouvement n'est pas neutre du point de vue de la relation politico-militaire. Il s'agit en effet d'une compréhension restrictive des opérations, qui prive la haute hiérarchie militaire du véritable rôle politique que la guerre exige pourtant d'elle. Le «recentrage» contraint des militaires sur les opérations est donc contre nature car il réduit le militaire à un outil et modifie en profondeur la place de ce corps dans l'appareil d'État.

Les évolutions dans la gouvernance au sein du ministère de la Défense[1] conduisent de facto les militaires à se recentrer un peu plus sur l'essentiel. C'est par ailleurs une évidence inscrite dans le livre blanc 2013: «Il s'agit d'orienter chacune des catégories, civiles et militaires, vers son cœur de métier»[2]. L'usage de cette expression est devenu courant, si bien qu'il ne semble plus utile de se risquer à la définir. Or cette notion ne peut être prise à la légère car elle dessine explicitement la frontière entre la sphère militaire, celle d'un «outil», et un univers civil, celui de la haute administration et des cabinets. Définir le cœur de métier, ce serait donc désigner clairement l'espace qui sépare «les armes» de «la toge»[3].

Si cette notion a suscité des réactions publiques d'anciens hauts responsables militaires[4], c'est qu'elle est le plus souvent comprise comme restrictive ou défensive: il faudrait «se recentrer sur» ou «revenir au» cœur de métier. Il est donc urgent de le définir positivement pour ne pas s'y laisser enfermer! Une analogie avec le monde de l'entreprise permettra de pointer les contradictions de la démarche de «recentrage des militaires sur les fonctions opérationnelles» que souhaite le livre blanc. De même qu'on ne peut prétendre réduire la guerre aux simples opérations, le militaire ne doit pas se voir privé de son rôle dans la gestion et l'administration de l'institution militaire.

L'idée de core business est largement utilisée dans le domaine des affaires pour aider à la définition de la stratégie d'une entreprise. Que faut-il externaliser ou sous-traiter? Qu'est-ce qui relève de l'identité de l'entreprise et qu'il faut consolider? Faut-il devenir des «pure players»? Le secteur marchand définit le cœur de métier comme la «sous-partie d'une entreprise dans laquelle se concentre son avantage compétitif», c'est-à-dire son facteur de différenciation[5]. Les tenants du New Public Management[6], soucieux d'appliquer au secteur public les concepts développés pour l'entreprise, ont tôt fait de transposer cette approche au monde militaire. Il s'agit donc, selon la devise simple «à chacun son métier», de circonscrire l'activité militaire aux opérations. À l'intérieur de cette sphère, on lui reconnaît une expertise, on sollicite son avis, on apprécie ses qualités. Mais cette logique sous-jacente au «recentrage sur le cœur de métier» souffre de plusieurs contradictions.

D'une part, la très grande diversité des activités que recouvre le vocable générique des «opérations» pose problème. Il y a en effet quelques difficultés à concevoir que la polyvalence puisse servir de «facteur de différenciation»! La capacité opérationnelle est d'ailleurs un facteur si peu différenciant que les pays occidentaux recourent fréquemment aux sociétés privées pour assurer des missions de sécurité sur les théâtres d'opérations extérieures. Escorte de convois, garde d'emprises, protection de personnalités, la palette de leurs savoir-faire est large et concurrence la part jadis dévolue exclusivement au militaire. Le ministère de la Défense externaliserait-il son cœur de métier? Pour une entreprise, les risques sont dans ce cas nombreux: perte de la maîtrise de savoir-faire et de compétences, dépendance à long terme et conduite difficile du contrat liant l'entreprise à son prestataire.

D'autre part, le recentrage sur le cœur de métier s'accompagne d'un rééquilibrage des effectifs du ministère au profit du personnel civil. François Fillon soulignait lors des débats à l'Assemblée nationale dans le cadre du vote de la loi de programmation militaire 2014/2019 que «l'armée de terre ne compte plus que 66.000 soldats projetables. Cet effectif est à comparer à celui des 66 000 agents civils du ministère. Il ne s'agit pas seulement d'iniquité dans la répartition des efforts nécessaires, il s'agit aussi d'inefficacité». Or une stratégie de recentrage sur le cœur de métier suppose d'allouer à cette partie l'essentiel des ressources rares de l'entreprise et nécessite une focalisation de son attention. Beaucoup d'erreurs stratégiques viennent en effet d'une mauvaise définition de ce core business et l'entreprise disperse alors ses ressources. Elle n'identifie pas les menaces qui pèsent sur son cœur de métier et sous-estime les concurrents. Si la menace s'exprime aujourd'hui pour la défense en termes budgétaires, pourquoi vouloir affaiblir le «cœur de métier» opérationnel dont s'acquitte une majorité de militaires contractuels au profit de fonctionnaires civils?

Si le cœur de métier est pour l'entreprise une véritable obsession, c'est certes qu'il représente ce qui explique sa rentabilité, mais surtout ce qui définit son identité. Face aux évolutions rapides du marché, de nombreux secteurs vivent une crise de leur identité avec des déplacements de leurs centres de gravité. Ainsi la société KODAK, qui s'est toujours considérée comme une entreprise du secteur de la chimie, a-t-elle par exemple vu l'imagerie numérique faire fondre son fonds de commerce faute d'avoir pensé son identité. Cette crise de «définition» épargne-t-elle notre ministère? Il pourrait être facile de considérer les militaires et les opérations qu'ils conduisent comme un «trou» au fond du panier budgétaire plus que comme l'activité principale du ministère, celle qui justifie son existence. L'État ne peut pourtant pas se défaire. Le «service public» de la défense fait partie des services dont l'existence et le fonctionnement sont exigés par la Constitution et dont la délégation est même interdite. Cela pose d'ailleurs des problèmes juridiques significatifs à l'externalisation de fonctions stratégiques comme les

télécommunications ou certaines fonctions logistiques.

Mais de ces questions stratégiques, qui relèvent de la «préparation de l'avenir», la haute hiérarchie militaire est progressivement écartée. La question de l'identité de notre ministère, sous-jacente à toute réflexion sur le cœur de métier, prend en effet un relief particulier quand on l'examine sous l'angle de la gouvernance. Une stratégie de «cœur du métier» se définit en amont, quel que soit le secteur d'activité, par la définition des capacités, par le choix des équipements, par une politique de ressources humaines (recrutement, rémunération, formation), par une stratégie de soutien cohérente avec l'activité. Dans les débats sur ces questions stratégiques conduits par la commission de rédaction du livre blanc, la haute hiérarchie militaire a été «consultée». Au final, les réformes de gouvernance tendent, comme le souligne le Général d'armée (2S) Jean-Marie Faugère, à «enlever aux chefs militaires tout pouvoir sur les conditions de vie et de fonctionnement des unités. Les chefs seraient incapables de répondre aux attentes de leurs subordonnés car, privés des leviers naturels qu'apporte la maîtrise des niveaux de conception et de direction, la communauté militaire perdrait le dernier recours que constitue le commandement». La stratégie de recentrage sur les opérations porterait donc en elle-même les germes de son inefficacité future.

Peut-être faut-il se souvenir que l'objet du militaire fût et restera la guerre, une totalité qui ne se laisse pas réduire aux opérations. Le mot a certes fui le vocabulaire contemporain du droit international et des salles de rédaction, mais la réalité de la guerre n'a pas disparu. Elle est un objet qui ne se laisse pas contenir dans une définition restrictive et purement opérationnelle. Le militaire, autant qu'hier, est par construction un diplomate, un ingénieur, un administrateur et un communicant. Historien, il s'occupe également de ressources humaines et de finances publiques, des techniques d'armement et de santé, il fait de l'humanitaire et gère des systèmes d'information. Toutes ces dimensions sont pour lui des nécessités induites par l'objet même qui le mobilise: la guerre. Une approche globale[7] démontre cette impérieuse nécessité de ne pas négliger les dimensions politiques, sociales et économiques du phénomène guerrier. S'agissant des opérations elles-mêmes, la deuxième guerre d'Irak a rappelé qu'au-delà des quelques jours qu'a duré l'offensive initiale, la tâche qui se présentait aux stratèges américains dépassait de loin la simple conduite des opérations. Il a fallu redécouvrir et appréhender dans sa globalité une réalité humaine pourtant ancienne: la guerre.

Limiter le militaire aux opérations, c'est vouloir réduire la guerre aux escarmouches entre factions rivales dans de lointaines zones de crises. C'est faire de lui un généreux pompier international piégé par son cœur de métier. Mais la guerre est une réalité humaine qui déborde largement cette conception et exige du militaire une véritable dimension institutionnelle[8]. La place de l'armée dans la nation, sujet de réflexion permanent pour toute armée professionnelle, induit naturellement la question de la place de la hiérarchie militaire dans l'appareil d'État. Les relations entre politiques et militaires en France sont complexes, nourries ou blessées par l'histoire. Jadis de Lattre était nommé «haut-commissaire de France en Indochine», avec les pouvoirs civils et militaires. Aujourd'hui, les modifications successives des attributions du ministre de la Défense et du CEMA témoignent d'une relation entre politique et militaire toujours en définition. La réflexion sur la finalité et l'identité de notre ministère pourrait peut-être déboucher sur un nouveau «ministère de la Guerre».

[1] Le 12 septembre 2013, le décret 201-816 a renforcé les pouvoirs du ministre de la Défense, responsable politique du secteur, le chef d'état-major des armées étant ramené au rôle «d'assistant» du ministre pour ce qui est de l'emploi des forces (Art. R. * 3121-1.-Le chef d'état-major des armées assiste le ministre dans ses attributions relatives à l'emploi des forces).

[2] Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, page 114.

[3] Selon son acception antique.

[4] Réactions du Général Bentegeat dans Le Figaro du 13 septembre 2013 dans l'article «Métier des armes, une porte se ferme» et des sentinelles de l'Agora sur le blog «Lignes de défense» du 2 octobre 2013.

[5] Définition de Stéphane Charveriat, partner chez Bain & Company, sur tvdma.org.

[6] La «nouvelle gestion publique» promeut un nouveau cadre et un nouvel esprit de gestion des administrations publiques basés sur la culture du résultat et l'amélioration du rapport coût/efficacité.

[7] Les enseignements tirés des opérations de l'OTAN montrent qu'une gestion de crise efficace nécessite l'adoption d'une approche globale faisant intervenir des instruments politiques, civils et militaires. Les seuls moyens militaires ne suffisent pas à relever les nombreux défis complexes qui pèsent sur la sécurité euro atlantique et sur la sécurité internationale. Ainsi, le concept stratégique de l'OTAN, adopté au sommet de Lisbonne en novembre 2010, insiste sur l'importance d'élaborer une approche globale de la gestion de crise. «L'approche globale est non seulement justifiée – elle est nécessaire», selon le secrétaire général de l'OTAN, Anders Fogh Rasmussen. «L'OTAN doit travailler de façon plus étroite avec les partenaires civils, sur le terrain et au niveau politique, particulièrement avec l'Union européenne et les Nations Unies».

[8] Au sens de structure sociale productrice de valeurs spécifiques et participant à l'organisation de la société.

Officier d'infanterie mécanisée, le Chef de bataillon LANUSSE-CAZALE est breveté de l'École de guerre. Depuis la rentrée académique de septembre 2013, il suit une scolarité en mastère spécialisé «management de la performance opérationnelle et financière» à l'ESCP Europe.

Titre : le Chef de bataillon Thomas LANUSSE-CAZALE

Auteur(s) : le Chef de bataillon Thomas LANUSSE-CAZALE

Date de parution 23/05/2018