

Déconcentrations

Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

Gilles BESANÇON

Colonel de l'Armée de l'air, auditeur de la 67^e Session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

Les armées, directions et services doivent poursuivre leur transformation, la Loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025 rétablissant une trajectoire volontariste, mais dans un contexte qui sera nécessairement tendu au regard de la pression budgétaire pesant sur l'État dans son ensemble, et réclamant dans tous les cas de faire la démonstration de l'effectivité de l'effort de transformation. Les leviers de transformation sont multiples : organisation et fonctionnement des états-majors, évolution des processus de programmation, de réalisation et d'adaptation continue des équipements, connexion entre approche capacitaire et modèle des ressources humaines (RH), expression du besoin militaire, relations avec les industriels, modes d'action opérationnels. La numérisation et les innovations technologiques feront partie de la transformation, car elles en seront à l'origine ou créeront les conditions de son succès. Le cœur de la transformation restera cependant déterminé par la prise en compte du facteur humain. La vitesse des évolutions est celle qui résultera de la compréhension et de la volonté des acteurs de terrain et en particulier ceux qui sont dans des générations et positions d'encadrement intermédiaires.

Responsabilité individuelle accrue et subsidiarité constituent des points clé de la réussite d'un modèle d'armée toujours plus réactif. Cependant en France, l'État a précédé la Nation. Plusieurs siècles de jacobinisme ont eu des effets dans tous les domaines : aménagement du territoire, organisation de l'administration et des services, logiques d'attente de la population, relation à l'autorité. Le modèle d'organisation des armées est, quant à lui, nativement centralisé pour garantir la discipline liée à l'emploi maîtrisé de la force et l'efficacité opérationnelle attendue de la hiérarchie. Tout part donc du haut le plus souvent. La transformation pourra difficilement se faire contre ce déterminisme français, que l'on ne peut infléchir qu'à l'échelle de plusieurs générations. Cette tendance a depuis de nombreuses années freiné les initiatives décentralisées et la modernisation de l'action publique, générant un terreau favorable à la culture de précaution, dont les armées ne sont pas totalement exemptes, car elles sont à l'image de la Nation.

Pour autant, des tendances lourdes décentralisatrices se dessinent plus clairement aujourd'hui et pour les décennies à venir, et semblent constituer des vrais déterminants du succès et d'un partage des responsabilités plus harmonieux, à condition de les

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

identifier et de les accompagner. Les instances de l'Union européenne activent des leviers divers pour contourner les États, qui tendent toujours à freiner les abandons de souveraineté. L'État français assume lui-même un mouvement de décentralisation. Dans ces conditions, les centres de gravité du pouvoir, de la souveraineté, de la démocratie, de la technologie, se déplacent. Tout converge vers l'individu, le citoyen, le consommateur, l'acteur de terrain et son territoire. L'individu représente la nouvelle granularité des intérêts et des enjeux, grâce à son accès nouveau à la connaissance et l'information. Dans nos opérations militaires, la subsidiarité se développe aussi, sans pour autant nuire à la capacité de conduire la guerre en déporté ou en central, tant au niveau opératif que stratégique. Les déconcentrations et décentralisations multiples font déjà partie de notre paysage.

L'environnement proche des Français évolue donc très rapidement et cette transformation s'accélère autour des puissants moteurs de décentralisation. Ceux-ci constituent autant d'opportunités que les commandants de formation doivent saisir pour valoriser leur personnel et pour tirer le meilleur de ce que peuvent produire les territoires en termes d'innovation, et de mise en réseau des militaires avec la société. À titre personnel, ils devront aussi revendiquer davantage d'expérimentations et d'initiatives sur les organisations dont ils auront la charge.

Dans son rapport nouveau aux territoires militaire et civil, le militaire doit se sentir impliqué et acteur, autour de projets établissant des liens avec sa formation d'emploi, les sphères de proximité privées ou publiques devenant de plus en plus innovantes et attractives.

Dans son rapport à l'autorité qui va fortement évoluer avec la généralisation du partage de l'information, le militaire doit également prendre conscience que les formes d'autonomie qu'il gagnera s'accompagneront d'une plus forte attente d'engagement individuel et de responsabilité de sa hiérarchie.

Les lois de Gabor ⁽¹⁾ et de Moore ⁽²⁾ conjuguées tendront toujours à tirer nos transformations par le biais des équipements, sous l'effet mécanique de la compétition internationale et de la propension à répondre à la menace par toujours plus de technologie. Ce faisant, nous adoptons un modèle de transformation paradoxalement passif. Le succès collectif de notre transformation doit être tiré par la valorisation de l'engagement individuel, motivée par la responsabilité, le goût de l'initiative et l'adaptation aux ruptures. Ce qui se fait finalement plus naturellement en opération doit pouvoir s'appliquer dans le domaine organique.

L'un des axes majeurs de la transformation du ministère se mesurera dans sa capacité à procéder à une décentralisation maîtrisée de l'autorité. Il ne s'agit pas de promouvoir une nouvelle réforme militaire territoriale. L'enjeu de cette évolution réside dans la capacité à préserver l'essentiel de la militarité (discipline, excellence, valeurs, renoncement individuel volontaire) tout en accordant des libertés élargies, en prenant

(1) Loi de Gabor : tout ce qui est techniquement faisable sera construit tôt ou tard.

(2) Loi de Moore : doublement de la capacité de calcul tous les 18 mois.

Déconcentrations
Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

appui sur les dynamiques de décentralisation territoriales génératrices de projets, sur l'évolution des rapports sociaux générationnels, et en exploitant la richesse humaine des formations militaires et leur capacité à partager l'esprit de résilience qui fait parfois défaut à la Nation.

Sans trahir la verticalité qui fait la force militaire par l'effet d'entraînement et d'exemplarité du chef, il s'agit de mieux déléguer et faire confiance, accepter le risque et accompagner les initiatives que prendront les commandants de formation.

Un environnement propice aux initiatives locales grâce aux dynamiques de décentralisations

La relance de l'Europe des projets

Au bout d'un demi-siècle d'intégration, l'Union européenne a échoué à prendre la place qui aurait pourtant dû être la sienne : elle est une puissance économique sous forte concurrence des puissances émergentes, et ne pèse quasiment aucun poids stratégique, paralysée par l'impossibilité d'aligner les politiques étrangères des pays partenaires, qui ont confié la plus grande part de leur sécurité collective à l'Otan. Comprenant le sens du reflux américain en Europe, de la stratégie d'influence russe, de l'inefficacité de l'UE à maîtriser son environnement stratégique proche, le discrédit du citoyen français pour ses institutions est donc profondément marqué, dans un pays pétri par la logique d'autonomie stratégique, qui devrait désormais être portée par l'UE.

Mais cette distanciation du citoyen par rapport aux élites a aussi une origine plus ancienne. Le centralisme français historique n'a en effet pas permis à notre pays d'encourager la mobilisation et la solidarité optimale de ses ressources régionales, là où l'Allemagne fédérale a structurellement valorisé ses *Länder*, disposant de réelles marges de manœuvre et de puissantes PME. La prise en compte de la territorialité a donc été trop longtemps négligée en France. Elle est au cœur de nombreuses difficultés aujourd'hui, aboutissant à une déresponsabilisation doublée d'une frustration vis-à-vis d'administrations centrales privées désormais de marge de manœuvre économique ou politique. On pourrait penser que la nouvelle impulsion donnée en central par le couple franco-allemand suite au *Brexit*, à la résurgence des nationalismes ou à l'utopie catalane va permettre de réinventer le modèle européen par le haut. En réalité, de profonds antagonismes persisteront entre deux conceptions, Europe puissance économique pour l'Allemagne, et Europe puissance stratégique pour la France.

En conséquence, à l'échelle individuelle, locale, régionale se situent les sources les plus efficaces de la réinvention des relations de la France avec l'Europe, en incluant le Royaume-Uni, autour de coopérations construites sur des projets faisant sens concrètement. Plusieurs champs d'opportunité s'ouvrent donc et invitent les militaires à s'y impliquer, avec la possibilité de générer des initiatives à tous les niveaux :

- Le triptyque Coopération structurée permanente (CSP), Fonds européen de défense et Initiative européenne d'intervention (IEI) va déclencher des mécanismes

Déconcentrations

Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

de cofinancement inédits, que des porteurs de projets devront identifier et animer en central.

- La relance des projets de coopération européenne prendra substance au sein même des unités : Escadron de transport franco-allemand ⁽³⁾, formations croisées sur *A400M*, *CJEF* ⁽⁴⁾, partage d'outils de formation opérationnelle franco-belge ⁽⁵⁾.
- Les défis croissants de l'interopérabilité pousseront à favoriser les initiatives que pourraient prendre les grandes unités des armées, mettant en avant l'encadrement intermédiaire dans les périodes où la pression des Opex serait moins intensive, en stimulant l'esprit d'ouverture et la mobilisation de tous les talents pendant les cycles de préparation opérationnelle.
- L'UE valorisera la proximité et l'investissement dans les territoires (Banane bleue ⁽⁶⁾, Pôle Mer Bretagne Atlantique), au sein de pôles de développement technologiques poursuivant leur croissance, et capables de faire émerger localement des ruptures technologiques, dont l'emploi dual (laser, mini-drones par exemple) invite à mettre en place des structures militaires délocalisées de captation de l'innovation.

Dans son effort de transformation, la Défense doit intégrer cette dynamique décentralisatrice européenne, qui est une source de sa refondation politique, plus proche des réalités et des attendus de chacun. La formation administrative est donc le cadre dans lequel les coopérations doivent pouvoir se développer en les laissant éclore et s'exprimer par le bas.

Au-delà, au sein des garnisons, les commandants de formation doivent identifier en plus des domaines militaires, les projets industriels, associatifs, sportifs, culturels, citoyens et techniques auxquels les militaires peuvent être associés ou prendre des responsabilités. Il s'agit que chacun se sente impliqué dans la construction de l'histoire de sa garnison dans son environnement, au moment où la réforme du soutien par les bases de défense a eu tendance à installer une logique de guichets et une déresponsabilisation par les externalisations.

Le champ d'opportunités des coopérations européennes va aider à substituer à cette frustration la mobilisation des énergies ; la réforme territoriale de l'État va également y contribuer.

Manœuvre de décentralisation de l'État et formations militaires

L'État français s'est engagé depuis plus de trente ans dans plusieurs vagues de décentralisation. Le processus aboutit désormais au passage de 22 à 13 régions sur le

(3) Escadron implanté à Évreux à partir de 2021 autour d'un noyau d'équipages *C-130J Super-Hercules* franco-allemands.

(4) La *Combined Joint Task Force* mobilise plus particulièrement la 3^e Division britannique et les 1^{re} et 3^e Divisions françaises.

(5) Programmes *SCIPPIO* et *SWORD* : logiciels d'entraînement simulé, employé au niveau tactique *S/GTIA* (Sous-groupement tactique interarmes).

(6) Vaste ensemble de développement économique partant de la mer du Nord et se poursuivant à l'Est de la France.

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

territoire métropolitain ⁽⁷⁾. La réforme a soulevé de multiples objections, ce découpage ne correspondant pas nécessairement à une identité régionale qui mobiliserait les citoyens autour de traditions communes, ou d'une cohérence économique, même si certaines régions ont atteint aujourd'hui un poids considérable, équivalent à celui de certains pays européens.

Force est de constater que l'échelon départemental, jugé quant à lui inadapté aux nouvelles échelles de concurrence européenne, n'a pas encore été sacrifié. Souvenons-nous que la taille des départements à l'origine de leur création correspondait à une définition centrée sur l'individu ⁽⁸⁾ ! Dans les faits, cet échelon fait encore sens aujourd'hui dans l'esprit des Français. Les grandes villes et l'échelon intercommunal sont désormais privilégiés, la France restant le pays européen disposant du plus grand volume de communes (36 000 environ, contre 11 000 en Allemagne). Avec l'émergence des métropoles, on constate finalement que la nouvelle granulométrie de proximité territoriale, comprise entre la ville moyenne et le département, est un facteur structurant des prochaines décennies et reste *de facto* à la portée des sphères d'influence des formations administratives militaires. Les opportunités liées à la décentralisation des compétences, des richesses et des réseaux qui s'opèrent dans le civil peuvent donc être saisies par les armées dans ce cadre.

Cependant, quand l'État a décentralisé et transformé son administration, la Défense a, quant à elle, assumé des vagues successives de rationalisations territoriales, sans réelle coordination avec les autres administrations publiques. À l'origine, c'est le principe de défense du territoire qui avait logiquement présidé à l'implantation des ports, régiments et bases aériennes, puis l'organisation s'était tournée clairement face à l'Est pendant la guerre froide. Mais la suite des transformations s'est faite sous la contrainte des restructurations et des impacts sur la politique d'aménagement du territoire ⁽⁹⁾. L'organisation territoriale de la Gendarmerie nationale s'est alors recalée sur l'évolution de la carte préfectorale départementale et régionale, en raison de sa mission de sécurité réalisée en lien étroit avec cette autorité.

Les mouvements décentralisateurs de l'État sur ses administrations civiles ont donc préservé une cohérence structurée avec les administrations militaires essentiellement autour des fonctions préfectorales et de la chaîne OTIAD (Organisation territoriale interarmées de défense). Au sein des trois armées, la recherche de synergie des compétences ou l'association des militaires des garnisons aux projets collectifs territoriaux ne s'est manifestée qu'à la marge.

La captation ou la stimulation de l'innovation, les activités croisées avec le secteur universitaire ou la recherche trouveraient pourtant aisément des matières à se concrétiser dans la diversité des unités des forces déployées sur le territoire. Il manque donc une vraie réflexion sur la coordination qui doit s'opérer entre les formations

(7) Loi relative à la Nouvelle organisation territoriale de la République, n° 2015-991 du 7 août 2015, ou Loi NOTRe (www.legifrance.gouv.fr/).

(8) En l'occurrence, le temps nécessaire pour traverser ce territoire en une journée pour un homme à cheval.

(9) Congrès « Défense et aménagement du territoire », ERED, Montpellier I et UMR 5609 CNRS, Montpellier III.

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

militaires et l'émergence de nouveaux centres régionaux de pouvoir, d'influence et de créativité. Les formations militaires sont encore trop vues comme des outils purement opérationnels à vocation extérieure aux problématiques locales. Les compétences qui y sont présentes pourraient pourtant être mobilisées, dans une relation où le secteur civil verrait un intérêt à capter la plus-value des militaires.

À travers l'insertion de davantage de subsidiarité, il s'agit ainsi d'appréhender la place des militaires en tant qu'acteurs de ces nouvelles lignes de force. Le commandant de formation administrative dispose en particulier de liens privilégiés avec les responsables politiques, administratifs et privés locaux. Il lui appartient d'organiser de manière ambitieuse une vraie manœuvre d'intégration des talents militaires dans ce nouveau paysage en tirant parti des populations nombreuses qu'il coordonne ou qu'il commande. De surcroît, le projet de LPM actuellement présenté à l'Assemblée nationale a commencé à ouvrir des possibilités nouvelles pour accorder aux militaires le droit de participer à la vie politique locale ⁽¹⁰⁾. Cette connexion ouvre plus largement le champ d'une relation plus équilibrée et à double sens entre la communauté militaire et son environnement, ce qui requiert d'accorder un degré d'autonomie supplémentaire aux militaires.

Décentralisation dans l'entreprise 2.0

Au contact du monde de l'entreprise par l'intermédiaire des réseaux, de la famille ou lors de leur préparation à la reconversion, les militaires ne peuvent ignorer les méthodes de travail du privé, qui évoluent très fortement et suscitent des interrogations sur leur capacité à s'y intégrer, en sortant d'un milieu marqué par la spécialisation et la hiérarchie.

La transformation du monde de l'entreprise au niveau managérial, fait en effet de la circulation de l'information et du travail collaboratif des éléments structurants de la transformation. L'enjeu est l'accès à « l'intelligence collective », en établissant des plateformes d'échange élargies, intégrant la relation client et les services associés pour réaliser l'effet souhaité. L'innovation, la productivité et l'agilité sont au cœur du sujet. Au-delà des outils informatiques mis en place (réseaux sociaux, réseaux d'entreprise, communauté de métiers), c'est bien la relation autorité/subordonné qui est transformée. Cela suppose divers facteurs clés de succès ⁽¹¹⁾ :

- Donner du sens : valeurs de l'entreprise, pérennité de l'activité, attendus des agents soucieux des facteurs de crise actuels (développement durable, sécurité) et de l'impact de l'entreprise sur son environnement (éthique).
- Adopter une organisation donnant de la marge de manœuvre entre la transversalité des réseaux sociaux et la rigueur de la hiérarchie : à chaque entreprise correspondent sa synthèse et ses subtilités.

(10) Projet de LPM 2019-2025, chapitre II, article 18 : ouverture aux militaires en situation d'activité de la possibilité d'exercer un mandat de conseiller municipal dans les communes de moins de 3 500 habitants.

(11) MICHEL Yvan, *Entreprise 2.0 : comment évaluer son niveau de maturité ?*, AFNOR édition, 2009, 188 pages.

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

- Organiser l’interactivité entre acteurs : l’aspect générationnel est de plus en plus marqué.
- Contractualisation de l’engagement : dans l’économie de la connaissance, les personnes clé n’occupent pas simplement un emploi mais deviennent des partenaires de l’entreprise, avec en conséquence la notion de contrepartie à établir.
- Innovation dans les pratiques : l’information va très vite, le commandement par la préservation du secret n’a plus de sens, il n’y a pas de logique propriétaire sur la connaissance : la valeur du partage de l’information est mise en avant, alors que dans des schémas anciens, le chef en gardait pour lui de larges parts, ce qui avait pour effet de freiner l’émergence des talents.

On constate ainsi que nombre de ces critères sont facilement transposables sans trahir l’ADN militaire. Cependant, les jeunes militaires actuellement recrutés ne se projettent plus sur le long terme dans les armées comme les générations qui les ont précédés. Les outils de valorisation individuelle divergeront très rapidement entre secteur civil et secteur militaire dans les prochaines années si les processus de transformation des modèles RH des armées tardent à aboutir (NPRM ⁽¹²⁾, évolution des monographies d’emploi, formations). La transformation du secteur privé intègre la digitalisation et présente déjà des modèles RH éminemment réactifs. La responsabilisation individuelle, telle que pratiquée dans le secteur privé doit trouver une transposition adaptée au monde militaire, sous peine d’y précipiter le départ des meilleurs éléments. Les processus et l’innovation du privé évoluent rapidement : il faut être présent pour capter l’innovation là où elle peut être générée. La transformation des armées, qui doit être aussi une évolution culturelle respectueuse des héritages de tradition, devra donc s’inspirer de certaines de ces pratiques sans pour autant abandonner la force que lui confère la discipline.

L’environnement européen, national et sociétal évolue donc rapidement vers une plus forte déconcentration de l’autorité. La plus grande surface de contact entre cette dynamique de fond et les armées se situe au sein des forces stationnées sur le territoire, là où de grands volumes de personnels peuvent entrer en interaction, du moins si la hiérarchie en crée les conditions. À défaut, les militaires pourraient se sentir de plus en plus isolés d’une société dont les codes s’éloignent de leur quotidien.

Dans le monde de la défense, la culture de l’adaptation est solidement ancrée. Mais on observe aussi que lorsque l’activité relève du domaine opérationnel, la subsidiarité est plus facile à mettre en place que lorsqu’il s’agit du domaine organique, sans doute en raison de la complexité des organisations et de la dispersion des responsabilités.

Le déplacement des centres de gravité du pouvoir vers le bas, qui pourrait potentiellement instiller une culture de remise en cause de l’autorité mortifère pour la défense, doit être maîtrisé. La question n’est pourtant pas de savoir s’il faut s’opposer

(12) Nouvelle politique de rémunération des militaires.

à ces dynamiques, mais de transformer en langage militaire les principaux ressorts, pour promouvoir une plus grande déconcentration de l'autorité dans les armées, focalisée sur les couches de cadres intermédiaires de tous corps. Cette manœuvre ne doit pas signifier une augmentation du nombre de responsables et de strates intermédiaires, qui aggraveraient la pesanteur organique, mais une meilleure répartition et un accroissement de leur capacité à agir.

Traduire la déconcentration dans les armées

Tirer profit du déplacement des centres de gravité lié aux dynamiques de décentralisation implique le réexamen de divers aspects des relations humaines établies dans les modes de compréhension et de fonctionnement propres à la communauté militaire.

Le rapport à l'individu

Le lien avec le citoyen est l'enjeu de demain pour la survie de l'Union européenne. Le consommateur, ou plutôt son profil individuel virtuel de consommation, est devenu un enjeu économique. Le transhumanisme prend une place croissante avec le recul des religions et se substitue progressivement à l'accomplissement par la collectivité. Dans ce paysage nouveau, le militaire pourrait devenir ainsi comme anachronique, lui qui accepte l'idée de mettre en jeu sa vie pour un idéal collectif qui le transcende.

La mission opérationnelle au centre des priorités, actuellement consacrée comme le déterminant principal de fédération des énergies, devrait-elle céder sa place pour mettre la performance individuelle au centre ?

Sans aller jusqu'à cet extrême, il y aura davantage d'effets positifs sur le succès collectif, si la double approche de valorisation/individualisation se développe : la valorisation est une réponse à un engagement, et l'individualisation cherche à caractériser la capacité à faire. Cette complémentarité doit trouver des degrés de responsabilités déléguées au niveau du commandement de proximité. Au-delà de la démarche entamée de manière plus globale par le ministère en matière de gestion RH, il faudra rapidement faire aboutir *a minima* un étage de la rémunération qui se base effectivement sur la performance, comme par exemple récompenser l'innovation, en accordant au commandant de formation cette possibilité, ce qui aura aussi pour vertu de mobiliser les cadres de contact.

Le vrai ressort du militaire n'est cependant pas sa rémunération, mais l'intérêt de son métier, la reconnaissance régulière de son engagement, et celui de sa famille qui porte aussi pour une large partie le poids de sa charge individuelle. Au niveau territorial, il s'agit donc d'établir au sein des formations militaires une vraie cartographie humaine élargie aux enjeux familiaux du militaire. L'enjeu de demain est d'intégrer harmonieusement le militaire dans son environnement de travail et de vie, *via* la prise en compte préalable de ses compétences, ses centres d'intérêt et de sa situation familiale.

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

Il appartient en somme au commandement de placer un réseau local fait de possibilités, en face d'un réseau individuel fait de capacités, et d'établir à cet effet les premières connexions. Concrètement, l'initiative *Armed Forces Covenant* ⁽¹³⁾ adoptée par les armées britanniques pourrait être adaptée et enrichie dans cet esprit en France et fédérer les actions en ce sens. En complément, la limitation à exercer une seconde activité ⁽¹⁴⁾ pourrait en particulier être réexaminée dans le cadre de projets à emploi dual référencés au niveau des formations militaires locales, visés par le chef d'établissement, et établis en interaction avec le tissu industriel ou associatif. Le dispositif de réserve inversée ⁽¹⁵⁾, délégué au niveau du commandant de formation, pourrait à cet effet constituer un premier catalyseur.

Le rapport au commandement

Si dans le monde de l'entreprise privée de nouvelle génération, on parle plutôt d'autorité amont et aval, des principes simples subsistent : avant de donner plus d'autorité vers les niveaux subalternes et transformer en profondeur les processus afin de travailler « à plat », chacun doit savoir où il se situe dans l'organisation, quelle doit être sa tâche de référence et qui est son chef. Mais une fois cette assurance acquise, il est toujours possible de calquer un organigramme virtuel, sur le mode projet, où des communautés de travail se font et se défont.

La LPM prévoit un accroissement limité des effectifs, qui sera majoritairement orienté sur le cyber et l'espace. L'enjeu pour la défense est donc, à défaut de disposer de marges de manœuvre en volume, d'améliorer la performance collective à échéance des quinze prochaines années, en rapprochant la compréhension mutuelle de l'amont et l'aval militaire. En particulier, il est primordial de tisser un lien étroit avec une jeunesse volontaire et innovante, mais particulièrement volatile. Le point clé est la courroie de transmission de l'encadrement intermédiaire car cet étage démultiplicateur de puissance gère l'amont et l'aval, organise le temps long et le temps court, la transition entre les réformes, dans une relation qui ne se définit plus seulement par des niveaux de grade dans chacun des corps. La dimension générationnelle doit en effet aussi être prise en compte, car elle constitue un puissant fédérateur de cette jeunesse, répartie sur des types de recrutement différents mais parfois avec des niveaux d'étude très voisins. Les effets de castes et de spécialités qui prévalaient auparavant sont de moins en moins sensibles. Le commandement en devient d'autant moins aisé que le rapport à l'autorité s'est profondément décomplexé.

Les jeunes militaires se sentent de surcroît moins enfermés dans leur grade ou dans leur spécialité. Il est vrai que la généralisation de la haute technologie requiert tout à la fois des compétences de niche très poussées, mais qui relèvent désormais davantage de l'industriel, et évoluent si vite qu'il est illusoire de vouloir tout maîtriser

(13) Ensemble d'accords passés par le *MoD* (ministère de la Défense) britannique avec des partenaires industriels, associatifs, culturels afin de reconnaître les contraintes des militaires et de leur famille et de faciliter leur intégration.

(14) Article L4122-5 du Code de la défense (www.legifrance.gouv.fr/).

(15) Dispositif introduit dans l'Armée de l'air : insertion de militaires en activité au sein d'entreprises sur des périodes courtes et régulières, afin de partager des expériences de management civil/militaire.

ou confiner la compétence dans une seule spécialité. C'est le réseau de ceux qui savent qu'il faut maîtriser. Or, la maîtrise des réseaux ne répondra pas demain à une logique de grades mais d'agilité. Pour que la hiérarchie militaire reste légitime, il faut donc faire évoluer sa formation. Le corpus d'encadrement des formations initiales doit donc être orienté vers davantage d'enseignement des méthodes, du management de l'information et de prise de risque, et le corpus d'encadrement professionnel davantage sur l'apprentissage par les usages. Moins d'académiques, et plus de parrainage et de formation continue déplaceront, là encore, les responsabilités plus près des unités.

Le niveau de maîtrise et, plus généralement, l'autorité ne viendront naturellement que si c'est une résultante de la prise en main effective du réseau et de la distribution de l'information utile. Cette caractéristique implique que le chef organise les solidarités générationnelles, explicite le sens donné à l'action, et construit le récit de la mémoire collective de long terme là où tous les échelons intermédiaires ne pourront le faire. Il restera, quoi qu'il arrive, celui qui marque les interdictions.

Le rapport aux organisations

Les référentiels d'organisation sont essentiels pour fixer une référence commune. Pourtant, la transformation numérique et l'accès à l'information peuvent démontrer rapidement par le changement des pratiques qui en découle, qu'une adaptation régulière de l'organisation est requise pour que chacun puisse valoriser ses compétences. L'organisation doit rester une conséquence de la mission et de la meilleure manière de la réaliser ; elle ne doit ni emprisonner l'initiative ni la prise de responsabilité. Nombre d'unités n'ont jamais remis en question leur modèle alors que les outils dont elles disposent ont profondément fait évoluer les usages... Souvent, le maintien en l'état des organisations a constitué un ultime rempart aux déflations, dans des armées placées en mode survie au pire moment de la Réforme générale des politiques publiques (RGPP).

La transformation du Ministère ne devrait pas échapper à la réalité de la transition observée dans les grandes entreprises, où la réinvention d'un modèle plus adaptable, capable de capter l'innovation, commence généralement au niveau des sous-structures de plus petite taille. Il y aura sans doute plus d'avantages à chercher la complémentarité entre les formations militaires régionales et les structures administratives centrales que d'établir une relation basée sur le postulat que toutes les réformes se feront par le haut. Les structures amont du commandement doivent surtout fixer des interdictions, laisser plus de marges de manœuvre en aval, et accepter ou couvrir l'échec et le risque qui a été pris, à moins qu'il ne relève d'une négligence avérée. Les idées radicalement neuves viennent le plus souvent de visions solitaires isolées, il faut donc éviter que les fonctionnements standardisés n'éliminent naturellement les éléments capables de penser différemment...

Accorder davantage de responsabilités au sein des formations implique aussi de consentir à réattribuer des outils qui ont eu tendance à se centraliser (déresponsabilisation liée au poids des organismes de tutelle ou tuyaux d'orgue des soutiens) : adaptation du code des marchés publics, ouverture de marchés-cadre pour offrir plus de possibilités de contractualisation locale avec les entreprises, liberté donnée au

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

commandant de formation pour planifier le temps de travail et la mobilité (télétravail), budget déconcentré pour la condition militaire sont autant d'exemples à explorer.

L'organisation de demain dépendra pour beaucoup du niveau de technologie disponible pour appuyer la réalisation de la mission, de l'environnement, du niveau de maturité au sein des unités, et de l'appréciation de la menace. La fonction protection, si sensible aujourd'hui, offre par exemple un champ d'expérimentation intéressant. Il appartiendra toujours au central de fixer le cadre général d'emploi (standardisation des modes d'action opérationnels), mais la planification de la manœuvre et l'organisation locale des unités peuvent dépendre des contingences sur les effectifs, de la situation locale, et surtout de la capacité d'innovation portée par le personnel (investissement dans des projets d'ingénierie comme la télésurveillance par exemple : caméras, drones, réseaux, etc.).

Le concept de garnison pourrait lui aussi évoluer, en développant dans un espace réel et virtuel de valorisation très ouvert, une relation à double sens : l'un sur la solidarité des acteurs locaux au bénéfice de l'accueil des militaires (offres de service différenciées), et l'autre sur la participation des militaires au profit de la vie de la garnison. Un plan d'actions impliquant les principaux responsables militaires permettrait de coordonner le tout, moyennant une délégation de l'autorité aujourd'hui dispersée entre l'action sociale de la défense, les armées, la chaîne des soutiens et la chaîne OTIAD principalement.

Le rapport au temps

Les armées mettent en œuvre des modes d'action de plus en plus réactifs sur les théâtres d'opération : ciblage en temps réel, structures de GTIA adaptés au contexte, *task force* opérations spéciales disposant de capacités multiples, etc. L'accélération du rythme des opérations constitue un puissant levier pour procéder à une déconcentration des responsabilités qui préserve l'essentiel, c'est-à-dire la primauté du sens global donné à l'action par le commandement, et la résilience face aux imprévus. L'*US Air Force* mène d'ailleurs une nouvelle réflexion sur ce sujet, visant à développer une plus forte décentralisation face à la capacité probable des adversaires de demain à perturber ou brouiller les réseaux de communication ⁽¹⁶⁾.

Les différences générationnelles constituent aussi un défi dans la relation différente qu'elles ont avec le temps. Il est pourtant vain de les opposer entre elles, et préférable d'envisager leurs différences comme des complémentarités. Pour être caricatural, les générations X (nées entre 1961 et 1981) inscrivent l'action dans le temps long, donnent le sens et appliquent la doctrine en vigueur, les générations Y (1981-1995) aspirent à aller plus vite et à faire valoir leur personnalité, ce qui est porteur d'innovation, et les générations Z, quant à elles, viennent d'être recrutées mais ont complètement intégré la logique des réseaux et des nouvelles technologies et propulsent *de facto*

(16) Allocation du général Mike HOLMES, Association of the Army conference, cité dans FREEDBERG JR. Sydney J., « Decentralize The Air Force For High-End War: Holmes » *Breaking Defense*, 13 octobre 2017 (<https://breakingdefense.com/2017/10/decentralize-the-air-force-for-high-end-war-holmes>).

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

l'ensemble dans une forme de déséquilibre avant. Chacun dans cet espace peut donc trouver les responsabilités à sa mesure, dès lors que les nouveaux espaces d'innovation et de transformation ne se structureront plus seulement en central mais également sur les territoires, par l'effet de l'accès généralisé à l'information.

Le modèle RH des armées à venir va rapidement devoir s'adapter à une masse humaine beaucoup plus fuyante qu'aujourd'hui. La disponibilité permanente, dans le temps (réactivité) comme dans l'espace (mobilité), pierre angulaire du statut militaire fonde un rapport au temps contraint. Les nouvelles générations accepteront logiquement cette contrainte tant qu'elles seront galvanisées par la perspective des Opex. De retour au sein de leur casernement, port ou base aérienne, la tendance naturelle du repli sur soi ou sur sa communauté ne doit pas reprendre le dessus. Le meilleur moyen pour fidéliser cette population dans le temps est de répondre à cette appétence en la mobilisant sur des projets connectés à la société civile, et encadrés par les commandants de formation. Les possibilités sont nombreuses : projets partagés avec les universités, coopération en matière de santé autour des Agences régionales de santé (ARS), co-développement de *start-up*, participation militaire à la Station F ⁽¹⁷⁾, génération de *think tank* en liaison avec les outils développés par la Direction générale de l'armement (DGA) comme le Lab Défense. À chaque fois, il s'agira de créer les conditions juridiques, statutaires et financières pour donner à cette jeunesse autant d'opportunités que de responsabilités et organiser un *continuum* de stimulation attendu par une génération pressée et toujours avide de nouveauté.

Les nouvelles technologies et l'accès à l'information permettent aujourd'hui à des individus ou des petits groupes d'individus de créer des outils très efficaces en un temps record ⁽¹⁸⁾. Nous entrons dans une époque où chacun, s'il se responsabilise et s'il est encouragé, peut rapidement produire des innovations, efficaces et peu coûteuses. Cela concerne naturellement aussi nos adversaires ⁽¹⁹⁾. Difficile d'imaginer qu'avec les talents dont nous disposons potentiellement au sein des formations militaires, regroupant pour certaines plusieurs milliers de personnes œuvrant dans des domaines d'activité parfois extrêmement diversifiés, il ne soit pas possible de détecter les locomotives capables de montrer le chemin aux autres.

*

**

Chaque formation a sa personnalité, son histoire, sa richesse et son isolement aussi.

Chaque formation est implantée dans un environnement local qui aura pourtant accès demain à la connaissance, aux réseaux et l'information qui étaient réservés auparavant à un plus petit nombre.

(17) Plus grand rassemblement européen de *start-up*, organisé par Xavier Niel, homme d'affaires fondateur du groupe Iliad (Free).

(18) L'entreprise LePointNet, PME de 17 personnes, a développé en 2010 sa propre tablette tactile en quatre mois.

(19) *Daech* a prouvé à Mossoul que la technologie des mini-drones associée à l'impression 3D pouvait générer rapidement des armes efficaces et adaptées aux caractéristiques du combat de rue.

Déconcentrations Quelles opportunités pour la transformation des armées ?

La société de l'information, les décentralisations de l'État français et les débouchés des projets européens au sein des territoires, vont générer des dynamiques favorables qu'il faut exploiter. La transformation du Ministère sera impulsée et contrôlée depuis le haut, car la France restera encore longtemps très centralisée. Mais les structures périphériques sont en mesure de se mettre en mouvement les premières. Plus souples et disposant de surfaces de contact humaines élargies, l'encadrement de proximité qui s'y déploie doit faire l'objet d'un réinvestissement en formation, d'un élargissement de son autorité, et de la confiance d'une hiérarchie plus concentrée sur l'essentiel et le temps long. La déconcentration des responsabilités doit être encouragée en conséquence. Car si le succès est toujours collectif, la performance reste individuelle.

Évoquant le retour héroïque d'Henri Guillaumet après un accident aérien dans la Cordillère des Andes, Antoine de Saint-Exupéry nous éclairait dans *Terre des hommes* (1939) sur ce lien étroit établi entre responsabilité individuelle et collective : « Sa grandeur c'est de se sentir responsable. Responsable de lui, du courrier et des camarades qui espèrent. Il tient dans ses mains leur peine ou leur joie. Responsable de ce qui se bâtit de neuf, là-bas, chez les vivants, à quoi il doit participer. Responsable un peu du destin des hommes, dans la mesure de son travail. Il fait partie des êtres larges qui acceptent de couvrir de larges horizons de leur feuillage. Être homme, c'est précisément être responsable. C'est connaître la honte en face d'une misère qui ne semblait pas dépendre de soi. C'est être fier d'une victoire que les camarades ont remportée. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde. »

Sachons tirer de ces pensées un enseignement pour notre transformation, qui doit maintenir l'homme et sa responsabilité au cœur de nos préoccupations.

Éléments de bibliographie

- ABEN Jacques et ROUZIER Jacques, « Défense et aménagement du territoire », colloque organisé par l'ERED Montpellier I et l'UMR 5609 du CNRS Montpellier III, décembre 1997.
- BRUNET Roger, « Lignes de forces de l'espace européen », *Mapemonde*, n°2/2002, juin 2002 (www.mgm.fr/PUB/Mappemonde/M202/Brunet.pdf).
- CENTRE DE RECHERCHE DE L'ÉCOLE D'OFFICIER DE LA GENDARMERIE NATIONALE (CREOGN), Atelier « Les territoires en mouvement », 5 décembre 2017.
- FREEDBERG JR. Sydney J., « Decentralize The Air Force For High-End War: Holmes » *Breaking Defense*, 13 octobre 2017 (<https://breakingdefense.com/2017/10/decentralize-the-air-force-for-high-end-war-holmes>).
- LAINÉ Mathieu et FELDMAN Jean-Philippe, *Transformer la France – En finir avec mille ans de mal français*, Plon, 2018, 288 pages.
- Loi relative à la Nouvelle organisation territoriale de la République, n° 2015-991 du 7 août 2015 ou Loi NOTRE (www.legifrance.gouv.fr/).
- MACRON Emmanuel, « Discours du président de la République », 100^e Congrès des maires de France, Paris, 24 novembre 2017 (www.elysee.fr/).
- MICHEL Yvan, *Entreprise 2.0*, AFNOR édition, 2009, 188 pages.
- MINISTÈRE DE LA DÉFENSE, *Projet de loi relatif à la programmation militaire 2019-2025* (www.defense.gouv.fr/).
- SAINT-EXUPÉRY (DE) Antoine, *Pilote de guerre*, Éditions de la Maison française, New York, 1942, 253 pages.
- SAINT-EXUPÉRY (DE) Antoine, *Terre des hommes*, Gallimard, 1939, 224 pages.