



© Fred Marie

CRISES : S'INSPIRER DES MÉTHODES MILITAIRES



**FLORIAN
MAILLARBAUX (2009)**
capitaine, officier d'état-major à l'EMA,
président du groupe
X-défense

L'armée pâtit, dans l'esprit de ceux qui ne la connaissent pas, d'une image de commandement mécanique et désincarné. Pourtant, et ce depuis des lustres, les méthodes de management et de décision militaires inspirent les théoriciens des relations humaines professionnelles. Et la gestion de crise n'est pas le dernier domaine où cela peut s'appliquer.

« Il ne suffit point que le chef ait conçu dans son propre esprit ce qu'il y a lieu de faire, ni même qu'il le prescrive ; il doit avoir prise sur les âmes ; il lui faut de l'autorité. » Voilà ce qu'écrivait Charles de Gaulle dans *Le Fil de l'épée*. Faire preuve de leadership, être écouté et suivi par les autres, requiert au moins deux grandes qualités : savoir prendre les bonnes décisions pour fixer le cap et être capable d'entraîner son équipe dans la direction choisie. L'un ne peut aller sans l'autre : sans but précis, une équipe restera inefficace, sans cohésion, le manager sera incapable d'obtenir le meilleur de ses collaborateurs. Pour le militaire, la mort n'est pas un simple risque collatéral de l'exercice de son métier, mais bien souvent la finalité de sa mission ou de celle de son adversaire. Pour répondre à ces contraintes si particulières, rien ne doit être laissé au hasard, que ce soit la méthode de réflexion, qui permettra d'aboutir à la bonne décision tactique, ou la cohésion de la troupe autour de son chef, qui ôtera tout doute au moment de l'exécuter.

Définir un cadre précis pour l'élaboration et la conduite des projets

La doctrine française de conduite des opérations repose sur le principe de l'effet majeur. Il s'agit d'une action précise qui, une fois accomplie, garantira l'exécution de la mission. Si votre mission consiste à transporter un rocher de l'autre côté d'une montagne, votre effet majeur sera très certainement d'en passer le sommet. Une fois ce point atteint, rien ne devrait plus s'opposer à la réussite de la mission. Cette formulation permet, en une phrase, de faire comprendre à l'ensemble des parties prenantes l'esprit de la mission et le point clé de son exécution. Ainsi, un chef tactique, même isolé, pourra poursuivre son action car il connaît non seulement la lettre de sa mission, mais aussi la manière dont elle s'intègre à l'esprit de la manœuvre à laquelle il participe.

Pour établir cet effet majeur, la réflexion tactique du chef ne peut se reposer sur sa seule intuition, aussi avisée soit-elle. Une méthode commune, exhaustive et rigoureuse devient alors indispensable. C'est l'objet de

“Penser l'ennemi.”

la Medot en usage dans l'armée de terre. Si ce type d'outillage méthodologique atteint son efficacité maximale dans l'engagement militaire, il n'est cependant pas l'apanage des seules armées. L'application d'une réflexion collective cadrée et systématique pourra ainsi avantageusement être transposée dans d'autres contextes.

Construire une réflexion tactique

L'un des points clés de la Medot, peut-être celui qui la différencie le plus des autres méthodes de réflexion, consiste à « penser l'ennemi ». Le militaire affronte en effet un ennemi qui manœuvre, qui s'adapte à ses propres schémas tactiques. C'est pourquoi la prise en compte de la doctrine et des capacités de l'ennemi est particulièrement importante et conduit systématiquement à formuler deux hypothèses distinctes sur sa réaction face à la force. Plus que les hypothèses en elles-mêmes, c'est la réflexion tactique qui est ici recherchée, car elle permet au chef d'avoir déjà parcouru mentalement un large éventail de possibilités, ce qui lui permettra de réagir avec plus de rapidité aux manœuvres adverses. Identifier et penser son ennemi pourront donc apporter d'importants bénéfices dans de nombreux contextes. Qui réagit face à l'action – que ce soit un concurrent, un gouvernement ou même une épidémie ? Quels seraient les deux scénarios les plus probables et comment adapter son plan en conséquence ? Identifier le mode d'action ennemi devra également conduire à formaliser une série d'éléments factuels à rechercher afin d'être en mesure d'identifier le plus rapidement possible dans quel scénario l'on se trouve.

Une fois le plan de bataille établi, il doit être transmis aux échelons subordonnés selon un vocabulaire précis et une formalisation immuable. La définition et le respect par le commandement d'une série de missions réalisables par les différents niveaux hiérarchiques permettent alors, en plus de la clarification manifeste des attentes des chefs, de préserver la marge d'initiative des subordonnés. L'absence ou le non-respect d'une structure claire, plus simple à vivre en temps normal, deviennent véritablement contre-productifs en cas de crise, lorsque le tempo s'accélère brutalement. Les échelons supérieurs s'adressent directement à leurs équipes en court-circuitant toute une chaîne hiérarchique qui n'a *de facto* plus de raison d'être. L'objectif n'est pas d'ajouter des échelons non nécessaires (si un niveau hiérarchique n'est plus pertinent, il faut le retirer), mais simplement de respecter ceux qui sont en place.

Définir un cadre strict de transmission des ordres

En plus d'une liste exhaustive des missions attribuables à chaque échelon, l'armée de terre a mis en place →

REPÈRES

La méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique (Medot), nom du processus militaire de prise de décision, consiste à analyser l'ensemble des tenants d'une situation donnée (objectifs à atteindre, forces en présence, terrain, contexte, etc.), afin de définir le point clé de la manœuvre, l'effet majeur. Cette méthode est utilisée, au sein de l'armée de terre, dans des situations opérationnelles. Il faut donc envisager l'utilisation de la Medot dans d'autres contextes en se projetant dans des situations stressantes de crise, sous contrainte et surtout requérant un très haut niveau de fiabilité.

→ une structure de transmission des ordres reposant sur un processus strict appelé cadre d'ordre. Cela signifie que, quel que soit le niveau hiérarchique, un ordre ne peut se donner qu'en suivant un canevas strict comportant tous les éléments nécessaires à sa bonne compréhension et à son application. Le premier avantage qu'une organisation peut avoir à mettre en place un cadre strict de transmission des ordres ou des consignes est la réduction des risques d'oubli ou d'omission, en particulier en cas de stress important. Mais un autre bénéfice induit par la mise en place d'une telle pratique est qu'elle oblige le supérieur à s'investir dans la rédaction des ordres. Il peut en effet être tentant, lorsque l'on manque d'informations, de donner des éléments parcellaires à ses équipes en les laissant travailler dans le flou. Chaque situation comporte une part d'incertitude, mais il est de la responsabilité du commandement de s'engager pour donner des consignes claires.

Pour résumer, définir un cadre clair et précis guidant la réflexion et les tâches de chacun se révélera rapidement indispensable pour gérer les situations de crise, quand le tempo opérationnel s'accélère brusquement, quand le stress monte et que la pression se fait sentir au moment où il faut parfois intégrer sans délai de nouvelles personnes aux équipes. Formaliser une méthode de réflexion encouragera également les managers à se poser les bonnes questions au moment de lancer leurs projets. Ainsi, ils seront mieux armés pour éviter les pièges et pour exploiter les opportunités qui pourraient se présenter.

Rassembler et souder les hommes autour de leur chef

Les missions particulières que doivent remplir les militaires imposent de cultiver une grande cohésion au sein des unités. Ce mot, cohésion, est un véritable guide au sein de l'armée de terre, à la fois résultat de son fonctionnement et condition indispensable de son efficacité. La cohésion de l'unité doit se faire autour de son chef, figure vers laquelle tous se tourneront le moment venu et dont l'autorité doit donc en permanence être assurée. L'autorité passe d'abord par la légitimité du chef, acquise à travers son expérience. Là où le secteur privé opère généralement une gestion des carrières par compétences (celui qui possède les compétences pour le poste est engagé, qu'il soit promu en interne ou recruté à l'extérieur), l'armée de terre préfère une logique de gestion catégorielle : les officiers déroulent un parcours établi selon leur catégorie et leur spécialité d'origine. La carrière des officiers de l'armée de terre est ainsi divisée en plusieurs parties, généralement introduites par une formation spécifique et couronnées par un temps de responsabilités. Ainsi, lorsqu'un chef de corps arrive aux

commandes d'un régiment, l'on sait sans avoir à se poser la question qu'il a déjà occupé plusieurs fonctions de commandement et conceptions, qu'il a réussi le concours de l'École de guerre et qu'il a très probablement participé à une ou plusieurs opérations extérieures. Un tel système de gestion permet à chacun de se construire une expérience complète avant d'occuper des fonctions d'un niveau supérieur. En outre, chaque étape étant introduite par une formation complémentaire, les savoir-faire sont en permanence remis à niveau. Ce fonctionnement évite l'impression de parachutage d'un officier sur un poste de haut niveau. La légitimité du commandement est préservée et à travers elle l'autorité de la hiérarchie.

Cultiver les relations humaines

Mais la légitimité fondée sur l'expérience et la compétence n'est pas suffisante pour développer une réelle autorité, car ce serait oublier que les relations humaines constituent le fondement de toute organisation. Les progrès technologiques associés au développement des pratiques collaboratives ont profondément transformé le fonctionnement des organisations, mais la performance d'un modèle ne saurait se mesurer à la seule lumière du nombre de managers ou de la vitesse de transmission des informations. Dans cette perspective, un nombre important d'échelons hiérarchiques, caractéristique fondamentale de l'organisation militaire permettant de conserver un nombre restreint de personnes à diriger, prend une tout autre dimension. Il n'est alors plus question de réduire le nombre de strates, mais de permettre au chef de passer le temps nécessaire à l'écoute de chacun de ses collaborateurs. C'est ainsi que pourra émerger une véritable cohésion de la troupe autour de son commandant. C'est donc en se reposant sur sa légitimité et en cultivant des relations humaines fortes que le chef militaire favorisera la cohésion de sa troupe autour de lui, même dans les situations les plus critiques. L'organisation militaire, souvent présentée comme l'organisation stricte et immuable par excellence et désormais dépassée par d'autres types d'organisations plus modernes, n'a peut-être pas dit son dernier mot. Certes, les structures y sont rigides et hiérarchisées, mais elles le sont au service de l'humain, de la primauté du collectif et pour l'expression de valeurs fortes. Le modèle appliqué par l'armée de terre pourrait ainsi encore permettre de répondre aux besoins d'efficacité et de résilience des organisations tout en conservant l'humain au centre des attentions. Les X, de par leur culture militaire et leur compréhension du fonctionnement des armées, sont précisément en mesure de jeter des ponts entre les mondes civil et militaire et d'apporter ce supplément d'âme aux organisations qui pourraient en manquer. X

“Apporter un supplément d'âme.”