



Toutes les photos © Bat chars 18 durant le cours de répétition 2016, à Bure.

Conduite

Le nouveau *leader* militaire : Le militaire-entrepreneur

Cap Mavrik Grangier

Officier de carrière, ER art 31, Bière

Pourquoi l'armée a-t-elle tant de mal à faire bouger ses lignes et à adopter de nouvelles méthodes ? Car, faire évoluer les mentalités prend plus de temps que de mettre en place de nouveaux *process*.

La plupart des programmes de transformation peinent à atteindre leurs objectifs. Les délais ne sont pas respectés, les programmes ne vont pas assez loin. L'armée dépense beaucoup d'énergie et d'argent, mais semble paralysée. La nécessité de se transformer, pourtant, ne fait aucun doute. Les modèles d'organisation nés au 19^e siècle sur lesquels ils ont été bâtis, celui des conflits étatiques et conventionnels, sont arrivés à leur fin. Un nouveau modèle émerge dont les contours sont cependant encore difficiles à cerner.

Ce besoin de transformation est profond. Certains soldats, mais également des cadres, désirent être admis au service civil ou exemptés de l'obligation de service, saisis par l'absurdité des tâches qui leur sont demandées. Ils ne sont plus capables de dire à quoi sert le service militaire, ce à quoi ils contribuent, ni ce qu'ils réalisent vraiment chaque jour passé au service. L'armée peine à recruter les jeunes cadres dont elle a besoin. Un nombre croissant de ceux qui les rejoignent repartent, déçus, après seulement quelques services. Déçus par quoi ? Par la nécessité d'entrer dans un moule, par la lenteur des *process*, par l'incapacité à changer la façon de faire les choses et par la difficulté d'agir, notamment. De quoi rêvent-ils ? De pouvoir amener et obtenir une plus grande plus-value durant leurs services. Pourquoi ? Parce qu'ils ont besoin de ressentir que le lien entre ce qu'ils font, comment ils le font et surtout pourquoi ils le font est réel et apporte vraiment quelque chose. L'armée est comme les grandes organisations que tous rêvaient naguère de rejoindre. Elle n'est plus prestigieuse. Le prestige, c'est maintenant de travailler dans les start-up ou d'être un entrepreneur. Le besoin d'appartenance, s'y important autrefois comme marqueur social, disparaît et est de plus en plus remplacé par le besoin de sens.

Les commandants et les cadres supérieurs ressentent également ce malaise. Ils font part de leur désarroi face à un monde qui change, face à leurs troupes qu'ils comprennent de moins en moins et face à leur propre rôle également. Il semble que la vie — engagement, passion, créativité — se déroule de plus en plus en dehors des grandes organisations et également de l'armée.

Des chemins qui ne mènent nulle part

Ce n'est pourtant pas faute d'essayer. Depuis des décennies, les processus d'amélioration et autres actions de séductions se multiplient. Fractionnement pour les étudiants, jours de congé sans justification, heures libres, reconnaissance de la formation des cadres, vidéos de présentation, discussions de service, *feedbacks*, certificats de formation. Tout y passe et rien n'y fait, le problème persiste. Il semble bien que nous soyons face à des chemins qui ne mènent nulle part.

La transformation est une « affaire d'humains ». Mais cela n'aide pas beaucoup, parce que l'humain, l'armée ne sait pas très bien le gérer, car fondamentalement, le management reste taylorien et continue de voir l'organisation comme une machine. Un espoir est possible : la promotion des méthodes entrepreneuriales dans le monde militaire. Mais si l'entrepreneuriat peut améliorer la capacité d'innovation d'une organisation, les expériences menées dans les grandes entreprises montrent qu'il ne contribue que modestement aux transformations.

L'inacceptable devenu la normalité

L'inacceptable c'est quand les collaborateurs d'une organisation se rendent compte qu'elle peut être améliorée, mais ne font rien pour. Ce qui manque ce n'est pas les structures, mais la compréhension de l'organisation ! Ce qui manque, c'est un « code » pour lire l'armée et agir dessus. Et pourtant, ce « code » existe. Ce

sont les modèles mentaux, c'est-à-dire l'ensemble des croyances partagées qu'a construit une organisation sur le monde qui l'entoure : processus, tâches et missions, partenaires, etc. C'est par ses modèles mentaux qu'une organisation se définit et ce sont donc ceux-ci qu'il faut changer pour la transformer. Les entrepreneurs et les innovateurs l'ont bien compris, car c'est ainsi qu'ils changent le monde : Airbnb a transformé l'hôtellerie, pour ses utilisateurs, en faisant entrer dans les meurs qu'aujourd'hui il est parfaitement normal d'accueillir un inconnu dans leur salon pour la nuit alors qu'ils auraient jugé cela inacceptable il y a seulement quelques années. Facebook a transformé les médias en faisant accepter à ses utilisateurs de mettre leur vie sur la place publique. C'est cette capacité de transformation des modèles mentaux des entrepreneurs qu'il faut reprendre pour changer l'armée.

La transformation est donc bien une affaire d'humains, parce que c'est une affaire de modèles mentaux individuels et collectifs qu'il faut savoir faire évoluer pour s'adapter au monde. Le modèle mental est le code de l'armée, le point d'entrée pour la transformer et nous pouvons appliquer cette démarche des entrepreneurs non pas à la transformation de notre environnement à l'extérieur, mais à l'intérieur, au sein de l'organisation.

Le problème et la solution

Dans le domaine de la transformation, le modèle mental est donc à la fois le problème invisible et la solution. Il est le problème parce qu'une armée qui reste prisonnière de son modèle mental alors que le monde change est condamnée au déclin. Dans les années 2000, l'armée israélienne, alors reconnue comme une armée puissante, maintient son modèle d'opérations fondé sur les effets et cède progressivement au *statu quo*. Elle n'adapte pas son organisation au combat qu'elle devra mener face au Hezbollah en 2006. Elle s'enferme dans son modèle et perd le contact avec la réalité qui va lui être violemment rappelée entre le 12 juillet et le 14 août 2006.

Le modèle mental est aussi la solution, car si on peut amener l'organisation à l'ajuster, tout le reste suit. Après les 27 jours de la guerre, Tsahal finit par accepter la réalité : elle remercie certains généraux (même durant les opérations) et les successeurs imposent un changement de modèle, principalement sur la liberté de décision des échelons inférieurs et sur les processus de conduite. Tsahal regagnera sa confiance perdue durant l'opération « PLOMB DURCI », en 2008, contre le Hamas. Finalement, Israël peut revendiquer une « petite » victoire, mais au prix d'un accroissement de ses ennemis, de l'effritement de son image et de sa confiance.

Remise en question de l'ordre établi

En partant des modèles mentaux comme point d'entrée et en mobilisant des modèles mentaux alternatifs, l'armée et tous ses acteurs et partenaires retrouvent enfin un chemin qui mène quelque part. Les modèles mentaux nous invitent à concevoir le management comme une pratique de l'ici et maintenant, pas comme une science

administrative, figée dans l'éternel hier. Concrètement, face à chaque situation, se poser la question des modèles mentaux permet de s'extraire de la manière répétitive que l'on peut avoir de concevoir les choses. Une méthode développée dans le monde des organisations d'entreprise par Béatrice Rousset (Spécialiste des problématiques de transformation individuelle et collective) et Philippe Silberzahn (Professeur associé à l'EM Lyon et chercheur associé à l'École Polytechnique. Ancien entrepreneur) a permis de développer une approche en trois phases appelée META : partir des modèles mentaux (M) pour les exposer (E) et les rendre visibles. Ensuite, tester (T) ces modèles pour déterminer dans quelle situation ils ne sont pas les plus pertinents. Enfin, les ajuster (A) pour les refaire correspondre à la réalité.

Prenons comme avant l'exemple de l'armée israélienne pendant le conflit avec le Hezbollah qui ne comprenait pas pourquoi elle n'arrivait pas à obtenir la décision et agir plus rapidement face à la milice d'autodéfense. Lors de la phase de combat, il est apparu que les systèmes de « commande et de conduite » C2 avaient créé un modèle mental puissant, c'est-à-dire qui s'appliquait tout le temps et à toutes les prises de décision. Lié à son histoire et au souci de limiter la mise en danger de la vie des soldats, ce modèle mental « décision prise par le commandant supérieur = décision de meilleure qualité » (M) (E.) était au cœur de son identité. La phase de combat a montré que dans certaines situations, les décisions prises, à travers le commandement centralisé était, soit pas nécessaire, soit en retard, soit carrément inadapté (T). La phase d'after action review a permis, au travers des expériences du conflit, d'aboutir à un changement de modèle qui permet des décisions efficaces et utiles sans que les acteurs ne soient contraints d'attendre une décision de l'échelon supérieur (A). Tsahal a pu ainsi évoluer et engager son armée de manière plus efficace. Pour revenir à nos problèmes, nous ne sommes pas obligés d'attendre un conflit pour apprendre « à la méthode israélienne », mais nous pouvons dès maintenant créer une armée capable de s'adapter à son époque et à son avenir.

Il ne suffit pas de décréter que l'on va opérer une transformation pour que celle-ci se produise. Pour y parvenir, l'armée doit d'abord se libérer de certains modèles de pensée.

En 1934, un de Gaulle visionnaire expliquait comment l'emploi massif des chars en temps de guerre pouvait donner un avantage décisif. Les chars étaient connus depuis la Première Guerre mondiale, mais ils étaient seulement utilisés en renfort de l'infanterie. De Gaulle proposait de revoir complètement cette conception et de les placer au centre de l'effort militaire. Il ne fut pas écouté, sauf par le général allemand Guderian qui mit cette idée en pratique avec succès quelques années plus tard... contre la France et contre l'Europe.

Il en va de même pour la transformation des organisations : l'importance d'intégrer des méthodes d'entrepreneurs est reconnue depuis longtemps et l'armée a fait des efforts en ce sens, mais seulement dans le but de devenir plus attractive. C'est cette conception qu'il faut revoir : les

processus et actions entreprises ne doivent pas venir en renfort du management existant, mais contribuer à le transformer par leurs principes d'action ainsi que leur posture générale.

Le défi de la transformation

Face aux nombreuses ruptures de leur environnement, la plupart des armées n'ont pas d'autre choix que de se transformer en profondeur. Et pourtant, les résultats des programmes de transformation lancés depuis une dizaine d'années sont décevants et semblent toujours avoir une guerre de retard.

Les raisons sont nombreuses, mais tiennent principalement à la logique qui sous-tend ces programmes. Ceux-ci butent en effet sur une contradiction : d'une part, la transformation est rendue nécessaire par l'avènement de conflits et de méthodes plus incertains dans lesquels la réussite et la performance futures reposeront sur la flexibilité et la capacité à durer. D'autre part, les cadres restent piégés dans des modèles mentaux anciens : des missions tactiques sensées être librement exécutées, mais complètement liées par des dispositions particulières qui deviennent l'élément central des données d'ordre, un plan d'exécution parfaitement adapté à l'adversaire qui ne peut être modifié que par l'échelon supérieur, des standards qui sont censé être applicables « en toutes situations ». La situation est rapide et dynamique et nous essayons d'appliquer des solutions apathiques et lentes. Des notions bien éloignées du monde des défis actuels. C'est donc la façon même de se transformer qu'il faut changer.

Des personnes appliquant des principes simples en tout temps

Prenons le temps d'accepter que les entrepreneurs soient des personnes qui s'adaptent à l'incertitude en prenant des décisions sur le moment, avec des moyens limités et en mettant « leur peau en jeu ». Nous pouvons alors faire un parallèle entre les entrepreneurs et les militaires pour avoir l'honnêteté intellectuelle de nous y intéresser à eux et à leurs méthodes de transformation et d'adaptation.

Il y a vingt ans, Saras Sarasvathy, une chercheuse américaine d'origine indienne, mettait en valeur comment les entrepreneurs créent de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouvelles organisations. Ceux-ci ne sont pas nécessairement des super héros visionnaires disposant de ressources importantes, mais des individus normaux appliquant quelques principes simples, regroupés sous le nom d'effectuaction :

- 1— Démarrer avec ce qu'on a sous la main, pas ce qu'on aimerait avoir ;
- 2— Raisonner en termes de pertes acceptables, pas de retour attendu ;
- 3— Progresser en s'associant avec d'autres parties prenantes ;
- 4— Tirer parti des surprises plutôt que d'essayer de les éviter ;
- 5— Voir le monde comme on aimerait qu'il soit pour le transformer à cet effet.



Chef de section chez les grenadiers de chars (en haut) ou chez les explorateurs (en bas) est une fonction exigeante, en tant que planificateur, instructeur et enfin en tant que chef responsable.



Nous constatons que ces principes pourraient être élevés au titre de règles simples à appliquer par tous les cadres dans une situation de combat pour s'adapter au mieux et agir de façon décisive. En réalité, ces 5 principes peuvent nous apporter bien plus.

Durant des années, ces principes ont été enseignés aux entreprises pour les amener à être plus entrepreneuriales, car la solution aux défis des ruptures, c'était de penser comme les entrepreneurs en adoptant leurs modèles mentaux. L'expérience nous a toutefois montré que si c'était bien sûr utile pour devenir plus innovant, cela ne résolvait pas le problème de la transformation.

Reprenons la question en partant d'un constat : les entrepreneurs transforment le monde, car ils le perçoivent autrement. Ils questionnent les croyances qui semblent si évidentes. De la même façon, la transformation de l'armée et sa capacité d'adaptabilité passe elle aussi par une

redéfinition de sa façon de voir le monde et de ses modèles mentaux. Ce n'est pas facile, car ils sont constitutifs de son identité. Il est donc essentiel d'ancrer cette redéfinition dans une pratique de conduite permanente.

Progressivement, nous nous rendons compte que les principes de l'effectuation peuvent fournir cet ancrage : s'ils permettent aux entrepreneurs de transformer le monde, pourquoi ne ferions-nous pas de même avec l'armée ? Il suffit, pour cela, d'adapter les principes de l'effectuation à la problématique de la transformation pour donner au « militaire-entrepreneur » une base d'action. Pour qu'il puisse être un acteur actif de l'adaptation de l'armée à son milieu.

- 1— Démarrer avec ce qu'on a : alors que les programmes de transformation se focalisent assez logiquement sur le but à atteindre, le « militaire-entrepreneur » commence là où il est, en s'appuyant sur l'organisation et son identité. Il s'inclut donc dans la problématique et ne se contente pas d'attendre que l'initiative vienne d'ailleurs, et encore moins d'en haut. Impact : libérer les possibles.
- 2— Agir rapidement sur ce que l'on peut influencer dans notre environnement proche : les programmes de transformation veulent faire tout, tout de suite. En matière de changement comme durant des engagements, il faut souvent commencer petit pour pouvoir voir plus grand par la suite. Agir ainsi, c'est réduire les risques d'échec grandiose et se donner plus de chances de réussir par la suite. Impact : progresser dès le premier pas.
- 3— Progresser en s'associant avec d'autres parties prenantes : la plupart des procédures imposées aux troupes ne tiennent pas compte d'une réalité importante de l'organisation. Elle est avant tout une construction sociale. De même que les entrepreneurs créent des marchés en convainquant un nombre croissant de parties prenantes de s'engager dans leur projet, de même le « militaire-entrepreneur » transforme l'organisation de l'intérieur, une partie prenante à la fois. Impact : créer une dynamique collective et coordonnée pour atteindre l'objectif.
- 4— Tirer parti des surprises : le « militaire-entrepreneur » saisit l'instant inattendu — une remarque d'un supérieur ou d'un subordonné, un échec ou une décision de la part de la partie adverse — pour questionner les plans sur lesquelles il se repose. Ce questionnement peut alors amener à reconsidérer ses plans et envisager une alternative plus pertinente. Impact : quitter le plan désincarné et entrer pleinement dans un environnement dynamique où le chaos est synonyme d'opportunité et la surprise est habituelle.
- 5— Créer le contexte : loin d'imposer un changement venu d'en haut où tout est pensé à l'avance, le « militaire-entrepreneur » crée un contexte dans lequel les principes sont mis en œuvre quotidiennement. Impact : retrouver un vrai pouvoir d'influence.

La vertu première de ces principes est qu'ils ne constituent en rien « une méthode de plus », au contraire. Comme l'effectuation dont ils s'inspirent, ils formalisent une pratique, une forme de discipline quotidienne et applicable facilement dans toutes les circonstances qui a

pour effet que de petits efforts constants conduisent à de grands résultats. Plus importants encore, ils ne s'opposent pas à d'autres méthodes ou approches qui peuvent être utilisées par ailleurs.

Passer à l'action

Autre atout : parce que ce sont des principes, ils sont enseignables et applicables par tous, dans tous les domaines et en toutes circonstances. La transformation ne dépend plus ni de la hiérarchie ni de quelques super héros ; elle naît et se développe n'importe où dans l'organisation. Elle ne résulte pas d'un big bang déstabilisateur et stressant, et surtout risqué pour l'armée et sa crédibilité, au contraire. En disant en substance à tous les acteurs de l'armée : « passer à l'action », elle remet la balle dans leur camp et leur fournit des principes concrets d'action. Elle leur permet dès lors de s'approprier la transformation et de dompter l'incertitude, seule condition de sa réussite. Elle est redoutablement efficace, car c'est souvent ainsi que les cadres militaires prennent conscience qu'ils sont « piégés » depuis des années, subissant les mêmes écueils et que ces principes pourraient les libérer pour agir et ainsi contribuer au développement de l'armée et de son efficacité.

L'enjeu est important. Si beaucoup aujourd'hui tirent un trait sur les obligations de servir et appellent de leurs vœux une société d'individualistes, la réalité est que, pour longtemps encore, l'armée sera celle qui crée de la sécurité et de la liberté. Disposer de principes concrets et actionnables par tous pour repenser la conduite, pour sortir des situations problématiques par l'action commune de tous les cadres, pour se transformer et pour s'adapter au nouvel environnement social et sécuritaire, est devenu une condition de survie pour notre armée et également pour notre société.

M. G.

Références

Livres :

Israël conte le Hezbollah, chronique d'une défaite annoncée 12 juillet-14 août 2006, Michel Goya et Marc-Antoine Brillant, éditions du ROCHER, 2013

Jouer sa peau, asymétrie cachée dans la vie quotidienne, Nassim Nicholas Taleb, les belles lettres, 2017

Le guide de l'organisation apprenant, Béatrice Arnaud et Corinne Ejeil, Eyrolles, 2019

La cinquième discipline, Peter Senge, Eyrolles, 2016

Articles :

« Pour se transformer, l'entreprise doit commencer par revoir ses schémas mentaux » Le 13/06/2019 par Béatrice Rousset, Philippe Silberzahn, Site internet HBR : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/06/26369-pour-se-transformer-lentreprise-doit-commencer-par-revoir-ses-schemas-mentaux/>, consulté le 13.06.2019.

« Comment transformer les grandes entreprises en s'inspirant des entrepreneurs » Le 19/04/2018 par Béatrice Rousset, Philippe Silberzahn, site internet HBR : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19887-transformer-grandes-entreprises-sinspirant-entrepreneurs/>, consulté le 13.06.2019.