



## Le commandement militaire, un modèle pour le management civil?

cahier de la pensée mili-Terre

le Chef d'escadrons Éric MORGAND

Publié le 18/07/2018

Histoire & stratégie

**Les méthodes de commandement des armées séduisent de plus en plus les managers civils, en mal d'inspiration face à la distorsion des liens sociaux au sein de l'entreprise. Deux valeurs semblent retenir leur attention: le souci permanent du facteur humain et le rôle du chef, apte à décider dans l'urgence et faire adhérer. Pour l'auteur, il semble cependant impossible de transposer tels quels les principes du commandement militaire car ils s'appuient sur un environnement spécifique, découlant de la violence et de l'incertitude de l'engagement.**

Faire état de son métier de militaire, c'est subir de la part de ses interlocuteurs une série d'images d'Épinal, à mi-chemin entre les souvenirs de service national des aînés et les fantasmes des plus jeunes[1]. L'armée apparaît souvent comme un milieu fermé, aux mœurs inexplicables, dont on pressent que le rythme de travail s'inspire directement des récits de Soljenitsyne. Le militaire est alors assuré d'un franc succès auprès de son auditoire s'il affirme être heureux et avoir des conditions de travail supportables, voire agréables. En effet, le monde du travail civil n'envisage pas qu'on puisse s'épanouir dans un système visiblement rigide, alors que lui-même connaît une crise profonde.

Or les armées inspirent de plus en plus le monde du travail civil car elles ont su conserver et diffuser un socle de valeurs fédératrices et efficaces.

Les managers civils sont à l'affût des méthodes militaires qui permettent de gagner en efficacité et de renforcer les liens sociaux au sein de l'entreprise, liens gravement distendus à l'heure actuelle. Parmi les valeurs qui permettent de forger le fameux «esprit de corps» militaire figurent notamment le souci du facteur humain et son corollaire la cohésion, ainsi que le rôle du chef. Mais toutes les valeurs militaires ne peuvent pas pour autant être adaptées au monde civil car elles restent soumises à une spécificité unique, celle de donner légalement la mort à autrui.

## **Le manager civil, en mal d'inspiration, n'hésite plus à utiliser des méthodes militaires**

«Battez-vous! Soyez des stratèges! Identifiez vos armes concurrentielles! Partez à la conquête des marchés!» Pour être un bon manager, il faut être un vrai guerrier; tel est le message implicite délivré par Laurence Parisot, présidente du Medef lors de son université d'été de 2008[2]. L'entreprise civile semble de plus en plus se tourner vers les armées pour trouver de nouvelles méthodes de travail, que ce soit dans le domaine de la stratégie commerciale[3] ou celui du management[4]. Les élèves d'HEC participent ainsi à des stages de «leadership et esprit d'équipe» au sein de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr, auprès des futurs officiers de l'armée de Terre[5]. Ce stage a pour objectif de «faire mesurer aux participants, sur le plan théorique, l'énigme que constitue la problématique de l'action collective et, sur le plan empirique, les multiples difficultés à surmonter pour créer de la performance en équipe»[6]. Comme l'explique le Commandant Barth, directeur des stages à Saint-Cyr, ces élèves viennent développer un «savoir être: apprendre à faire adhérer à la discipline, gérer un groupe et le flot d'informations qui crée souvent l'incertitude et le stress» et apprendre les «valeurs de solidarité, essentielles au combat, en remettant l'humain au cœur de tout». L'objectif des professeurs d'HEC est d'inculquer à leurs étudiants la proximité entre management et commandement.

Cette proximité entre monde militaire et civil se retrouve également chez les cadres plus anciens, notamment chez les chefs d'entreprise portant occasionnellement l'uniforme lors de leurs périodes au sein de la réserve citoyenne. Au-delà d'une volonté de participer à la défense de leur pays, ils en retirent généralement des idées très concrètes à appliquer dans leur vie de manager. Cette expérience leur permet d'améliorer leur méthode de travail en «donnant des consignes plus claires» et «en se renseignant systématiquement sur [leurs] interlocuteurs», ou la qualité des relations humaines «en faisant preuve d'une plus grande empathie pour [leurs] collaborateurs, suite à des confrontations avec d'autres cultures en opérations»[7].

Cependant, au-delà des idées leur permettant d'être plus compétitifs, nombre de cadres et d'entreprises cherchent à trouver une solution à un problème humain. En effet, le monde civil du travail traverse depuis de nombreuses années une grave crise des relations de travail au sein de l'entreprise. Celles-ci se dégradent et mènent à des dépressions, voire des suicides (la France se classe au 3<sup>ème</sup> rang pour les dépressions liées au travail derrière l'Ukraine et les États-Unis[8]). La souffrance au travail se caractérise plus aujourd'hui par une charge psychique que par une pénibilité physique. Or, dans le cas d'une violence psychique, plus difficilement détectable par le travailleur comme par son entourage, la victime fait face à une charge insupportable et fait de plus en plus appel à la médecine[9], bien que le stress au travail ne soit pas reconnu comme une maladie professionnelle[10]. Pourtant, les conséquences de ce stress sont bien réelles. En 2005, les arrêts de travail ont concerné 20% de la masse salariale et représenté 246 millions de jours non travaillés[11]. À l'échelle européenne, 50 à 60% des journées de travail perdues seraient liées au stress, pour un coût estimé de 20 milliards d'euros[12]. Ce stress est en partie lié à la charge de travail, mais également au déficit relationnel au sein des entreprises. De plus en plus de collaborateurs se disent victimes de harcèlement moral. Et comme le rappelle Marie Grenier-Pezé[13], cette réalité n'est pas contestée. Selon une enquête de 2003[14], environ 16% des personnes interrogées se sentent harcelées sur leur lieu de travail. Ce passage à l'acte judiciaire est révélateur d'une société de plus en plus formaliste, mais surtout d'une absence de dialogue au sein d'une

entreprise. Le lien de confiance entre un responsable et son employé est rompu et implique une intervention extérieure à l'entreprise.

La manifestation la plus grave du mal-être au travail reste sans aucun doute le suicide. Le conseil économique et social a révélé qu'il y avait en moyenne un suicide par jour directement lié au stress professionnel[15]. Ces suicides sont directement liés au monde du travail et à l'absence de solidarité entre salariés[16]. La disparition des règles de «vivre ensemble» et de cohésion entraînent ce délitement de la cellule de travail. En comparaison, les armées sont plus épargnées par ce fléau, le taux de suicides étant 20% inférieur chez les militaires que chez les salariés civils[17]. Si, comme l'affirmait Durkheim dans son ouvrage «Le suicide» (1897), le taux de suicide ne peut se comprendre que par une analyse globale de la société, il est logique que les managers civils pensent que leur entreprise va mal et qu'il est nécessaire de trouver des remèdes adaptés[18] notamment dans le monde militaire, moins touché par ce fléau. Et comme le remarque Marc Galan, «les armées demeurent une institution porteuse de sens et de valeurs qui méritent d'être partagées. Et même si le concept de spécificité militaire garde toute sa pertinence au regard du durcissement des engagements actuels, il devient évident que les managers et les chefs d'entreprise doivent aujourd'hui faire face à des défis de mêmes dimensions. L'esprit d'entreprise pourrait dès lors trouver dans l'esprit de corps un gabarit adaptable»[19].

### **L'armée, un socle de valeurs portées par le chef et le groupe**

L'armée véhicule certaines valeurs qui peuvent séduire le monde du travail civil. Elles ne lui sont pas propres par essence, mais le sont devenues du fait de la différenciation continue entre militaire et civil. L'un les a conservées, l'autre les a abandonnées progressivement. Deux traits principaux dominent les relations de travail au sein des armées: le souci de facteur humain et le rôle du chef. Ce sont ces valeurs que le monde du travail civil recherche en priorité[20]. Malgré le développement permanent de la technologie au sein de l'armée, associé à une réduction du format[21], et sans doute également à cause de cela, l'homme a toujours été au centre des préoccupations du chef militaire. Le premier acte d'un chef n'est-il pas de désigner les personnes qui l'accompagneront? La gestion des ressources humaines n'a-t-elle pas été la voie toute tracée pour les officiers les plus brillants durant de nombreuses années? Loin de l'image surannée du chef militaire faisant peu de cas de la vie de ses hommes ou de leurs contraintes, l'encadrement place l'homme au centre de ses réflexions. Conscient de la nécessité de préserver un potentiel compté, il le forme, l'entraîne, l'éduque, le fait progresser.

Au-delà de l'individu, l'armée a surtout eu pour principe de mettre en valeur le groupe, de renforcer la cohésion de ses équipes en inculquant un principe simple mais efficace: l'individu doit s'effacer au profit du groupe et consacrer ses efforts à le faire progresser. Mais ce n'est possible que si l'individu est valorisé à travers les résultats du groupe, si le succès est partagé par tous. C'est d'ailleurs un des enseignements majeurs qu'ont retiré les étudiants d'HEC lors de leur stage à Saint-Cyr: la cohésion et la prise en compte du subordonné ont pour but de parvenir à un tout supérieur à la somme des parties. Et le

leader ne peut être un bon leader que s'il est suivi par une équipe soudée, et ceci que ce soit dans un contexte de management ou de commandement[22]. La cohésion se manifeste de différentes manières, dont certaines inattendues. La tenue, par exemple, n'est pas seulement un carcan, mais également un égalisateur social et surtout une marque de reconnaissance. Les unités les plus prestigieuses sont aussi celles qui sont les plus fières de leur tenue et qui y attachent un soin extrême. Partie intégrante de la tenue, les grades, noms et insignes d'unités portés par l'individu permettent de l'identifier clairement. Dans l'entreprise civile, un employé traversant un service qui n'est pas le sien sera un illustre inconnu dont personne ne connaît le nom ou le poste[23]. Dans l'armée, il aura un nom, une place dans la hiérarchie (grade) et dans l'organisation (unité), un niveau de responsabilité (grade).

Du fait de son processus décisionnel, dans lequel l'ordre reçu n'est pas discutable, à l'exception du critère, heureusement fort rare, d'illégalité[24], le chef a un rôle central. Toute action étant subordonnée à la réussite de la mission, il est amené à prendre une série de décisions rapides sans le «garde-fou des syndicats». Le chef militaire en opérations est capable de maîtriser des situations complexes, imprévisibles et déstabilisantes, mais surtout de décider dans l'incertitude[25]. Cette spécificité intéresse au plus haut point les managers civils. Marc Galan reconnaît que la «posture intellectuelle adoptée par les militaires leur permet d'associer et de donner un sens à des notions et des principes qui sont aujourd'hui porteurs de confusion dans le milieu de l'entreprise parce que considérés comme difficilement conciliables: ainsi, l'obéissance et la cohésion n'inhibent pas, mais peuvent sublimer le sens de l'initiative et la responsabilité individuelle; la modularité des structures ne met pas en péril, mais peut au contraire renforcer la solidité et la pérennité de l'organisation. Enfin, l'importance accordée aux moyens et aux procédures opérationnelles ne relègue pas, mais met en exergue toute l'importance du facteur humain»[26].

Le chef militaire est également un formateur et un guide qui transmet à ses subordonnés un savoir-faire et surtout un savoir-être. Les capacités classiques du manager civil doivent donc désormais s'enrichir et être consolidées par des aptitudes et des qualités indispensables bien connues des militaires: non seulement le chef commande, dirige, coordonne, contrôle et planifie, mais il doit également savoir motiver, éduquer, mobiliser et affirmer ses valeurs au travers des comportements quotidiens[27].

Le chef militaire est enfin capable de décider dans l'urgence, face à des situations complexes. Les futurs managers en stage à Saint-Cyr définissent l'esprit de décision du chef comme «la capacité à garder la tête froide dans l'urgence et le stress. De plus, il vaut mieux qu'un leader prenne une décision même imparfaite qu'aucune décision»[28]. Cette compétence est également appréciée et recherchée par l'employeur civil lorsqu'il recrute un ancien cadre de l'armée. Comme l'explique un ancien officier ayant quitté l'uniforme pour travailler chez Renault, «dans l'armée, en temps de crise, il s'agit avant tout de commandement. Il faut être très directif. Chez Renault, c'est toujours la crise, une crise moins forte, mais une crise perpétuelle»[29]. Néanmoins, s'inspirer d'un modèle n'est pas l'adopter. Certaines spécificités du statut militaire, qui concourent à l'affirmation des valeurs citées précédemment, ne sont en revanche pas transposables au milieu civil.

**Les limites du modèle: pourquoi management et commandement resteront des**

## notions différentes?

Le statut des militaires[30] est hors norme car il n'est pas régi par le Code du travail et implique un certain nombre d'exigences exceptionnelles dont la discipline, la disponibilité, la neutralité[31], la loyauté et l'esprit de sacrifice pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême[32]. La neutralité interdit par exemple au militaire d'appartenir à un syndicat. La suppression des syndicats dans le monde civil est tout simplement inenvisageable. Or l'absence de syndicat au sein des armées a conduit à développer les mécanismes de concertation. Si l'appartenance syndicale est interdite aux militaires, il existe néanmoins des instances de concertation visiblement efficaces, puisque les engagements n'ont pas diminué et que l'armée de Terre ne subit pas d'hémorragie de personnel. Parmi celles-ci, la principale instance militaire de concertation est le conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM). Son rôle est de promouvoir le dialogue au sein des armées, notamment grâce à la concertation. Découlant du statut des militaires, il permet de transmettre les doléances de la «base» au ministre, puis de les traiter et de proposer des solutions. Il peut également mettre en avant lui-même des thèmes et se doit de développer ceux envisagés par le ministre. Ce système, efficace, a pour conséquence paradoxale de faciliter le dialogue entre supérieur et subordonné et de participer à la prise en compte du facteur humain. Puisque le recours à la grève (et donc la rupture du dialogue) est interdite, chacun se doit de prendre en compte les arguments de l'autre et échanger[33].

En ce qui concerne le management, la «recette» du commandement n'est pas forcément applicable en bloc au sein d'une entreprise civile. Le chef militaire pourra s'appuyer sur le caractère indiscutable de l'ordre pour consacrer son énergie à le faire appliquer alors que le manager civil devra avant tout convaincre[34] (même si le chef militaire ne s'exempte pas de faire preuve de pédagogie, surtout quand il doit envoyer ses subordonnés au combat). Les valeurs militaires reposent en effet sur certains facteurs difficilement maîtrisables par une personne extérieure à l'Institution, comme la communauté de langage ou le socle commun de formation[35]. Or le caractère directif du commandement participe à la cohésion et à l'aura du chef, qui doit faire preuve d'une totale exemplarité dans l'application d'un ordre qu'il a lui-même imposé.

Cependant, la caractéristique de l'action militaire qui différencie fondamentalement chef militaire et manager civil est la possibilité de donner la mort. Détenteur d'un droit reconnu à la violence, le chef militaire a le pouvoir de mettre en danger la vie de ses hommes et de l'adversaire. Cette spécificité peut paraître artificielle à celui qui s'attache au seul processus de raisonnement (la finalité et le résultat changent en revanche). Il existerait ainsi «une profonde communauté de nature entre management et commandement, la guerre et la mort n'imposant au second, en réalité, qu'une exigence supérieure de fidélité à l'essence de l'autorité»[36]. Il est en effet vrai que la méthode de raisonnement peut aisément être assimilée et utilisée par des managers civils, sans considération pour la finalité. Néanmoins, le choix du chef, son esprit de décision, restent profondément liés à la violence de l'environnement dans lequel il évolue. Le Général Fievet souligne ainsi que «s'il y a un tronc commun entre démarche militaire et démarche d'entreprise, il y a quand même de grandes différences. Lorsque les militaires se battent, ils détruisent, alors que ce n'est pas la finalité des entreprises. Il faut donc nuancer: les démarches sont de même nature mais elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs»[37].

L'Armée peut insuffler un nouveau dynamisme dans les relations de travail au sein du monde de l'entreprise, actuellement en crise. Certaines valeurs que le monde militaire a su préserver, comme le rôle du chef ou la valeur du facteur humain, sont aujourd'hui des balises pour le manager civil; mais le commandement militaire ne remplacera pas le management civil parce que l'environnement est fondamentalement différent.

Néanmoins, la culture militaire montre que l'une des conditions premières à l'établissement d'une relation fructueuse entre le chef et ses collaborateurs est la proximité. Or elle ne peut être obtenue sans un socle de références communes, indépendant du niveau de responsabilité. C'est pourquoi il semble indispensable de renforcer la culture d'entreprise pour tous et la fidélisation de l'employé, comme préalable à la reconstruction du lien social au sein de l'entreprise.

- [1] «Des méthodes de management militaire chez Abercrombie», Marie Bartnik, Le Figaro, 26/03/2012
- [2] «Au MEDEF, commandement et management, même combat», [David Servenay](#), site Rue 89, 26/08/2008.
- [3] Cours à AUDENCIA sur «L'art de la guerre de Sun Tzu et la stratégie de management de l'entreprise», 2004, 2<sup>ème</sup> année.
- [4] Florent Leroy, «Stratégie militaire et management stratégique des entreprises» (Economica)
- [5] Wall Street Journal, extrait du Focus Défense du 18/04/2012.
- [6] «Le commandement militaire, inspiration du management», article de Nicolas Barbier, Baudouin de Torcy et Isabelle Fetet, dans Les Échos, 15/05/2008.
- [7] «Chefs d'entreprise et réservistes de l'Armée», Julien van der Feer, dans Chef d'entreprise Magazine, 01/06/2009
- [8] Christophe Dejours et Florence Bègue, dans «Suicide et travail, que faire?» (Presses Universitaires de France), 2011.
- [9] Vincent de Gaulejac, dans «La société malade de la gestion» (Le Seuil), 2009.
- [10] L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008 par tous les syndicats patronaux et de salariés a transposé dans le droit français l'accord cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004. Il reste un cadre de référence, sans déclinaison obligatoire dans les branches professionnelles. Ministère du travail, de l'emploi et de la santé: [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr).
- [11] «Le suicide est la deuxième cause de mortalité des militaires français», Jean Guisnel, site Le Point.fr, 07/09/2010
- [12] «Risques psychosociaux au travail: une problématique européenne», EGIP, janvier 2010.
- [13] «Contrainte par corps : le harcèlement moral», Marie Grenier-Pezé, dans Harcèlement et violence, les maux du travail, dossier de la Revue Travail, Genre et Sociétés, La revue du Mage, Mai 2001.
- [14] Enquête SUMER, site INRS
- [15] «Suicides au travail: lettre ouverte à Xavier Bertrand», Jean-Claude Delgènes, Site L'Express, 15/04/2011
- [16] Ibid 7

# Pensées mili-terre

## Centre de doctrine et d'enseignement du commandement

[17] Etude de l'Institut de veille sanitaire portant sur la période 2002 – 2007, publiée dans le Bulletin épidémiologique hebdomadaire, novembre 2009.

[18] «Quand le stress dans l'entreprise atteint des niveaux préoccupants, on ne peut l'ignorer», Carlos Ghosn, suite aux suicides au technocentre de Guyancourt, Le Monde, 15/02/2008

[19] «Valeurs et méthodes de l'institution militaire appliquées au management», Marc Galan, dans Les Échos, 22/02/2011

[20] «L'Armée et l'emploi», Christian Chevalier, blog Pacajob, 17/09/2007

[21] «Livres blancs sur la Défense et la sécurité nationale», 17/06/2008.

[22] Ibid 5

[23] Certaines entreprises ont néanmoins adopté ce système, notamment Auchan, où chaque employé porte un badge indiquant son prénom, sa responsabilité et son secteur d'activité au sein du magasin.

[24] Règlement de discipline générale, 2002.

[25] «Décider dans l'incertitude», Général Vincent Desportes (Économica), 2004.

[26] «Valeurs et méthodes de l'institution militaire appliquées au management», Marc Galan, dans Les Échos, 22/02/2011

[27] Ibid 16

[28] Ibid 5

[29] «Un ancien militaire manager chez Renault», Corentine Gasquet, dans Le journal du net, 23/11/2005

[30] Loi 2005-270 du 24/03/2005 portant sur la rénovation du statut général des militaires

[31] «Un gendarme suspendu en raison de son engagement associatif», Laurent Borredon, site Le Monde.fr, 19/04/2012

[32] Article L4111-1 du Code de la Défense.

[33] Bien évidemment, ce dialogue ne remet pas en cause l'obéissance absolue dans le cadre de l'accomplissement d'une mission.

[34] Ibid 5

[35] «Quelles limites à l'application de méthodes militaires au monde économique?», Chef de bataillon Marc Espitalier, site cnestephane.org.

[36] «Management et culture militaire», Capitaine de frégate François-Xavier Polderman, 2008.

[37] Séminaire Management et commandement, École de Paris du management, 27/09/1994.

Le Chef d'escadrons MORGAND a servi en première partie de carrière aux 1<sup>er</sup>/11<sup>ème</sup> régiment de cuirassiers et 1<sup>er</sup>/2<sup>ème</sup> régiment de chasseurs avant d'occuper un poste d'instructeur tactique aux écoles militaires de Bourges. À l'issue d'une mission auprès du commandement suprême des forces alliées en Europe (SHAPE), il a suivi l'enseignement du Cours supérieur d'état major au sein de la 125<sup>ème</sup> promotion.

---

**Titre :** Le commandement militaire, un modèle pour le management civil?

**Auteur(s) :** le Chef d'escadrons Éric MORGAND

---