

# Comment faire face à l'incertain et à l'imprévu :

## Apprentissages d'un Officier

*Échos de notre réunion du 7 avril 2004 à l'École des Mines autour de Jean-Claude Russier vice-président du Club.*

### Des années de formation singulières, rudes et propices à la réflexion

Il y a des gens exceptionnels qui semblent réussir partout où ils passent, dans l'aisance et dans l'agilité. Ils sont concrets, directs, dynamiques, rigoureux, créatifs. Leur but est parfaitement clair, ils savent ce qu'ils veulent, ils savent où ils vont et ils trouvent des moyens. Comme pour Balzac et Napoléon cependant, on trouve presque toujours derrière leurs dons des années de formation singulières, rudes et propices à la réflexion.

Toutes les armées du monde sont confrontées au même problème, former et promouvoir des chefs qui leur donneront la victoire. Toutes, dispensent à leurs officiers une formation intellectuelle et pratique poussée, sans complaisances.

Jean-Claude Russier, Colonel du Génie devenu Conseil en Management de projets, Direction des Systèmes d'Information et gestion des crises nous présente son parcours.

### Les fondamentaux du métier des armes

Engagé, aussitôt le bac en poche au titre de la préparation à Saint-Cyr, il a son premier véritable contact avec les savoir-faire militaires lors de congés scolaires d'été dans un peloton d'élèves gradés au lycée militaire d'Autun. Encadrés par des instructeurs merveilleux, deux cents " cornichons " y découvrent,

- les fondamentaux du métier des armes, le caractère essentiellement humain du commandement, la prééminence de l'action d'ensemble cohérente sur l'action individuelle, la sacralisation de la mission,
- les réflexes de base, le souci du compte-rendu, la communication simple, exhaustive et brève, la valeur des mots, le souci du détail dans l'exécution, la valorisation de l'initiative intelligente.

### De quoi s'agit-il ?

— Coëtquidan est le lieu de la consolidation et de l'ouverture vers des niveaux de réflexion plus élevés et des mises en oeuvre plus élaborées. Le cadre est la section de ~~30~~ 20 hommes dont l'action doit rester cohérente. Il faut expliquer le " pourquoi " et pratiquer une certaine subsidiarité. Le chef doit élaborer et communiquer son intention, son idée de manœuvre. La méthode, à 4 étapes, récurrente à chaque niveau hiérarchique est posée :

1. De quoi s'agit-il ? : ne pas mettre la charrue avant les bœufs et bien poser le problème avant de chercher une solution ; un problème bien posé est à moitié résolu.
2. Identifier le nœud gordien du succès en fonction des hypothèses sur le comportement de l'ennemi. Rechercher une solution prometteuse et créative parmi toutes les possibilités.
3. Rédiger et diffuser les ordres selon un canevas connu.
4. Contrôler et évaluer les dérives pour revenir au point 1.

## *Approfondissements et ouverture*

Des formations complémentaires, École des Mines de Nancy, École Supérieure du Génie, Collège Interarmées de Défense et des affectations à l'État-Major de l'Armée de Terre puis au Secrétariat Général du Gouvernement, vont apporter à la fois approfondissements et ouverture. L'effort d'entraînement, de formation, de mise en perspective est considérable. Exercices sur le terrain, examens, formation continue, échanges avec d'autres armées et des armées étrangères, fréquentation d'universités et de grandes écoles jalonnent en effet la carrière des militaires.

Apparaît alors l'importance de la sémantique, du mot juste qui synthétise un ordre (occuper, sécuriser ou défendre sont des missions foncièrement différentes). Il s'agit de véhiculer un contenu précis et vaste permettant à tous de trouver la conduite à tenir en cas de difficulté.

## *Qui est-ce qui commande là-dedans ?*

Tous ces acquis se trouvent confortés et enrichis à l'occasion des commandements assumés. Il est désormais évident que :

- Le chef doit décider et décider vite ; en cas de crise, l'inaction est objectivement dangereuse (les pompiers en savent quelque chose) et psychologiquement insupportable. Très vite arrive la question : Qui est-ce qui commande là-dedans ? Et si la réponse se fait attendre, il y quelqu'un qui prend les rennes avec l'approbation des autres.
- On commande à des hommes non à des machines ; ce sont même souvent les limites des uns qui déterminent les performances des autres (cas des accélérations des avions de chasse).
- Le militaire doit faire preuve de réalisme et de souplesse. Si un ordre n'est pas (ou plus) exécutable, le recours à l'esprit de la mission s'impose ; si une action est mal engagée, il faut changer son fusil d'épaule voire même recourir au *système D* (en s'efforçant de le canaliser).
- Commander c'est avoir un pouvoir quasi absolu sur ses hommes pour un temps donné. Ceux qui n'en sont pas écrasés ou qui ne deviennent pas mégalomanes en ressortent grandis.
- Quand on a passé le plus clair de son temps à se former et à s'entraîner, on se doit de former et d'entraîner les autres, ne serait-ce que pour élargir ses propres possibilités.

## *The One best way est dépassée*

Par rapport aux us et coutumes civils on constate de profondes différences, pour une part justifiées, pour le reste seulement explicables.

Le cadre de travail des civils est, ou tout au moins jusqu'à il y a peu était, infiniment plus stable et prévisible; ils n'avaient guère besoin de se renseigner, d'étudier de nombreuses options, d'agir par surprise, de rechercher systématiquement le nouveau pour le transformer en avantage compétitif ; de plus, presque toujours en opération ils ont du mal à s'en donner les moyens.

Mais, pour une bonne part à l'instigation des japonais, la compétition économique est devenue mondiale et porte de plus en plus sur l'innovation ; le progrès technique a pulvérisé de nombreuses barrières et permis l'émergence de produits et d'organisations d'une complexité inouïe réunissant des gens de qualifications élevées et extraordinairement diversifiées.

Les politiques traditionnelles à base d'extrapolations et de greffes encore assez largement pratiquées ne sont plus adaptées. *The one best way* de Taylor est dépassée. Dans un monde essentiellement mobile, il est nécessaire de prendre des initiatives à tous les échelons et de tenir grand compte des particularités des hommes.

L'avenir n'est plus à la gestion mais à la *conquête créatrice* fondée sur des *Stratégies de ruptures* vraisemblablement proches de celles théorisées et pratiquées par les militaires.

Jacques BOIVIN (P 52)